

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS**

TESIS:

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA
UNIDAD EJECUTORA DE PROGRAMAS REGIONALES –
PROREGION, CAJAMARCA 2024**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

SAYRA CERDÁN RIOJAS

Asesora:

Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO

Cajamarca, Perú

2025

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
Sayra Cerdán Riojas
DNI: 46115155
Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas,
Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención:
Administración y Gerencia Pública
2. Asesora: Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
3. Grado académico o título profesional
☐ Bachiller ☐ Título profesional ☐ Segunda especialidad
☒ Maestro ☐ Doctor
4. Tipo de Investigación:
☒ Tesis ☐ Trabajo de investigación ☐ Trabajo de suficiencia profesional
☐ Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Unidad Ejecutora de Programas
Regionales – PROREGION, Cajamarca 2024.
6. Fecha de evaluación: **05/10/2025**
7. Software antiplagio: ☒ TURNITIN ☐ URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: 19%
9. Código Documento: 3117:508151370
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
X APROBADO ☐ PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **05/10/2025**

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*



Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
DNI: 41515642

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by
SAYRA CERDÁN RIOJAS
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 080-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las **11:00** horas del día 19 de setiembre de dos mil veinticinco, reunidos en el Aula 1Q-206 de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por *el Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO*, *el Dr. EDWIN HORACIO FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ*, *el Dr. OSCAR DAVID CARMONA ÁLVAREZ*, y en calidad de Asesor la *Mtro. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO*. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD EJECUTORA DE PROGRAMAS REGIONALES-PROREGION, CAJAMARCA 2024"**; presentada por la **Bachiller en Administración y Finanzas SAYRA CERDÁN RIOJAS**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó **aprobar** con la calificación de **DECISIETL (17) EXCELENTE** la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Bachiller en Administración y Finanzas SAYRA CERDÁN RIOJAS**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las **12:00** horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

Mtro. Roxana Elizabeth Mestanza Cacho
Asesor

Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

Dr. Edwin Horacio Fernández Rodríguez
Jurado Evaluador

Dr. Oscar David Carmona Álvarez
Jurado Evaluador

DEDICATORIA

A mis queridas y amadas hijas que son el motor y motivo de mi vida y el mejor regalo de Dios, a mi esposo que me brindó su apoyo en todo este proceso, con su amor y dedicación a nuestra familia.

A mis padres y hermanos por siempre alentarme a seguir creciendo personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme permitido estudiar mi maestría y seguir cumpliendo mis metas y objetivos profesionales.

A mi esposo, que me brinda su apoyo, tiempo y amor; y con mucha paciencia me ayudó a culminar mi tesis.

A mis amadas hijas, Luciana Valentina y Emma Camille, gracias por entender y aceptar los sacrificios que se tuvieron que hacer para lograr culminar la maestría, pero que, con su comprensión y amor, me ayudaron a seguir luchando por mis sueños y objetivos, esto es por y para ustedes hijitas lindas, para que se sientan más orgullosas de mamá.

No hay que empezar siempre por la noción primera de las cosas que se estudian, sino por aquello que puede facilitar el aprendizaje.

Aristóteles

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS	xiii
GLOSARIO.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Contextualización.....	1
1.1.2 Descripción del problema	2
1.1.3 Formulación del problema (Pregunta general y auxiliares)	3
1.2 Justificación e importancia.....	4
1.2.1. Justificación científica.....	4
1.2.2. Justificación técnica-práctica	4
1.2.3. Justificación institucional y personal	4
1.3 Delimitación de la investigación	5
1.4 Limitaciones	5
1.5 Objetivos	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivos específicos	6

CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial	7
2.2. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio (Bases teóricas)	13
2.3. Marco conceptual	20
2.4. Definición de términos básicos	25
CAPÍTULO III	27
PLANTEAMIENTO DE LA(S) HIPÓTESIS Y VARIABLES	27
3.1. Hipótesis.....	27
3.1.1. Hipótesis general	27
3.1.2. Hipótesis específicas	27
3.2. Variables/categorías	27
3.3. Operacionalización/categorización de los componentes de las hipótesis	28
CAPÍTULO IV	29
MARCO METODOLÓGICO	29
4.1. Ubicación geográfica	29
4.2. Diseño de la investigación	29
4.3. Métodos de investigación.....	30
4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación	31
4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información	32
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	32
4.7. Equipos, materiales, insumos, etc.	33
4.8. Matriz de consistencia metodológica	34

CAPÍTULO V	36
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	36
5.1. Presentación de resultados	36
5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados	36
5.3. Análisis de Correlación	49
5.4. Discusión de resultados.....	50
5.5. Comprobación de hipótesis	54
5.5.3. <i>Comprobación de la hipótesis específica 2</i>	55
5.5.4. <i>Comprobación de la hipótesis específica 3</i>	57
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS	60
APÉNDICES.....	64
ANEXOS.....	70

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i>	28
Tabla 2 <i>Cantidad de colaboradores de PROREGION</i>	31
Tabla 3 <i>Descripción de artículos del proyecto</i>	33
Tabla 4 <i>Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en la Unidad de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca 2024</i>	34
Tabla 5 <i>Variable 1: Clima organizacional</i>	37
Tabla 6 <i>Nivel de Dimensión 1: Liderazgo</i>	38
Tabla 7 <i>Nivel de Dimensión 2: Fuerzas Motivacionales</i>	39
Tabla 8 <i>Nivel de Dimensión 3: Participación</i>	40
Tabla 9 <i>Variable 2: Satisfacción Laboral</i>	42
Tabla 10 <i>Nivel de Dimensión 1: Satisfacción Intrínseca</i>	43
Tabla 11 <i>Nivel de Dimensión 2: Supervisión</i>	44
Tabla 12 <i>Nivel de Dimensión 3: Prestaciones Recibidas</i>	46
Tabla 13 <i>Tabla cruzada Clima organizacional y Satisfacción laboral</i>	47
Tabla 14 <i>Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral</i>	49
Tabla 15 <i>Prueba de normalidad de las variables Clima organizacional y Satisfacción laboral</i>	50
Tabla 16 <i>Prueba de correlación Pearson para hipótesis general</i>	54
Tabla 17 <i>Prueba de correlación Pearson para hipótesis específica 1</i>	55
Tabla 18 <i>Prueba de correlación Pearson para hipótesis específica 2</i>	56
Tabla 19 <i>Prueba de correlación Pearson para hipótesis específica 3</i>	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Local institucional de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales	29
Figura 2 Nivel de variable: Clima Organizacional.....	37
Figura 3 Nivel de Dimensión 1: Liderazgo	38
Figura 4 Nivel de Dimensión 2: Fuerzas Motivacionales	40
Figura 5 Nivel de Dimensión 3: Participación	41
Figura 6 Nivel de Variable: Satisfacción Laboral	42
Figura 7 Nivel de Dimensión 1: Satisfacción Intrínseca.....	44
Figura 8 Nivel de Dimensión 2: Supervisión	45
Figura 9 Nivel de Dimensión 3: Prestaciones Recibidas	46
Figura 10 Clima organizacional y satisfacción laboral	48

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS USADAS

PROREGION: Unidad Ejecutora de Programas Regionales

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Software Estadístico)

V1 : Variable 1 (Clima organizacional)

V2 : Variable 2 (Satisfacción laboral)

GLOSARIO

Clima organizacional. ambiente psicológico y emocional que experimentan los empleados dentro de una organización, que influye en su comportamiento, motivación y bienestar.

Satisfacción laboral. sentimiento positivo y agradable que una persona experimenta en relación con su trabajo, incluyendo la percepción de las condiciones laborales, la naturaleza del trabajo, las relaciones con los compañeros y superiores, y el grado de alineación entre las expectativas personales y las experiencias laborales.

Organización. estructura y coordinación de recursos (humanos, materiales, financieros) y actividades dentro de una empresa para alcanzar objetivos específicos

Variable. s una característica, cualidad o propiedad que puede ser medida u observada, y que puede variar entre diferentes valores.

RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo de investigación, es estudiar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca 2024. Se utilizó un alcance de nivel correlacional, con un diseño de investigación no experimental – transversal, con el método hipotético – deductivo. La población objeto de estudio está compuesta por 48 colaboradores de PROREGION, se utilizó como instrumento de recopilación de información el cuestionario, el cual contempló 36 preguntas; se demostró a través de Alpha de Cronbach de 0.939 la confiabilidad del instrumento; además se validó mediante juicio de expertos. Los resultados alcanzados nos indican que, sí existe relación positiva de nivel moderado entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral; lo cual implica que al mejorar eficientemente las dimensiones: satisfacción intrínseca, supervisión y prestaciones percibidas, favorecerá la satisfacción laboral en la institución.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, satisfacción intrínseca, supervisión, prestaciones percibidas.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to study the relationship between the organizational climate and job satisfaction in the Regional Programs Executive Unit - PROREGION Cajamarca 2024. A correlational level scope was used, with a non-experimental - transversal research design, with the hypothetical - deductive method. The population under study is made up of 48 PROREGION collaborators, the questionnaire was used as an information collection instrument, which included 36 questions; the reliability of the instrument was demonstrated through Cronbach's Alpha of 0.939; it was also validated by experts judgment. The results obtained indicate that there is a positive relationship of moderate level between the organizational climate variable and the job satisfaction variable; with a significance level of 0.000, demonstrating that it is < 0.05 , which implies that by efficiently improving the dimensions: intrinsic satisfaction, supervision and perceived benefits, it will favor job satisfaction in the institution.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, intrinsic satisfaction, supervision, perceived benefits.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Contextualización

“El recurso humano es el más importante dentro de cualquier organización, puesto que su talento, habilidades y motivación, determinan el logro de los objetivos organizacionales. En un mundo globalizado, las organizaciones enfrentan el desafío de atraer, retener y desarrollar talento humano, en un entorno de alta competitividad. En este contexto, es fundamental analizar factores como la cultura organizacional, el liderazgo y las políticas internas, las cuales influyen en el desempeño y la satisfacción de los colaboradores”.

“En el sector público, el recurso humano enfrenta desafíos específicos como la política, burocracia, modalidades contractuales, estabilidad laboral y la falta de incentivos. En este ámbito es preciso mencionar que existe la necesidad de crear políticas de desarrollo y crecimiento del talento humano, que pueda alinearse con la mejora de la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios ofrecidos a la población; asimismo, estas estrategias deben adaptarse a regulaciones, restricciones presupuestarias y objetivos institucionales y políticos”.

“Como señalan Schneider & Reichers (1983), el clima organizacional aplicado al sector público, lo definen como las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales que guían su comportamiento”.

“En la opinión de Locke (1976), la satisfacción laboral, es un estado emocional positivo o placentero derivado de la percepción subjetiva del trabajador sobre la consecución de sus metas laborales; relacionado al sector público, esta percepción está

influida por factores como la estabilidad laboral, la posibilidad de generar impacto social y la percepción de justicia en la asignación de recursos y tareas”.

1.1.2 Descripción del problema

La Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca, pertenece al pliego del Gobierno Regional de Cajamarca (GRC), y constituye un organismo público ejecutor de la inversión regional con autonomía técnica y administrativa; cuyo objetivo es ejecutar obras de infraestructura básica en Saneamiento, Transportes, Electrificación, Salud y otras de impacto regional.

La Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca, no es ajena a esta preocupante realidad, ya que los funcionarios obvian u omiten abordar el tema del personal por desinterés o desconocimiento, lo cual trae como consecuencia débiles relaciones interpersonales, falta de compromiso e identificación, desmotivación, bajo desempeño del personal, falta de comunicación efectiva, mal servicio a los usuarios y consecuentemente trae consigo una mala imagen para la institución.

Por otro lado, las constantes rotaciones y recurrentes cambios de personal de confianza como son Director Ejecutivo, Jefe de la Oficina de Administración, Jefe de la Oficina de Programación y Presupuesto, Jefe de la Oficina de Asesoría Legal, Jefe de la Unidad de Ingeniería, Jefe de la Unidad de Estudios, Jefe de la Unidad de Sostenibilidad de la Inversión; así como las diferentes modalidades contractuales que se generan en cada cambio de gobierno, dificultan la continuidad de los planes y el logro de objetivos institucionales, así como las nuevas integraciones del equipo de trabajo con el personal nuevo, el personal indeterminado y el personal que está con medida cautelar, crea un ambiente de trabajo difícil de manejar y perjudica al clima laboral.

Esta institución no está exenta a esta problemática que se vive a nivel nacional sobre todo en el sector público; de una peligrosa y evidente omisión por desinterés o

desconocimiento del contexto laboral que está marcado por un preocupante empirismo administrativo y gerencial, lo cual trae consigo que haya débiles relaciones interpersonales, bajo desempeño, toma de decisiones inadecuadas, baja calidad en el servicio, desmotivación del personal y un débil clima organizacional.

Es por esta razón que se ha creído conveniente realizar la investigación denominada “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales - PROREGION, Cajamarca 2024”, para poder aportar a esta entidad y poner a disposición de la comunidad científica y público en general un estudio que permita revertir esta situación en beneficio de la institución y de nuestra región.

1.1.3 Formulación del problema (Pregunta general y auxiliares)

Pregunta general

¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION de la Ciudad de Cajamarca 2024?

Preguntas específicas

¿Cuál es la relación del liderazgo con la satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca 2024?

¿Cuál es la relación de las fuerzas motivacionales con la satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca 2024?

¿Cuál es la relación de la participación con la satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca 2024?

1.2 Justificación e importancia

1.2.1. Justificación científica

La investigación se justifica puesto que contribuye al conocimiento científico en cuanto al clima organizacional y la satisfacción laboral de esta institución pública, ya que se basa en la teoría del clima organizacional de Benjamín Schneider & Jack Reichers y la teoría de la satisfacción laboral de Edwin A. Locke, lo cual le da la consistencia científica. De esta manera, servirá como antecedente para futuras investigaciones relacionadas a estos temas.

1.2.2. Justificación técnica-práctica

La justificación técnica-práctica de la presente investigación, es que nos permite conocer cómo funciona la satisfacción laboral e influye en el desempeño laboral y por ende esto se vea reflejado en el clima organizacional de esta entidad; y de forma práctica proponer una opción de mejora, de esta manera contribuir a resolver los problemas detectados, pues estos resultados que se obtengan se darán a conocer y serán puestos a disposición de las jefaturas de unidades y funcionarios, con el objetivo de toma de decisiones efectivas para solucionar las debilidades y aprovechar las oportunidades, en favor de la entidad y los usuarios, así como un plan estratégico de mejora continua.

1.2.3. Justificación institucional y personal

La entidad se beneficia debido a que, puede tener una valoración de su recurso humano mejorando el clima laboral, el cual a partir de la culminación de este proyecto se espera, brinde la debida importancia a los resultados y busque la mejoría de dicho aspecto para poder brindar un adecuado ambiente laboral y por ende lograr satisfacción laboral de sus colaboradores.

Respecto a mi justificación personal, el desarrollo de este proyecto se centra en la satisfacción laboral de los colaboradores de PROREGION, lo que beneficia al desarrollo de las actividades diarias y efectivas que se logra, cuando se tiene un clima laboral adecuado y permite el desarrollo efectivo de las labores en nuestra entidad.

Actualmente laboro en esta institución y puedo observar el poco interés y valor que se le atribuye al personal, siendo éste indispensable para las labores de la institución y no valorando el recurso más importante que toda entidad tiene, su recurso humano, permitiendo de esta manera que no se desarrollen sus habilidades y no se reciben sus valiosos aportes, para el crecimiento y cumplimiento de las metas institucionales.

1.3 Delimitación de la investigación

Conceptual: Esta investigación estudia las variables clima organizacional con sus dimensiones: liderazgo, fuerzas motivacionales y participación; la variable satisfacción laboral y sus dimensiones: satisfacción intrínseca, supervisión y prestaciones recibidas en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales.

Temporal: Esta investigación se realizó durante el año 2024.

Espacial: la investigación se realizó en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca, ubicado en el Jr. Angamos N° 934, en el distrito, provincia y departamento de Cajamarca.

1.4 Limitaciones

Una limitación a considerar en esta investigación es el tiempo para el desarrollo de la investigación pues por pertenecer al tipo de contrato externo con orden de servicio, hubo incertidumbre en la contratación y por ende en el acceso a la información.

1.5 Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Establecer la relación entre el Clima organizacional y la Satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION en la ciudad de Cajamarca 2024.

1.5.2. Objetivos específicos

Identificar la relación del liderazgo con la satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales, Cajamarca 2024.

Determinar la relación de las fuerzas motivacionales con la satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales, Cajamarca 2024.

Establecer la relación de la participación con la satisfacción laboral de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales, Cajamarca 2024.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación o marco referencial

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Wilches (2018), refiere en su tesis: “Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia”, cuyo objetivo fue identificar de qué manera el clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa minería Texas Colombia, esta investigación tiene un enfoque mixto porque se utilizan técnicas tanto de la metodología cuantitativa como cualitativa; su alcance es descriptivo de corte correlacional, su población total fueron los 40 trabajadores que laboran en dicha empresa; concluyendo que el clima organizacional pretende analizar fenómenos que ocurren de manera global en una empresa, dando una perspectiva de la atmósfera de la compañía, siendo esta una noción multidimensional compuesta por los elementos físicos con los que interactúa el empleado; tales como las instalaciones, recursos, herramientas de trabajo y los humanos como la relación que tiene con los miembros de la compañía y la percepción sobre su trabajo; el clima organizacional está directamente relacionado con el liderazgo y la participación; mientras que la satisfacción laboral se relacionó con la motivación e incentivos y la convivencia y relaciones interpersonales.

Páez, (2021), manifiesta en su tesis: “Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado de zona sur del gran Buenos Aires”, cuyo objetivo fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes empleados en el sector público y/o privado; la muestra estuvo conformada por 250 personas de ambos géneros, de entre los 20 y 60 años; los mismos trabajan en instituciones de zona sur del Gran Buenos Aires, el tipo de diseño de

estudio es no experimental y de corte transversal; el estudio es correlacional; los instrumentos que utilizó fueron: cuestionario de variable sociodemográfica – inventario psicológico de clima organizacional y escala de satisfacción laboral – versión para profesores; concluyendo que, la muestra obtuvo un nivel medio en las dimensiones de comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción con el clima organizacional. Por el contrario, en las dimensiones diseño de trabajo, condiciones asociadas al trabajo y realización personal se evidencia un nivel bajo de satisfacción. La comunicación en el clima organizacional se asoció de manera positiva con la satisfacción en torno al diseño de trabajo, con las condiciones de vida asociadas al trabajo, con la realización personal, el salario y con la satisfacción laboral general. Asimismo, la percepción de liderazgo, la motivación y la satisfacción con el clima organizacional se asociaron positivamente con todas las dimensiones y la escala total de satisfacción laboral.

2.1.2. *Antecedentes Nacionales*

Pozo & Reátegui (2018) de acuerdo con su tesis: “El Clima Organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la oficina de logística del Ministerio de Relaciones Exteriores en el 2018”, tuvo como principal objetivo determinar la relación que existe entre Clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la oficina de logística del Ministerio de Relaciones Exteriores en el 2018, se desarrolló bajo el enfoque de una investigación cuantitativa y con un diseño no experimental y en el nivel de una investigación descriptivo correlacional, la población/muestra del estudio fue la totalidad de los servidores de la oficina de logística del Ministerio de Relaciones Exteriores; y se concluye que: A mayor control positivo y por lo tanto a mayor nivel de percepción positiva del clima organizacional, mayor será el nivel de satisfacción laboral en la mencionada oficina. En cuanto a los factores físico-ambientales, queda también

comprobado, que estos tienen una correlación directamente proporcional con la satisfacción laboral de los servidores de la investigada institución pública.

Bardales (2020) como afirma en su tesis: “Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales del Perú – 2020”, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales del Perú; la investigación corresponde a un diseño no experimental de tipo descriptiva y con enfoque cuantitativo; su población fue de 1296 trabajadores, de los cuales se tomó como muestra a 296, y concluye que se logró determinar los indicadores que se vinculan mejor con la satisfacción laboral, y estos fueron: condiciones laborales, supervisión y comunicación, por tanto, para mejorar el clima organizacional de la ONPE, es indispensable brindar mejores condiciones laborales a los trabajadores, generando empatía y ofreciendo condiciones laborales que satisfagan de manera positiva las carencias profesionales, laborales y/o personales tales como, dotarlos de equipos 94 tecnológicos y de un buen ambiente de trabajo para el desarrollo de sus funciones, brindar capacitaciones y compensaciones que incentiven su compromiso con la institución. Se debe mantener una política de comunicación de puertas abiertas además de utilizar todos los canales de comunicación interna con el objetivo de mantener informado y vinculado a los trabajadores; también se debe tener en cuenta el rol que cumplen los jefes como entes supervisores, pues al brindar una retroalimentación positiva los trabajadores mejoran su proceso de aprendizaje y obtienen una guía sobre el camino que deben seguir para desarrollar mejor sus funciones dentro de la institución.

Se estableció una vinculación directa entre la dimensión realización personal y la variable satisfacción laboral de los trabajadores de la ONPE en el año 2020, se encontró una correlación de 0.437, siendo positiva moderada, esto quiere decir, que existe un nivel

de asociación de 43.7% entre la dimensión la satisfacción laboral y realización personal. Se determinó una vinculación directa entre la variable satisfacción laboral y la dimensión involucramiento laboral de los trabajadores de la ONPE en el año 2020, se estableció una correlación positiva moderada de 0.503, esto quiere decir, que existe un nivel de asociación de 50.3% entre la dimensión satisfacción laboral e involucramiento laboral

Cueva & Ponce (2018) como dicen en su tesis: “Clima organizacional y satisfacción laboral del profesional de enfermería de Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, 2018”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del profesional de enfermería del Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión, con un enfoque cuantitativo de tipo y diseño no experimental, transaccional correlacional, la muestra fue de 40 profesionales de enfermería que laboran en los servicios de Centro Quirúrgico, aplicándose un muestreo aleatorio simple, la técnica fue encuesta y los instrumentos fueron el cuestionario de Clima Organizacional y el cuestionario de Satisfacción Laboral; concluyendo que existe relación directa, débil y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en su dimensión prestaciones recibidas del profesional de enfermería del Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión. No existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en su dimensión participación del profesional de enfermería del Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión.

No existe relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en su dimensión supervisión del profesional de enfermería del Centro Quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión.

2.1.3. Antecedentes Locales

Llamoga (2018) como dice en su tesis: “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Perú Fax Courier, Cajamarca 2018”, cuyo objetivo fue determinar la relación entre Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la empresa Perú Fax Courier, la metodología del estudio; según el tipo de investigación por su finalidad es básica, el nivel correlacional, diseño no experimental – transversal; su muestra de 20 trabajadores a quienes se les aplicó una encuesta utilizando el cuestionario; concluye que se determinó la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Perú Fax Courier, Cajamarca – 2018. El 45% del total indicó que “Casi siempre” y “Con cierta frecuencia” el Clima Organizacional tiene relación con la Satisfacción Laboral. Con respecto a la primera hipótesis específica, se acepta la hipótesis alterna, así también se obtiene un coeficiente de correlación Pearson fue 0,456 la cual implica una correlación positiva débil.

Chuquilín & Soto (2018) señalan en su tesis: “Clima organizacional y satisfacción laboral en el Establecimiento de Salud Pachacútec – Cajamarca 2018”, cuyo objetivo fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del establecimiento de Salud Pachacútec, usando una metodología de tipo básica con enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo-correlacional, usando un diseño no experimental, transversal. Se aplicó como instrumento un cuestionario, a una población censal de 40 colaboradores, siendo la encuesta una técnica de recogida de información proporcionada verbalmente o por escrito mediante un cuestionario estructurado, se usó por otro lado el método hipotético-deductivo; concluyendo que el clima organizacional en el Establecimiento de salud Pachacútec de Cajamarca de acuerdo a lo observado en la Tabla 02, nos evidencia un nivel de frecuentemente o nivel medio, es decir que está dentro de los

estándares de cumplimiento y que sería necesario mejorarlos Por su parte la satisfacción Laboral en el Establecimiento de salud Pachacútec, de Cajamarca se ubica en los niveles de ocasionalmente o dentro del nivel bajo, lo que implica que es necesario tomar previsiones y hacer alguna propuesta para mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios y los clientes internos de la organización para una mejora constante y continua en ella.

Cotrina & Marín (2021), expresa en su tesis: “Relación entre el nivel del clima organizacional y el nivel de la satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de José Sabogal”, cuyo objetivo principal fue determinar la relación entre el nivel del Clima Organizacional y el nivel de Satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de José Sabogal, el estudio fue de diseño no experimental, tipo básica-cuantitativo, correlacional y de corte transversal. Para la recolección de información de diseño y aplicó un cuestionario dirigido a los colaboradores; la población estuvo conformada por 50 colaboradores. Se puede concluir que existe una correlación positiva entre ambas variables, lo cual se obtuvo un R de Pearson = 0,282, es decir a mayor nivel de clima organizacional en la municipalidad, mayor será la satisfacción laboral en los colaboradores. Se obtuvo un R de Pearson =0,063, determinando que existente una correlación directa o positiva, es decir a mayor nivel de clima organizacional mayor será el tiempo libre en los colaboradores. Se obtuvo un R de Pearson =0,057, determinando que existente una correlación directa o positiva, es decir a mayor nivel de clima organizacional mayor será el reconocimiento en los colaboradores.

2.2. Marco doctrinal de las teorías particulares en el campo de la ciencia en la que se ubica el objeto de estudio (Bases teóricas)

Teorías del Clima Organizacional

a) Teoría del Clima Organizacional de Edgar Schein

Tal como indica Schein (2010), “El clima organizacional es un conjunto de percepciones compartidas que los empleados tienen sobre su entorno laboral y se forma a partir de la cultura organizacional, que incluye valores, creencias y supuestos que son compartidos por los miembros de la organización. También indica que el clima organizacional logra tener influencia en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados”.

En conclusión, la cultura organizacional es un conjunto de suposiciones básicas compartidas que son adquiridas por un grupo cuando resuelve problemas de adaptación externa e integración interna. Estos aprendizajes son enseñados a los nuevos integrantes, compartido como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

b) La teoría del Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Como expresan Litwin & Stringer (1968), esta teoría se centra en la influencia del clima organizacional con en el comportamiento de los empleados, y, en la efectividad de la organización. De esta forma, identifican varios factores que componen el clima organizacional, como la estructura, la responsabilidad, la recompensa, la confianza, y la comunicación. Dichos factores se relacionan entre sí y tienen influencia en la satisfacción laboral y la productividad de los colaboradores.

Estos autores definen al clima organizacional, como un fenómeno psicológico que opera como un intermediario entre el diseño organizacional y los resultados individuales, enfatizando que:

- El clima no es lo mismo que la cultura organizacional, pues este es más inmediato, temporal y directamente observable.
- El clima organizacional impacta de manera directa en la motivación y el comportamiento laboral, en tanto que la cultura opera de manera más profunda e indirecta.

Como nota final indicamos que esta teoría es muy beneficiosa, ya que posibilita diseñar intervenciones organizacionales que permitan optimar el rendimiento, tales como: cambios en políticas de incentivos, programas de capacitación en liderazgo, estrategias de comunicación efectivas y concluyentemente enfatizaron en la importancia de realizar diagnósticos recurrentes del clima organizacional, esto para tener una herramienta de gestión estratégica.

c) La teoría del Clima Organizacional de Mark Patterson, Peter Warr y Michael West

En la opinión de los autores Patterson et al. (2005), “El Clima Organizacional es una construcción psicológica que refleja las percepciones compartidas de los colaboradores, sobre las prácticas, procedimientos y normas predominantes en una organización”. Dicha percepción se diferencia de la cultura organizacional al orientar los aspectos visibles y tangibles del entorno laboral, puesto que la cultura incluye valores y creencias más profundas. Además, enfatizan al clima organizacional como un intermediario entre las políticas organizacionales y el comportamiento de los empleados, impactando en la motivación, así como en su ocupación. Por medio de sus estudios, estos autores plantean que un clima laboral

positivo anima actitudes favorables hacia el trabajo, tales como el compromiso, la satisfacción y la cohesión grupal, esto impacta en el rendimiento organizacional.

Dicha teoría asocia doce dimensiones clave que comprenden áreas como relaciones interpersonales, prácticas de gestión y enfoque en el desempeño; dimensiones tales como autonomía, claridad en objetivos y recompensas, que se relacionan claramente con la satisfacción laboral, al promover un sentido de propósito y reconocimiento. De la misma manera, incluyen factores como la presión laboral y el control excesivo, que pueden generar estrés y desmotivación si no son atendidos apropiadamente. La influencia recíproca, entre estas dimensiones enfatiza la importancia de diseñar políticas organizacionales objetivas que causen tanto el bienestar de los empleados como la efectividad operativa. A este respecto, se evidencia que el liderazgo tiene un impacto valioso en forjar el clima organizacional, porque los líderes impactan en la percepción de apoyo, equidad y dirección estratégica.

En conclusión, esta teoría destaca que, un clima organizacional positivo está fuertemente asociado al bienestar psicológico de los colaboradores, disminuyendo el estrés e incentiva un sentido de pertenencia. Emplear este modelo no solo se limita a mejorar el ambiente laboral, sino también abarca el potenciamiento del desempeño organizacional y la retención del talento, convirtiéndola en un instrumento completo para una gestión estratégica del capital humano.

Teorías de la Satisfacción Laboral

a) Teoría de la Satisfacción Laboral de Frederick Irving Herzberg

En la opinión de Herzberg (1959), indica que existen dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados: los factores motivadores y los factores higiénicos. Estos factores motivadores están asociados al contenido del trabajo y cuando están presentes, generan satisfacción, ya sea con logros, reconocimiento, oportunidad de crecimiento profesional, el trabajo en sí, y la responsabilidad. Estos factores no solo mejoran la satisfacción laboral, al mismo tiempo motiva a los empleados a mejorar su desempeño, provocando un sentido de logro personal y profesional. Del mismo modo, los factores higiénicos no generan satisfacción por sí mismos, en cambio su ausencia puede ocasionar insatisfacción, tales como: condiciones laborales, salario, políticas de la empresa, relaciones interpersonales en el trabajo y seguridad laboral; estos componentes, aunque no motivan por sí mismos, son fundamentales para evitar la insatisfacción y la incomodidad laboral.

Igualmente, esta teoría brinda una visión amplia sobre cómo los factores laborales se deben tratar para corregir la satisfacción y la productividad en un entorno laboral, puesto que, las organizaciones deben concentrarse no solo en reducción de insatisfacciones igualmente fomentar factores estimulantes que generen un ambiente que fomente el crecimiento personal y profesional de los empleados. Este autor expone, que las condiciones de trabajo no solo corresponden a una buena compensación monetaria, ya que la prioridad debe ser proporcionar a los colaboradores actividades de importancia, oportunidades de aprendizaje y un ambiente que aprecie sus esfuerzos. En otras palabras, la satisfacción laboral

comprende un trabajo que brinde retos, autonomía y valoración de los logros propios.

Ya que al promover un entorno que armonice estos dos tipos de factores, las organizaciones no solo podrían reducir la insatisfacción, al mismo tiempo potencian su rendimiento y compromiso. De esta manera, las compañías pueden alcanzar un rendimiento continuo y una retención de talento, considerando que los colaboradores se sentirán comprometidos y realizados con su trabajo, obteniendo mejores niveles de productividad y bienestar en general.

b) Teoría de la Satisfacción Laboral de Edwin A. Locke y Gary P. Latham

Tal y como indican Locke & Latham (2002), la motivación y rendimiento de los colaboradores se relacionan directamente con los objetivos asignados. De acuerdo a lo mencionado por estos autores, las metas concretas y retadores, pero factibles, permiten desarrollar y tener un buen desempeño laboral, ya que son guiados con una dirección clara y bajo un propósito significativo para los trabajadores; ya que ellos comprenden que la realización de su trabajo favorece al logro de los objetivos organizacionales, desarrollando un sentido de logro y satisfacción en su trabajo.

Los autores expresan que las metas deben ser específicas, desafiantes, y deben estar acompañadas de una retroalimentación permanente, garantizando éxito; puesto que, si se tienen metas definidas, esto proporciona objetividad e impulso a los trabajadores, permitiéndoles visualizar sus esfuerzos en lo que necesitan lograr; por otro lado, las metas desafiantes, requieren un esfuerzo agregado ya que cuando se alcanza la meta, ofrecen una sensación de logro y satisfacción.

De esta manera, es importante mencionar que la importancia de la retroalimentación, para que los trabajadores puedan conocer y evaluar su avance

hacia el cumplimiento y logro de las metas propuestas y en el camino ir modificando su dirección si es necesario. Brindando constante respaldo y soporte para mejorar su desempeño, otorgando una mayor satisfacción laboral y compromiso con la empresa.

Cabe resaltar que, la participación de los trabajadores en la definición de metas y su intervención acrecienta la percepción de equidad y justicia, y contribuye a su motivación personal, impulsando autonomía y empoderamiento, componentes que claves de la satisfacción laboral.

En definitiva, la relación entre metas claras, retroalimentación y motivación se convierte en un componente esencial para el éxito organizacional.

c) Teoría de la Satisfacción Laboral de Edward L. Deci y Richard M. Ryan

En la opinión de Deci & Ryan (2000), las motivaciones humanas repercuten en la satisfacción laboral y el desempeño organizacional, dichos autores manifiestan que los seres humanos tienen tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación.

La autonomía se relaciona con la necesidad de percibir que nuestras acciones son concordantes con nuestros valores y aspiraciones personales, y no impuesta ni regulada por factores externos. Por otro lado, la competencia involucra la sensación de eficacia en la realización de las tareas diarias, por el contrario, la relación busca la interacción significativa con el entorno, para lograr sentir un estado de pertenencia. Logrando satisfacer estas tres necesidades en su lugar de trabajo, los colaboradores podrían sentir una motivación intrínseca más completa, atribuyendo un mayor compromiso, satisfacción y bienestar. De este modo, las personas, demuestran que no solo se espera obtener recompensas externas valga decir

ganancias monetarias y/o reconocimiento, ya que el mayor valor se atribuye a las experiencias que compensan estas necesidades psicológicas.

Es propicio indicar la diferencia entre la motivación intrínseca y extrínseca; puesto que la motivación intrínseca se genera cuando las personas realizan actividades por el agrado y la complacencia, que genera una actividad, ya sea, la realización de una labor en su centro de trabajo que le genera un desafío o como también la destreza al realizar tareas encomendadas. Asimismo, la motivación extrínseca, alude a las actividades realizadas a cambio de una recompensa externa, valga decir una compensación salarial o eludir una amonestación.

De igual manera, la motivación intrínseca está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral, puesto que, si los trabajadores se encuentran automotivados, perciben mayor significancia de propósito y placer en el trabajo, esto incrementa su satisfacción y compromiso con la organización, logrando desarrollar un entorno favorable, con autonomía, competencia y buena relación.

Finalmente, podemos deducir que, si las organizaciones adoptan flexibilidad en sus horarios, fomentan la toma de decisiones autónomas e impulsan un ambiente colaborativo, acrecientan la motivación intrínseca de los trabajadores, mejorando la satisfacción y desarrollo individual, esto favorece para lograr un ambiente organizacional positivo, cooperativo y lograr reducción en cuanto a indicadores de rotación de personal.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. *Variable 1: Clima Organizacional*

De acuerdo a Chiavenato (2017), “El clima organizacional se concibe como un fenómeno multidimensional que manifiesta las percepciones, valores y actitudes compartidas por los miembros de una organización acerca de su entorno laboral; la comunicación, liderazgo, motivación y políticas internas son variables fundamentales de su análisis”. Estudios como los de Schneider, et al (2013), destacan que el clima organizacional positivo se vincula con un desempeño laboral óptimo, es decir a mayor satisfacción en los trabajadores se refleja en reducción de rotación del personal, esto evidencia el impacto estratégico en las empresas.

Igualmente, en una coyuntura nacional y local, el clima organizacional enfrenta desafíos trascendentales, tales como la política, burocracia, regímenes laborales, estabilidad laboral, cultura organizacional del sector público y desafíos sociopolíticos que tienen importancia crucial en la toma de decisiones. Estos componentes establecen expectativas y percepciones en los trabajadores, influyendo positivamente en su satisfacción y productividad.

Dimensiones para el Clima Organizacional

a) Dimensión 1: Liderazgo

Según Northouse (2021), “El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para alcanzar objetivos comunes”. En un entorno internacional, las organizaciones afrontan retos importantes y requieren líderes adaptables a los cambios, con capacidad de gestión con referencia a la multiculturalidad y promoviendo la innovación. En la opinión de Yukl (2010), estudios internacionales han confirmado que el liderazgo efectivo, mejora el desempeño organizacional e

influye de manera positiva en el clima laboral y la motivación de los equipos de trabajo.

Así pues, el liderazgo dirigido a las personas, donde se enfoque en una comunicación efectiva, con resolución de conflictos y priorizando el bienestar del equipo de trabajo, podría otorgar un impacto importante en la productividad de los trabajadores y en la retención de talento calificado.

b) Dimensión 2: Fuerzas motivacionales

A Juicio de Robbins & Judge (2017), “Las fuerzas motivacionales son impulsos internos y externos que dirigen, mantienen y regulan el comportamiento humano hacia el logro de objetivos específicos”.

De acuerdo con Gagné & Deci (2005), en un entorno globalizado, muchos estudios han expuesto que las fuerzas motivacionales son concluyentes para lograr una productividad organizacional, lograr un compromiso laboral y por ende obtener bienestar en los trabajadores, particularmente en entornos que necesitan adaptarse al cambio o innovación.

Las fuerzas motivacionales deben examinarse en el contexto de los desafíos económicos, políticos, sociales, y laborales de nuestro país y de nuestra región.

c) Dimensión 3: Participación

A juicio de Arnstein (1969), la participación involucra la participación activa de las personas o grupos en la fase de toma de decisiones, realización de actividades o control de recursos que influyen en su entorno.

Como señala Robbins & Judge (2017), la participación es un elemento esencial para mejorar la productividad y el compromiso de los equipos de trabajo, en consecuencia, contribuir con una gestión más inclusiva y efectiva.

En un entorno laboral, los métodos participativos promueven trabajo en equipo y toma de decisiones consensuadas. Sin embargo, existen factores tales como el centralismo del poder, la burocracia y desconfianza institucional condicionan su efectividad. La ejecución de prácticas participativas en las organizaciones mejora el rendimiento, a su vez fomenta el diálogo y la resolución colaborativa de problemas, en las distintas áreas.

2.3.2. Variable 2: Satisfacción Laboral

Como expone Locke (1976), “la satisfacción laboral es el grado de agrado o desagrado que experimenta una persona con respecto a su trabajo y puede ser influenciada por múltiples factores, como las condiciones laborales, la relación con los compañeros y supervisores, la compensación económica, las oportunidades de desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida personal y laboral”.

En consecuencia, Judge & Bono (2001), estiman que una alta satisfacción laboral mejora la calidad de vida del trabajador, asimismo se asocia directamente a un fuerte compromiso con la organización y mejora la productividad.

Por esta razón, entender la satisfacción laboral, implica suplir las necesidades de los trabajadores, valga decir en la supervisión, logrando una comunicación efectiva y en las prestaciones recibidas.

Dimensiones para la Satisfacción Laboral

a) Dimensión 1: Satisfacción Intrínseca

Según la opinión de Deci & Ryan (1985), “La satisfacción intrínseca hace referencia al placer o gratificación interna que experimenta un individuo como resultado de realizar una actividad que le resulta inherentemente interesante o satisfactoria, más allá de los beneficios tangibles que pueda obtener de ella”.

En el entorno laboral, la satisfacción intrínseca está fuertemente vinculado con aspectos tales como el sentido de logro, autonomía, creatividad y desafío de un trabajador experimenta en el desempeño de sus funciones.

Como indican Deci & Ryan (2000), la satisfacción aparece en los empleados cuando perciben que sus actividades laborales tienen un valor intrínseco, esto genera un mayor compromiso, satisfacción y bienestar en el desarrollo de su trabajo.

En los países con mayor desarrollo, la satisfacción intrínseca se asocia a un incremento del nivel de creatividad y la capacidad en cuanto a resolución de problemas, puesto que los trabajadores suelen estar más comprometidos con las labores que les resultan más gratificantes.

Estudios tales como las de Amabile (1996), señalan que un ambiente de trabajo que incentiva la autonomía y la toma de decisiones por parte de los trabajadores, contribuye con la satisfacción intrínseca, generando beneficios, de manera personal y organizacional.

Así pues, podemos indicar que es esencial que las organizaciones puedan redirigir sus esfuerzos, creando ambientes de trabajo donde se fomente la autonomía y desarrollo individual, valorando y reconociendo que la satisfacción intrínseca ejerce una función decisiva en la motivación y el rendimiento de los trabajadores.

b) Dimensión 2: Supervisión

Tal y como enfatizan Davis & Newstrom (2002), “La supervisión se define como un proceso mediante el cual un supervisor guía, evalúa y apoya a los trabajadores para mejorar su desempeño y alcanzar las metas organizacionales”. Desde una perspectiva global, la supervisión abarca la autoridad jerárquica, al mismo tiempo

la capacidad de influencia en el comportamiento de los trabajadores, para que sus necesidades y expectativas puedan ser consideradas en su ámbito de trabajo.

Según Hersey & Blanchard (1982), la supervisión es un proceso fundamental en la gestión organizacional puesto que implica dirección, monitoreo y apoyo a los trabajadores, asegurando que sus actividades y comportamientos estén alineados con los objetivos de la organización, teniendo un impacto significativo en la motivación, compromiso y satisfacción laboral de los trabajadores, puesto que ,un liderazgo efectivo, aumenta la confianza de los trabajadores y promueve un ambiente laboral más productivo.

En el ámbito local y nacional, básicamente en el sector público, la supervisión continúa supeditada a estructuras jerárquicas tradicionales, a burocracias, lo que dificulta el desarrollo de un ambiente laboral adaptable y comprensivo

En consecuencia, si se pretende mejorar los resultados institucionales, es necesario que las entidades se acojan e implementen estrategias innovadoras de supervisión que promuevan la colaboración, el trabajo en equipo y a retroalimentación crítica y constructiva, a favor de mejoras individuales y organizacionales.

c) Dimensión 3: Prestaciones recibidas

A criterio de Milkovich, et al. (2011), “Las prestaciones forman parte de un plan de compensación integral que pretende satisfacer diversas necesidades de los trabajadores, no solo económicas, impulsando un entorno de trabajo más agradable y competitivo”. El proyecto e implementación de las prestaciones debe tener en cuenta el entorno organizacional y las necesidades particulares de los colaboradores, con el propósito de mejorar la productividad de la organización. En la opinión de Kaufman (2008), en Europa, los sistemas de prestaciones son usualmente más generosos, ya que las políticas del gobierno son más consideradas

en las áreas de salud y educación, mientras que, en los países en crecimiento, las prestaciones solo se limitan a otorgar beneficios básicos y su implementación obedece a la capacidad económica de las organizaciones y de las leyes laborales estatales.

2.4. Definición de términos básicos

Clima Organizacional

Se determina por el respeto, comunicación efectiva y colaboración, criterios fundamentales para el éxito de una organización; fomentando empatía y brindando ayuda entre compañeros, se esta manera se pretende fortalecer la confianza mutua y el reconocimiento de los logros individuales y como equipo, puesto que son componentes fundamentales para formar un entorno laboral motivador y productivo.

Satisfacción laboral

Es una composición de percepciones, sentimientos y emociones subjetivas de satisfacción o disgusto, que una persona percibe sobre el desarrollo de su trabajo, su ambiente laboral y la entidad a la que pertenece; esta no solo se limita al salario, sino busca un equilibrio entre el desarrollo personal y profesional. Cuando el trabajo es apreciado y contribuye a un objetivo institucional, y otorga la oportunidad de aprender y superar nuevos desafíos; fomenta la autonomía, colaboración y reconocimiento al esfuerzo.

Liderazgo

Apoyo al crecimiento y desarrollo de un equipo, se fundamenta en la confianza, comunicación asertiva y empoderamiento de las personas; guía, motiva, acompaña y brinda las herramientas necesarias, para potenciar las habilidades de su equipo.

Fuerzas motivacionales

Equilibra el crecimiento personal y laboral, creando un impacto positivo, fomentando la oportunidad de afrontar nuevos desafíos y adquirir conocimientos, puesto que el aprendizaje continuo es fundamental para el crecimiento profesional.

Participación

Es la colaboración y responsabilidad mediante la participación en la toma de decisiones, asumiendo responsabilidad, brindando aportes valiosos y constructivos, creando entornos de trabajo dinámico y productivo.

Satisfacción intrínseca

Se entiende por la apreciación del trabajo y aporte para el cumplimiento de una aspiración más grande, aumentando capacidades y responsabilidad de modo que la retribución externa no se puede equiparar.

Supervisión

Facilita, guía, dirige y acompaña el trabajo del equipo, teniendo como base fundamental la confianza, el apoyo y la comunicación efectiva; a través de retroalimentación constructiva y otorgando reconocimiento de los esfuerzos.

Prestaciones percibidas

Es la responsabilidad que debe adoptar la empresa con sus trabajadores, no solo beneficios adicionales, sino también compromiso con un bienestar integral para sus colaboradores y familias.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA(S) HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

El clima organizacional se relaciona de manera positiva-moderada con la satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION, 2024.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

El liderazgo tiene relación en la satisfacción laboral, en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales - PROREGION Cajamarca 2024.

Las fuerzas motivacionales tienen relación en la satisfacción laboral, en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales - PROREGION Cajamarca 2024.

La participación tiene relación en la satisfacción laboral, en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales - PROREGION Cajamarca 2024.

3.2. Variables/categorías

3.2.1 *Variable 1*

Clima organizacional: “El clima organizacional es las percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos que caracterizan a una organización” (Schneider, 2000, p. 23).

3.2.2 *Variable 2*

Satisfacción laboral: “La satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero que resulta de la evaluación del trabajo o de experiencias laborales” (Locke, 1976, p. 1300).

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
1. Clima Organizacional	“Son las percepciones sobre las políticas, prácticas y procedimientos; relacionadas con el liderazgo, las fuerzas motivacionales y la participación, dentro de una organización”	1.1 Liderazgo	✓ Trabajo en equipo ✓ Comunicación efectiva	Se utilizará la técnica de la encuesta; además como instrumentos se aplicará el cuestionario
		1.2 Fuerzas Motivacionales	✓ Compromiso ✓ Cumplimiento de metas y objetivos	
		1.3 Participación	✓ Toma de decisiones ✓ Reconocimiento y recompensas	
2. Satisfacción Laboral	“Estado emocional positivo o placentero que resulta de la evaluación del trabajo o de experiencias laborales, tales como: satisfacción intrínseca, supervisión y prestaciones percibidas, dentro de una organización”	2.1 Satisfacción intrínseca	✓ Significancia del trabajo (oportunidades para destacar)	
		2.2 Supervisión	✓ Apoyo que recibe de su supervisor. ✓ Retroalimentación.	
		2.3 Prestaciones recibidas	✓ Salario	

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

El presente estudio de investigación se desarrolló en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION; ubicada en el Jr. Angamos N°934, distrito, provincia y departamento de Cajamarca.

Figura 1

Local institucional de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales



4.2. Diseño de la investigación

La investigación del presente proyecto es de diseño no experimental y de corte transversal, ya que estudió la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION, sin una intervención directa entre las variables de estudio y en un mismo momento, es una investigación que no manipula ni controla las variables, sino que observa y las analiza.

A juicio de Creswell (2014), menciona al diseño no experimental y de corte transversal como un enfoque que se utiliza para estudiar las relaciones entre variables sin

intervenir ni manipular el entorno o los sujetos de estudio. Este tipo de diseño se centra en la recolección de datos en un solo punto en el tiempo, lo que permite analizar la situación tal como se presenta en un momento específico. Finalmente menciona que, a través de este diseño, se pueden identificar patrones, asociaciones o correlaciones entre variables, pero no permite establecer causalidad, ya que no hay control sobre las variables externas.

Asimismo, el alcance de investigación es de nivel Correlacional, ya que nos permite explorar cómo una variable se relaciona con otra. En la presente investigación es crucial determinar la relación entre las variables clima organizacional y la variable satisfacción laboral. De acuerdo con lo que menciona Bernard (2011), explica que el alcance correlacional se utiliza en estudios donde el objetivo principal es identificar la existencia y la dirección de una relación entre variables. A diferencia de los estudios experimentales, los correlacionales no implican la manipulación de variables, sino que simplemente observan cómo las variables se relacionan entre sí en su contexto natural.

4.3. Métodos de investigación

El procedimiento que se utilizó en la investigación es el método Hipotético – Deductivo, el cual nos permite descomponer fenómenos complejos como el clima organizacional y la satisfacción laboral en elementos simples y analizables; además probar teorías y afirmaciones de forma lógica y estructurada, con el fin de buscar evidencia sólida para el planteamiento de la hipótesis.

Como argumenta Descartes (2020), el cual, establece un enfoque sistemático basado en la deducción lógica y la construcción de hipótesis como base para alcanzar el conocimiento verdadero, nos narra sobre el desarrollo del método hipotético-deductivo al enfatizar la

necesidad de deducir conclusiones a partir de principios básicos y verificarlos mediante observación y razonamiento lógico.

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

4.4.1. Población

La población estará conformada por el personal que labora dentro de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca perteneciente al pliego del Gobierno Regional de Cajamarca.

Los colaboradores en el presente proyecto de investigación están bajo diferentes modalidades contractuales; repartidos de la siguiente manera: funcionarios con cargos de confianza (7); indeterminados bajo el régimen 728 (8); medidas cautelares (12), terceros bajo contratación con Orden de Servicio (21); siendo un total de 48 colaboradores en las oficinas administrativas.

Las opiniones y cuestionarios influirán para conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la entidad.

Tabla 2

Cantidad de colaboradores de PROREGION

Item	Área	Nro. de colaboradores
1	Funcionarios de Confianza	07
2	Indeterminados Reg.728	08
3	Medidas Cautelares	12
4	Orden de Servicio	21
Total servidores		48

4.4.2. Muestra

La muestra está compuesta por los 48 colaboradores de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca, en consecuencia, el estudio se realizará con el 100% de los colaboradores de la entidad.

4.4.3. Unidad de Análisis

Colaboradores de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca.

4.4.4. Unidad de Observación

La unidad de observación está constituida por los colaboradores de la entidad Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

4.5.1. Técnicas de Recopilación de la Información

Para la presente investigación se aplicó como técnica de recolección de datos, la encuesta, ésta se aplicó a los colaboradores de PROREGION, las preguntas se formularon de acuerdo a las dimensiones de cada variable.

4.5.2. Instrumento

El instrumento que se aplicó fue el cuestionario, según las variables del presente trabajo de investigación.

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

Luego de la aplicación del instrumento, se realizó el procesamiento y análisis de la información, ya que los datos recopilados y procesados serán cuantitativos; éstos fueron procesados a través del programa Microsoft Excel y SPSS, los cuales permitieron generar datos estadísticos, tablas, gráficos y porcentajes; con ello se aplicó el análisis estadístico

descriptivo, para analizar y resumir los datos más relevantes, con referencia a nuestras variables clima organizacional y satisfacción laboral.

4.7. Equipos, materiales, insumos, etc.

Los equipos, insumos y materiales, que se utilizaron en el proyecto, son los siguientes:

Tabla 3

Descripción de artículos del proyecto

Descripción del Artículo
Laptop
Impresora multifuncional
Usb
Libros
Papel bond
Lapiceros
Cuadernos
Fólderes
Engrapador
Otros útiles de escritorio
Servicio de internet
Movilidad

Tabla 4

Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en la Unidad de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca 2024

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables / Categorías	Dimensiones/ factores	Indicadores / Cualidades	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
Pregunta general ¿Cuál es la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en PROREGION Cajamarca, 2024?	Objetivo general Establecer la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los colaboradores de PROREGION Cajamarca 2024.	Hipótesis general El Clima Organizacional se relaciona de manera positiva-moderada con la Satisfacción Laboral en PROREGION 2024.	Clima Organizacional	Liderazgo Fuerzas Motivacionales Participación	▪ Trabajo en equipo ▪ Comunicación efectiva ▪ Compromiso ▪ Cumplimiento de metas y objetivos ▪ Toma de decisiones ▪ Reconocimiento y recompensas	Se aplicará como técnica de recolección de datos, la encuesta, en función de los indicadores de cada variable.	Método: Hipotético - Deductivo Diseño de investigación: No experimental-de corte transversal	Población: La población estará conformada por el personal que labora dentro de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca
Preguntas específicas ¿Cuál es la relación del Liderazgo con la Satisfacción Laboral en PROREGION Cajamarca 2024?	Objetivos específicos Identificar la relación del Liderazgo con la Satisfacción Laboral en PROREGION Cajamarca 2024.	Hipótesis específicas El liderazgo se relaciona con la Satisfacción Laboral en PROREGION Cajamarca, 2024.						

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables / Categorías	Dimensiones/ factores	Indicadores / Cualidades	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y muestra
¿Cuál es la relación de las Fuerzas Motivacionales con la Satisfacción Laboral en PROREGION Cajamarca 2024?	Determinar la relación de las Fuerzas Motivacionales con la Satisfacción Laboral en PROREGION Cajamarca 2024.	Las fuerzas motivacionales se relacionan con la Satisfacción Laboral en PROREGION Cajamarca, 2024.	Satisfacción Laboral	Satisfacción intrínseca	▪ Significancia del trabajo (oportunidades para destacar)		Nivel de investigación: Correlacional	Muestra: La muestra está conformada por los 48 colaboradores de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales PROREGION Cajamarca.
				Supervisión	▪ Apoyo que recibe de su supervisor ▪ Retroalimentación			
¿Cuál es la relación de la Participación con la Satisfacción Laboral en PROREGION Cajamarca 2024?	Establecer la relación de la Participación con la Satisfacción Laboral en PROREGION Cajamarca 2024.	La participación se relaciona con la Satisfacción Laboral en PROREGION Cajamarca, 2024.		Prestaciones percibidas	▪ Salario			

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

Durante el desarrollo de la investigación se procedió a tomar datos mediante la aplicación de encuestas respecto a nuestras dos variables: clima organizacional y satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION; la muestra fue aplicada a cuarenta y ocho (48) colaboradores de la entidad, de las diferentes modalidades contractuales, para conocer sus percepciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Posteriormente se procedió a tabular los resultados, para el análisis e interpretación de datos.

Se utilizó el programa Excel y el software SPSS, versión 27, que permitió gestionar y analizar los datos obtenidos, con procedimientos estadísticos de acuerdo a nuestra muestra, lo cual permite la interpretación de los resultados de las variables objeto de estudio.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

5.2.1. Valoración de variables

La valoración de variables se determinó de acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION, sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

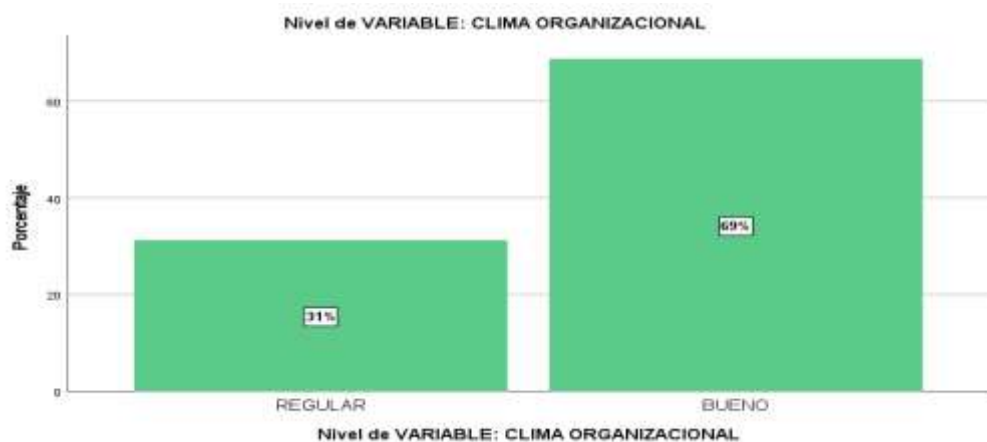
Clima organizacional

La variable clima organizacional consta de 03 dimensiones: Liderazgo, Fuerzas Motivacionales y Participación. A continuación, se muestra el análisis e interpretación de la variable 1 y sus dimensiones.

Tabla 5*Variable 1: Clima organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
REGULAR	15	31,3	31,3	31,3
BUENO	33	68,8	68,8	100,0
Total	48	100,0	100,0	

La tabla 5, nos muestra que, de los 48 colaboradores encuestados de PROREGION, 33 de los encuestados consideran que el clima organizacional es bueno, puesto que una de sus percepciones más influyentes es el liderazgo, fomentando un ambiente de confianza y respeto. Pero 15 colaboradores perciben el clima organizacional en un nivel regular; puesto que no perciben apoyo y colaboración entre compañeros de trabajo, ni es fomentada ni apreciada.

Figura 10

La Figura 2, muestra que de los 48 colaboradores encuestados en PROREGIÓN; la mayor parte de encuestados representado por un 69% consideran que el clima organizacional está en un nivel bueno, puesto que los colaboradores indican que reciben retroalimentación constructiva sobre el desarrollo de su trabajo; por otro lado el 31% de los encuestados indica que el clima organizacional está en un nivel regular, puesto que no se percibe apreciación en

cuanto a la oportunidad de contribuir activamente en los procesos de tomas de decisión del equipo de trabajo.

Tabla 6

Nivel de Dimensión 1: Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
REGULAR	16	33,3	33,3	33,3
BUENO	32	66,7	66,7	100,0
Total	48	100,0	100,0	

La tabla 6, nos muestra que, de los 48 colaboradores encuestados de PROREGION, 32 encuestados consideran que el nivel de liderazgo es bueno, puesto que perciben que su jefe inmediato reconoce y valora sus contribuciones; asimismo 16 colaboradores consideran que el nivel de liderazgo es regular, ya que la comunicación entre los líderes y el personal no es clara y efectiva.

Figura 19



La Figura 3, muestra que de los 48 colaboradores encuestados en PROREGIÓN; la mayor parte de encuestados representado por un 67% consideran que el liderazgo está en un nivel bueno, haciendo referencia a la motivación del jefe inmediato a su equipo de trabajo,

orientado a alcanzar objetivos personal e institucionales; mientras que el 33% de los encuestados indica que el liderazgo está en un nivel regular, ya que perciben que no reciben apoyo necesario en la realización de las actividades diarias de su trabajo.

Tabla 7

Nivel de Dimensión 2: Fuerzas Motivacionales

			Porcentaje	Porcentaje
	Frecuencia		Porcentaje válido	acumulado
MALO	1	2,1	2,1	2,1
REGULAR	18	37,5	37,5	39,6
BUENO	29	60,4	60,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	

La tabla 7, nos muestra que, de los 48 colaboradores encuestados de PROREGION, 29 encuestados consideran que el nivel de fuerzas motivacionales es bueno, considerando que las metas del trabajo son claras y alcanzables y por ende su trabajo tiene un propósito significativo y de aporte para la entidad; mientras que 18 colaboradores consideran que el nivel de fuerzas motivacionales es regular, porque no se sienten motivados a realizar sus tareas diarias.

Figura 28

La Figura 4, muestra que de los 48 colaboradores encuestados en PROREGION; la mayor parte de encuestados representado por un 60% consideran que las fuerzas motivacionales están en un nivel bueno, pues existen oportunidades para un desarrollo profesional en el trabajo; mientras que el 38% de los encuestados indica que las fuerzas motivacionales están en un nivel regular, ya que no existe un reconocimiento por los logros o esfuerzos, ni apoyo por parte de los compañeros de trabajo con respecto a los esfuerzos laborales.

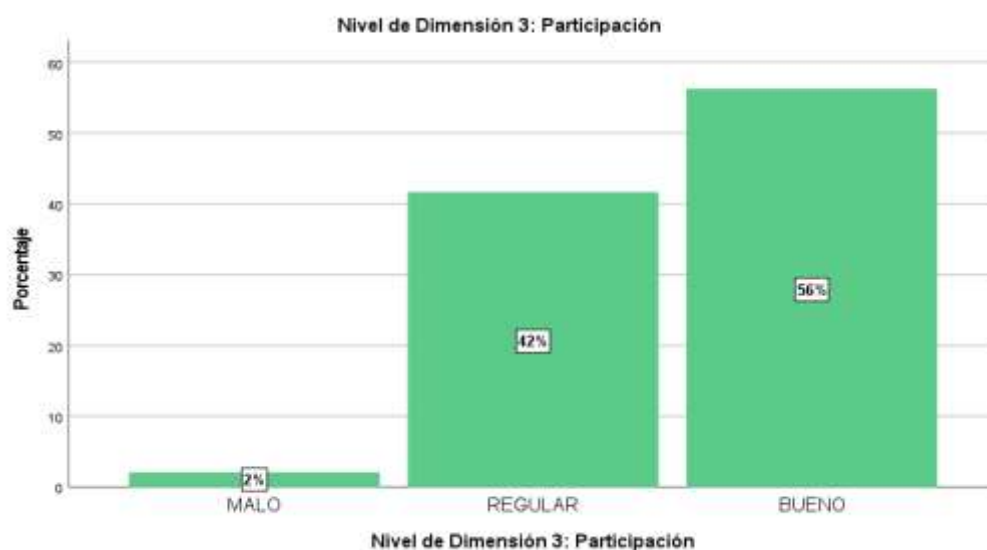
Tabla 8

Nivel de Dimensión 3: Participación

			Porcentaje	Porcentaje
	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
MALO	1	2,1	2,1	2,1
REGULAR	20	41,7	41,7	43,8
BUENO	27	56,3	56,3	100,0
Total	48	100,0	100,0	

La tabla 8, nos muestra que, de los 48 colaboradores encuestados de PROREGION, 27 encuestados consideran que el nivel de participación es bueno, puesto que se tiene la oportunidad de participar en la toma de decisiones que afectan el trabajo, y 20 colaboradores consideran que el nivel es regular, porque no existen espacios donde los colaboradores propongan mejoras en los procesos técnicos y administrativos.

Figura 37



La Figura 5, muestra que de los 48 colaboradores encuestados en PROREGION; la mayor parte de encuestados representado por un 56% consideran que la participación está en un nivel bueno, ya que las opiniones son valoradas en las reuniones de equipo y se intenta fomentar la colaboración entre compañeros de trabajo; mientras que el 42% de los encuestados indica que la participación está en un nivel regular, puesto que la dirección no toma en cuenta las sugerencias ofrecidas por el personal y un porcentaje de 2%, que percibe la participación como malo, del mismo modo no pueden expresar sus ideas y sugerencias por miedo a represalias.

Satisfacción Laboral

Con respecto a la variable satisfacción laboral consta de 03 dimensiones: Satisfacción intrínseca, Supervisión y Prestaciones recibidas. A continuación, se muestra el análisis e interpretación de la variable 2 y sus respectivas dimensiones.

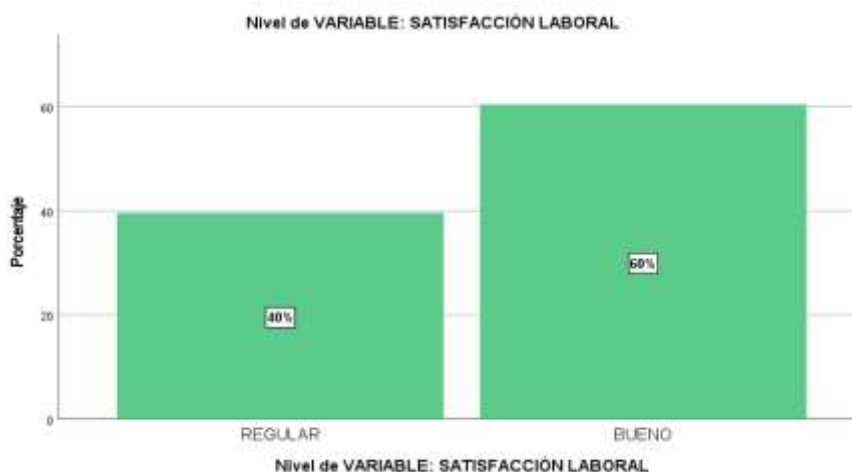
Tabla 6

Nivel de VARIABLE 2: SATISFACCIÓN LABORAL

			Porcentaje	Porcentaje
	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
REGULAR	19	39,6	39,6	39,6
BUENO	29	60,4	60,4	100,0
Total	48	100,0	100,0	

La tabla 9, nos muestra que, de los 48 colaboradores encuestados de PROREGION, 29 de los encuestados consideran que la satisfacción laboral es buena, puesto que el índice de mayor valoración es la supervisión, ya que se percibe el reconocimiento del esfuerzo y 19 colaboradores consideran en un nivel regular, ya que la comunicación con el jefe inmediato no es efectiva.

Figura 46



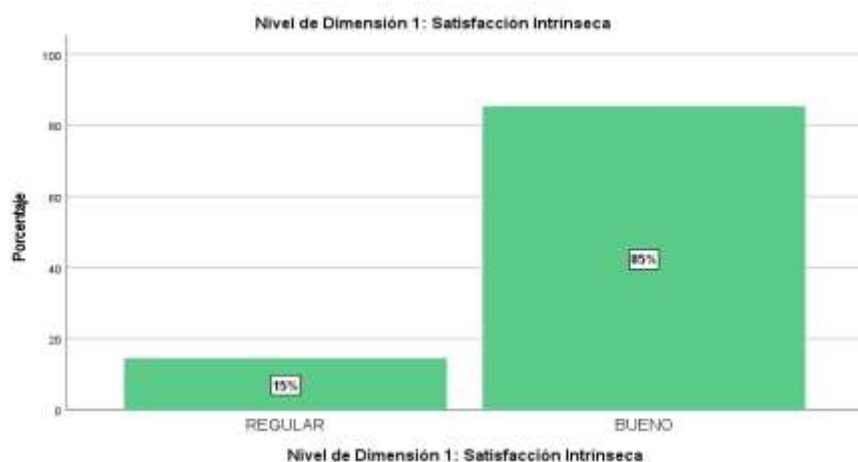
La Figura 6, muestra que de los 48 colaboradores encuestados en PROREGION; la mayor parte de encuestados representado por un 60% consideran que la satisfacción laboral está en un nivel bueno, considerando el desarrollo de sus habilidades mediante su trabajo; mientras que el 40% de los encuestados indica que la satisfacción laboral está en un nivel regular, puesto que lo relacionan a que no existen políticas de la empresa sobre permisos, licencias y vacaciones justas.

Tabla 10

Nivel de Dimensión 1: Satisfacción Intrínseca

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	REGULAR	7	14,6	14,6	14,6
	BUENO	41	85,4	85,4	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

La tabla 10, nos muestra que, de los 48 colaboradores encuestados de PROREGION, 41 encuestados consideran que el nivel de satisfacción intrínseca es bueno, porque disfrutan de las tareas realizadas en su trabajo; mientras que 7 colaboradores consideran que el nivel es regular, ya que perciben que su trabajo no contribuye con su crecimiento personal y profesional.

Figura 7

La Figura 7, muestra que de los 48 colaboradores encuestados en PROREGION; la mayor parte de encuestados representado por un 85% consideran que la satisfacción intrínseca está en un nivel bueno, porque perciben que se desenvuelven en un ambiente laboral donde se pueden desarrollar habilidades, mientras que el 15% de los encuestados indica que la satisfacción intrínseca está en un nivel regular, puesto que no se sienten satisfechos con el nivel de desafío de sus labores.

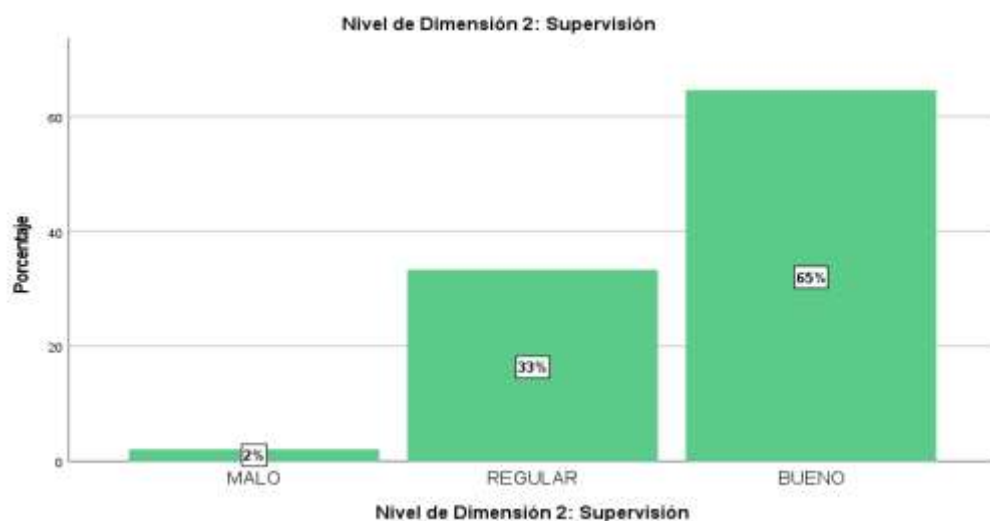
Tabla 11

Nivel de Dimensión 2: Supervisión

		Porcentaje			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido acumulado	
Válido	MALO	1	2,1	2,1	2,1
	REGULAR	16	33,3	33,3	35,4
	BUENO	31	64,6	64,6	100,0
Total		48	100,0	100,0	

La tabla 11, nos muestra que, de los 48 colaboradores encuestados de PROREGION, 31 encuestados consideran que el nivel de supervisión es bueno, porque perciben satisfacción con la forma en que se supervisa su trabajo, mientras que 16 colaboradores consideran que el nivel es regular, ya que no se sienten satisfechos con la frecuencia de las evaluaciones de desempeño.

Figura 63



La Figura 8, muestra que de los 48 colaboradores encuestados en PROREGIÓN; la mayor parte de encuestados representado por un 65% consideran que la supervisión está en un nivel bueno, puesto que perciben una correcta retroalimentación de parte de su jefe inmediato, para poder mejorar el desarrollo de sus actividades; mientras que el 33% de los encuestados indica que la supervisión está en un nivel regular, porque su percepción enfatiza la deficiencia en la comunicación asertiva; y el 2% de los encuestados percibe la supervisión como malo, ya que considera que su jefe inmediato no establece expectativas claras para su desempeño.

Tabla 12*Nivel de Dimensión 3: Prestaciones Recibidas*

				Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	MALO	5	10,4	10,4	10,4
	REGULAR	30	62,5	62,5	72,9
	BUENO	13	27,1	27,1	100,0
	Total	48	100,0	100,0	

La tabla 12, nos muestra que, de los 48 colaboradores encuestados de PROREGION, 30 encuestados consideran que el nivel de prestaciones recibidas es bueno, puesto que están satisfechos con el equilibrio entre su vida laboral y personal; mientras que 13 colaboradores consideran que el nivel es regular ya que no están satisfechos con su salario actual, adicionalmente 5 colaboradores, perciben las prestaciones percibidas en un nivel malo, porque las prestaciones recibidas no cubren sus necesidades básicas, por el aumento de la canasta familiar.

Figura 72

La Figura 9, muestra que de los 48 colaboradores encuestados en PROREGION; la mayor parte representado por un 63% consideran que las prestaciones recibidas están en un nivel bueno, ya que la distribución de su tiempo y energía de manera efectiva entre las responsabilidades del trabajo y las actividades personales es adecuada; mientras que el 27% de los encuestados perciben un nivel regular ya que consideran que la entidad no brinda oportunidades de capacitaciones suficientes, para mejorar su desempeño; y el 10% de los consideran que las prestaciones recibidas son de un nivel malo, porque no se sienten satisfechos con los beneficios adicionales que ofrece la entidad, ya sea seguros de salud, aportaciones a planes de jubilación, vacaciones, gratificaciones, subsidios, acceso a instalaciones deportivas o cafeterías, y descuentos corporativos, complementando el ingreso monetario.

5.2.2. Tablas cruzadas

Las tablas cruzadas, nos permitirán mostrar la relación entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales - PROREGION. A continuación, se muestran los resultados obtenidos de este análisis.

Tabla 7

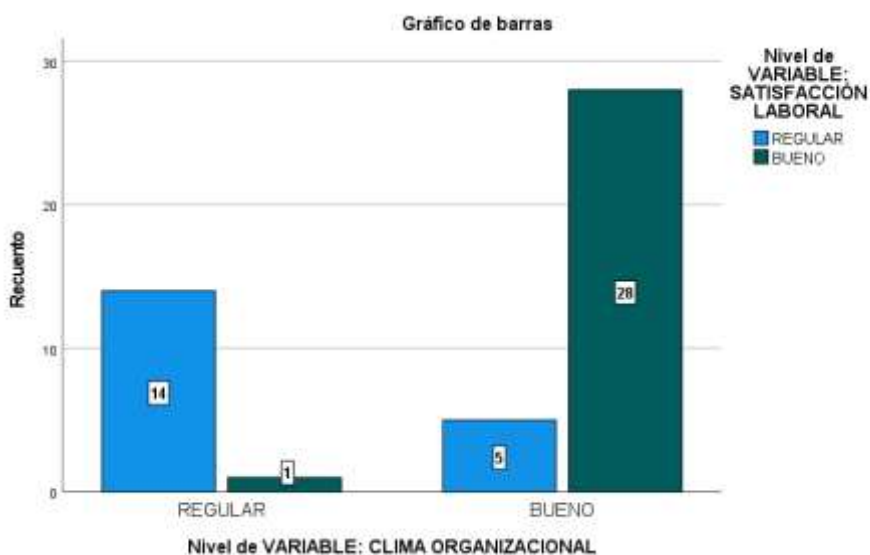
Tabla cruzada Clima organizacional y Satisfacción laboral

		Nivel de VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL		
		REGULAR	BUENO	Total
Nivel de VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	REGULAR	14	1	15
	BUENO	5	28	33
Total		19	29	48

Del total de colaboradores encuestados; 19 indican que la satisfacción laboral se encuentra en un nivel regular; 14 de ellos indicaron que la variable clima organizacional es regular; mientras que 05 colaboradores indican que esta variable es de nivel bueno; esto se debe a la percepción principal que se centra en la dimensión supervisión. Asimismo, se puntualiza que de todos los encuestados, 29 colaboradores de PROREGION consideran que la satisfacción laboral es buena; 28 de los encuestados indican que la variable clima organizacional es de nivel bueno y 01 de ellos indicó que esta variable es de nivel regular, puesto que su mejor percepción se enfoca en la dimensión liderazgo.

Figura 79

Clima organizacional y satisfacción laboral



La Figura 10 muestra que, del total de colaboradores encuestados, la mayor parte de los datos se concentra en un nivel bueno; ya que 33 colaboradores indican que la variable clima organizacional es de nivel bueno, de los cuales 28 encuestados precisan que la satisfacción laboral es buena y 05 de los servidores encuestados afirmaron que la satisfacción laboral es de nivel regular.

Asimismo, se puede observar que, del total de colaboradores encuestados, tenemos datos en el nivel regular; ya que 15 colaboradores indican que la variable clima organizacional es de nivel regular, de los cuales 01 encuestado precisa que la satisfacción laboral es buena y 14 de los servidores encuestados afirmaron que la satisfacción laboral es regular.

5.3. Análisis de Correlación

5.3.1. Correlación entre variables

Tabla 8

Correlación entre clima organizacional y satisfacción laboral

		VARIABLE: CLIMA ORGANIZAC IONAL	VARIABLE: SATISFACCI ÓN LABORAL
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,678**
	N	48	48
VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	,678**	1
	N	48	48

La tabla 14 nos indica que el nivel de correlación entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Unidad Ejecutora de Programas Regionales - PROREGION; de acuerdo al coeficiente de Pearson es de 0.678; se concluye que la correlación es positiva moderada.

5.3.2. Prueba de normalidad entre variables

Tabla 9

Prueba de normalidad de las variables Clima organizacional y Satisfacción laboral

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Estadístico	gl	Sig.
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	,122	48	,971	48	,275
VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL	,064	48	,982	48	,680

Como se observa en la Tabla 15, los valores de significancia de la prueba Shapiro-Wilk de la variable clima laboral y la variable satisfacción laboral, son mayores a 0.05; por tal razón los datos muestran una distribución normal, en ese sentido aplicamos una prueba paramétrica y el coeficiente de correlación Pearson.

5.4. Discusión de resultados

La investigación buscó determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Unidad de Programas Regionales – PROREGION Cajamarca, 2024, permitiéndonos comparar y contrastar hallazgos relevantes en las variable y dimensiones con estudios previos tanto a nivel internacional, nacional y local.

El clima organizacional de PROREGION, según el 69% de los encuestados, es percibido como "bueno", lo cual indica un ambiente laboral positivo. Esto es consistente con el estudio de Wilches (2018), quien encontró que, en Minería Texas Colombia, el clima organizacional se relaciona favorablemente con el liderazgo y la participación, elementos claves en un entorno laboral positivo. Asimismo, Páez (2021) observó que el liderazgo y la

motivación son fundamentales para un clima organizacional favorable en instituciones de Buenos Aires. Esto coincide con los resultados obtenidos en PROREGION, donde la dimensión de liderazgo se muestra como un pilar relevante en la percepción del clima laboral.

En cuanto a los antecedentes nacionales, Pozo & Reátegui (2018) encontraron que un control positivo en el clima organizacional en el Ministerio de Relaciones Exteriores se asocia a una mayor satisfacción laboral, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en PROREGION, donde el 69% percibe el clima como bueno y existe una correlación positiva entre clima y satisfacción laboral. De igual forma, el estudio de Bardales (2020) en la ONPE resaltó la importancia de las condiciones laborales, supervisión y comunicación como elementos que promueven un clima organizacional positivo, aspectos similares a los de la dimensión de liderazgo y participación presentes en PROREGION.

Con respecto a la Satisfacción Laboral en la comparación con antecedentes internacionales y nacionales, la satisfacción laboral en PROREGION fue calificada por el 60% de los colaboradores, con una percepción de “buena”; lo cual indica un nivel de satisfacción aceptable, aunque con margen de mejora, ya que el 40% restante indicó una satisfacción "regular". Esto contrasta con los hallazgos de Páez (2021), donde los docentes del Gran Buenos Aires mostraron niveles de satisfacción medio y bajo en varias dimensiones. Sin embargo, en PROREGION, la correlación positiva moderada de 0.678 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo cual sugiere que un clima organizacional favorable contribuye significativamente a la satisfacción de los empleados, con respecto a lo observado en el estudio de Wilches (2018).

A nivel nacional, Cueva & Ponce (2018) encontraron en el Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión una correlación débil entre clima organizacional y satisfacción laboral,

específicamente en la dimensión de prestaciones recibidas, a diferencia de PROREGION, donde la correlación es moderada y significativa.

Además, la investigación de Bardales (2020) estableció una correlación de 0.503 entre satisfacción laboral e involucramiento laboral en la ONPE, similar a la correlación positiva de 0.678 en PROREGION, lo cual subraya una relación consistente y significativa entre ambas variables.

Con respecto a la Correlación Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, la correlación de 0.678 en PROREGION entre clima organizacional y satisfacción laboral refleja una asociación positiva moderada y significativa. Este hallazgo es similar a la correlación de 0.503 hallada en la ONPE por Bardales (2020), pero superior a la correlación de 0.456 en Perú Fax Courier, obtenida por Llamoga (2018) en Cajamarca. Estas diferencias en los niveles de correlación pueden atribuirse a factores como el tamaño de la institución, el sector en el que operan y las políticas organizacionales específicas.

A nivel local, en el estudio de Cotrina y Marín (2021) sobre la Municipalidad Distrital de José Sabogal, se observó una relación positiva media en la dimensión de motivación y satisfacción laboral, similar a los resultados de PROREGION donde la dimensión de fuerzas motivacionales es un componente clave. Sin embargo, en el estudio de Chuquilín & Soto (2018) en el establecimiento de salud Pachacútec, el clima organizacional y la satisfacción laboral fueron percibidos en niveles más bajos, lo que contrasta con los hallazgos de PROREGION.

Podemos decir en conclusión que los resultados obtenidos en PROREGION reflejan una correlación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo cual coincide con estudios similares en contextos organizacionales y geográficos diversos.

La mayoría de los colaboradores perciben un clima organizacional y satisfacción laboral en niveles buenos, lo cual se alinea con los estudios previos de Wilches (2018) y Páez (2021), quienes también encuentran en sus investigaciones una relación significativa entre ambas variables.

En general, los resultados obtenidos que en PROREGION, indican que el liderazgo y la participación son dimensiones críticas del clima organizacional que, en conjunto con la satisfacción en supervisión y prestaciones recibidas, contribuyen a una satisfacción laboral adecuada. Esta investigación refuerza la importancia de estas variables para mejorar el bienestar laboral y, a su vez, el desempeño de las instituciones públicas en nuestro país, brindando una oportunidad para el desarrollo continuo en la mejora de las condiciones laborales y organizacionales.

5.5. Comprobación de hipótesis

5.5.1. Comprobación de la hipótesis general

Hipótesis general: El clima organizacional se relaciona de manera positiva moderada con la satisfacción laboral de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION, 2024.

Tabla 10

Prueba de correlación Pearson para hipótesis general

		VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,678**
	N	48	48
VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL	Correlación de Pearson	,678**	1
	N	48	48

Se puede afirmar que, la variable clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales - PROREGION. Pues el coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.678; lo cual indica una relación positiva de nivel moderado.

5.5.2. Comprobación de la hipótesis específica 1

Hipótesis específica 1: El liderazgo tiene relación en la satisfacción laboral en PROREGION Cajamarca, 2024.

Tabla 11

Prueba de correlación Pearson para hipótesis específica 1

		VARIABLE:	
		CLIMA	
		ORGANIZACIONAL	
		Dimensión 1:	
		Liderazgo	
VARIABLE: CLIMA	Correlación de Pearson	1	,448**
ORGANIZACIONAL	N	48	48
Dimensión 1: Liderazgo	Correlación de Pearson	,448**	1
	N	48	48

Se puede afirmar que, el liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales - PROREGION. Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.448; lo cual indica una relación positiva de nivel moderado; si mejora el liderazgo, se tendrá también una mejor satisfacción laboral.

5.5.3. Comprobación de la hipótesis específica 2

Hipótesis específica 2: Las fuerzas motivacionales tienen relación en la satisfacción laboral en PROREGION Cajamarca 2024.

Tabla 12*Prueba de correlación Pearson para hipótesis específica 2*

		VARIABLE:	
		CLIMA	Dimensión 2:
		ORGANIZACIONAL	Fuerzas motivacionales
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,741**
	N	48	48
Dimensión 2: Fuerzas motivacionales	Correlación de Pearson	,741**	1
	N	48	48

Se puede afirmar que, las fuerzas motivacionales se relacionan con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales - PROREGION. Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.741; lo cual indica una relación positiva de nivel alto; si mejora las fuerzas motivacionales, se tendrá también una mejor satisfacción laboral.

5.5.4. Comprobación de la hipótesis específica 3

Hipótesis específica 3: La participación tiene relación en la satisfacción laboral en PROREGION Cajamarca 2024.

Tabla 13

Prueba de correlación Pearson para hipótesis específica 3

		VARIABLE:	
		CLIMA	
		ORGANIZA	Dimensión 3:
		CIONAL	Participación
VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	,328*
	N	48	48
Dimensión 3: Participación	Correlación de Pearson	,328*	1
	N	48	48

Se puede afirmar que, la participación se relaciona con la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales - PROREGION. Asimismo, el coeficiente de correlación de Pearson es igual a 0.328; lo cual indica una relación positiva de nivel bajo; si mejoran la participación, se tendrá también una mejor satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

1. La variable 1, clima organizacional y la variable 2, satisfacción laboral, muestran una relación positiva moderada, ya que se obtuvo un coeficiente de correlación Pearson de 0.678; lo que se significa que, al realizar de manera efectiva el liderazgo, las fuerzas motivacionales y la participación; mejorará la satisfacción laboral de los colaboradores de la Unidad Ejecutora de Programas Regionales – PROREGION.
2. Los resultados del estudio evidencian una relación entre la satisfacción intrínseca y el clima organizacional en los colaboradores de PROREGION, indicando que esta relación es positiva y de nivel moderado, lo que sugiere que, al mejorar la satisfacción intrínseca, también se potenciará el clima organizacional, favoreciendo así el bienestar y desempeño en la institución.
3. Los resultados muestran que la segunda dimensión, vale decir la supervisión tiene relación con la variable 1, clima organizacional en los colaboradores de PROREGION, mostrando una relación positiva de nivel alto, lo que evidencia que una mejora en la supervisión contribuye de manera notable a fortalecer el clima organizacional, promoviendo así un entorno laboral más favorable.
4. Estos resultados del análisis evidencian una relación entre dimensión 3, las prestaciones recibidas y la variable 1, el clima organizacional en los colaboradores de PROREGION. señalando una relación positiva de nivel bajo, por consiguiente, lo que sugiere que, una mejora en las prestaciones recibidas contribuirá a un mejor clima organizacional en la institución.

RECOMENDACIONES

1. A la Unidad de Programas Regionales – PROREGION, se tome en cuenta las opiniones de los colaboradores con la finalidad de poder llegar a consensos y aprovechar el potencial de cada colaborador, pues cuenta con un equipo multidisciplinario, lo cual permitirá tomar mejores decisiones a nivel administrativo, para optimizar tiempos en los procesos y también a nivel de decisiones en las áreas correspondientes para las ejecuciones de proyectos, lo cual se reflejara en el beneficio de la población a nivel regional.; logrando un óptimo clima laboral y con esto el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
2. A los colaboradores, cumplir con sus roles en cada una de sus puestos, formar equipos de trabajo para buscar mejoras personales y laborales, de acuerdo a su desempeño con mejora continua; de esta manera se podrá lograr mejores resultados del trabajo organizado y mejoras en la toma de decisiones de la entidad.
3. Ya que en los resultados se obtuvo un buen indicador en el tema de supervisión, se debería aprovechar para potenciar las habilidades de los colaboradores, la mejora en la calidad del trabajo, con esto lograr la prevención de errores y promocionar un ambiente laboral positivo.
4. En cuanto a las prestaciones recibidas, se deberían evaluar el nivel remunerativo de acorde al tipo de profesional con los que cuenta la entidad, de esta manera se logrará mayor motivación y productividad en el colaborador, esto logrará menor rotación de personal y la atracción de nuevo talento calificado.

REFERENCIAS

- Amabile, T. (1996). *Creativity in context*. Westview Press.
- Arnstein, S. (1969). *A ladder of citizen participation*. Journal of the American Institute of Planners.
- Bardales Reategui, M. C. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales del Perú* . [tesis de pregrado, Universidad Científica del Sur] .
- Bernard, H. (2011). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches (5th ed.)*. Lanham, MD: AltaMira Press.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chuquilin Huaman, L. E., & Soto Rabanal, M. E. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el establecimiento de salud Pachacutec – Cajamarca 2018*. [Tesis de Posgrado, Universidad César Vallejo].
- Cotrina Pastor, G. C., & Marín Machuca, R. (2021). *Relación entre el nivel del clima organizacional y el nivel de la satisfacción laboral en los colaboradores de la Municipalidad Distrital de José Sabogal en el año 2021*. [Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte].
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th edition)*. SAGE Publications.
- Cueva Santillan, R. M., & Ponce Escalante, M. L. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del profesional de enfermería de centro quirúrgico del Hospital Nacional Daniel Alcides Carrión*. [Tesis de Posgrado, Universidad Nacional del Callao].

Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Human behavior at work: Organizational behavior*. McGraw-Hill.

Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer.

Deci, E., & Ryan, R. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry.

Descartes, R. (2020). *Discurso del método*. Madrid: Alianza Editorial.

Gagné, M., & Deci, E. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior.

Hackman, R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading. Addison-Wesley.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.

Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2012). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Prentice Hall.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Judge, T., & Bono, J. (2001). *Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology.

Kaufman, B. (2008). *Theoretical perspectives on work and the employment relationship*. ILR Press.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.

- Llamoga Izquierdo, E. I. (2018). “*Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Perú Fax Courier, Cajamarca* . [Tesis de Pregrado, Universidad Privada del Norte].
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook of industrial and organizational psychology.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation*. American Psychologist.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2011). *Compensation*. McGraw-Hill.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2017). *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Paez, A. L. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes pertenecientes al sector público y privado de zona sur del gran Buenos Aires*. [tesis de pregrado, Universidad Abierta Interamericana].
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2005). *Organizational climate and performance: The key dimensions*. Londres: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Pozo Alcarraz, J. E., & Reátegui López, K. (2018). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la oficina de logística del ministerio de relaciones exteriores en el 2018*. [Tesis de Pregrado, Universidad Tecnológica del Perú].
- Robbins , S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2018). *Organizational behavior (18th ed.)*. Boston: Pearson.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider , B., & Reichers, A. (1983). *On the etiology of climates*. Personnel Psychology.

Schneider, B. (2000). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). *Organizational climate and culture*. Annual Review of Psychology.

Wilches Rubio, N. J. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la Empresa Minería Texas Colombia*. [tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia].

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Pearson.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Boston: Pearson.

APÉNDICES

Apéndice A: Instrumento de recolección de información



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA



CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LA UNIDAD EJECUTORA PROGRAMAS REGIONALES - PROREGIÓN

El presente cuestionario tiene como objetivo analizar la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Unidad Ejecutora Programas Regionales – PROREGIÓN, con fines exclusivamente académicos. Agradecemos su colaboración.

I. DATOS GENERALES

Sexo: _____ Edad: _____ Tiempo que labora en la entidad: _____
Puesto que ocupa: _____
Modalidad de contrato: _____

Instrucciones: Se muestran las siguientes preguntas por favor marque (X) según corresponda:

Por favor, califica cada afirmación en función de tu experiencia en la Unidad Ejecutora Programas Regionales - PROREGIÓN Cajamarca utilizando la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

II. CLIMA ORGANIZACIONAL



Preguntas	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Liderazgo					
1. ¿Mi jefe inmediato me brinda el apoyo necesario para realizar mi trabajo?					
2. ¿Siento que mi supervisor reconoce y valora mis contribuciones?					
3. ¿Mi jefe inmediato fomenta un ambiente de confianza y respeto?					
4. ¿Recibo retroalimentación constructiva de mi jefe inmediato?					
5. ¿Siento que mi jefe inmediato motiva a su equipo a alcanzar los objetivos?					
6. ¿La comunicación entre los líderes y el personal es clara y efectiva?					
Fuerzas Motivacionales					
7. ¿Me siento motivado para realizar mis tareas diarias?					
8. ¿Las metas establecidas en mi trabajo son claras y alcanzables?					
9. ¿Recibo reconocimiento por mis logros y esfuerzos?					
10. ¿Siento que mi trabajo tiene un propósito significativo?					
11. ¿Existen oportunidades para el desarrollo profesional en mi trabajo?					
12. ¿Me siento apoyado por mis compañeros en mis esfuerzos laborales?					
Participación					
13. ¿Tengo la oportunidad de participar en la toma de decisiones que afectan mi trabajo?					
14. ¿Mis opiniones son valoradas en las reuniones de equipo?					
15. ¿Siento que puedo expresar mis ideas y sugerencias sin temor a represalias?					



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y
ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA



16. ¿La colaboración entre compañeros es fomentada y apreciada?					
17. ¿Existen espacios para que los empleados propongan mejoras en los procesos?					
18. ¿La dirección toma en cuenta las sugerencias del personal?					

III. SATISFACCIÓN LABORAL



Preguntas	ESCALA				
	1	2	3	4	5
Satisfacción Intrínseca					
1. ¿Disfruto de las tareas que realizo en mi trabajo?					
2. ¿Siento que mi trabajo me permite desarrollar mis habilidades?					
3. ¿Estoy satisfecho con el nivel de desafío que presenta mi trabajo?					
4. ¿Estoy contento con el ambiente laboral donde me desarrollo?					
5. ¿Mi trabajo me proporciona un sentido de logro personal?					
6. ¿Siento que mi trabajo contribuye a mi crecimiento personal?					
Supervisión					
7. ¿Estoy satisfecho con la forma en que se supervisa mi trabajo?					
8. ¿Mi jefe inmediato me brinda retroalimentación para mejorar el desarrollo de mi trabajo?					
9. ¿Siento que mi jefe inmediato reconoce mis esfuerzos?					
10. ¿La comunicación con mi jefe inmediato es efectiva?					
11. ¿Mi jefe inmediato establece expectativas claras para mi desempeño?					
12. ¿Estoy satisfecho con la frecuencia de las evaluaciones de desempeño?					
Prestaciones Recibidas					
13. ¿Estoy satisfecho con mi salario actual?					
14. ¿Las prestaciones que recibo son adecuadas para mis necesidades?					
15. ¿Siento que las oportunidades de capacitación son suficientes?					
16. ¿Estoy satisfecho con el equilibrio entre mi vida laboral y personal?					
17. ¿Las políticas de la empresa sobre permisos, licencias y vacaciones son justas?					
18. ¿Estoy satisfecho con los beneficios adicionales que ofrece la entidad?					



Apéndice B: Análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach del instrumento de recolección

Tabla B1

Escala Global

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	48	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	48	100,0

En la presente investigación se realizó el análisis de fiabilidad con Alfa de Cronbach al instrumento conteniendo 48 casos.

Tabla B2:

Estadística de fiabilidad global

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	36

En la investigación se muestra como resultado de Alfa de Cronbach para el clima organizacional y satisfacción laboral de 0,939 de manera global.

Apéndice C: Escala de valoración Baremos

Tabla C1

Valoración de la Variable 1: Clima Organizacional

Valoración	Rango
Malo	De 18 a 42
Regular	De 43 a 66
Bueno	De 67 a 90

Tabla C2

Valoración de la Variable 2: Satisfacción Laboral

Valoración	Rango
Malo	De 18 a 42
Regular	De 43 a 66
Bueno	De 67 a 90

Tabla C3

Valoración aplicada para las dimensiones de la V1

Valoración	Rango
Malo	De 6 a 14
Regular	De 15 a 22
Bueno	De 23 a 30

Es preciso mencionar que esta valoración de Baremos aplica para las tres (03) dimensiones de Clima Organizacional: Liderazgo, Fuerzas Motivacionales y Participación.

Tabla C4

Valoración aplicada para las dimensiones de la V2

Valoración	Rango
Malo	De 6 a 14
Regular	De 15 a 22
Bueno	De 23 a 30

Es preciso mencionar que esta valoración de Baremos aplica para las tres (03) dimensiones de Satisfacción Laboral: Satisfacción Intrínseca, Supervisión y Prestaciones Percibidas.

ANEXOS

Anexo 01. Validación de instrumento de investigación por expertos

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Dr. Oscar David Carmona Álvarez
Grado Académico Profesional	Doctor en Ciencias Económicas
Profesión o especialidad	Economista
Cargo Actual	Docente Asociado
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de Instrumento	Cuestionario
Autor del Instrumento	Sayra Cerdán Riojas
Lugar y fecha	Cajamarca 5 de noviembre de 2024
TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD EJECUTORA DE PROGRAMAS REGIONALES - PROREGION CAJAMARCA 2024	

FICHA DE EVALUACIÓN

Nº	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		4			
SUBTOTALES			30	16			

Coefficiente de valoración porcentual $c =$	Valoración global
92%	46

Observaciones:

Conforme para aplicación de instrumento	
OPINIÓN:	☒ Apto para su aplicación (x) ☐ No apto para su aplicación
Firma:  DNI: 26719396	

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Dr. Edwin Fernández Rodríguez
Grado Académico Profesional	Doctor en Ciencias Económicas
Profesión o especialidad	Economista
Cargo Actual	Docente Asociado
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de Instrumento	Cuestionario
Autor del Instrumento	Sayra Cerdán Riojas
Lugar y fecha	Cajamarca 5 de noviembre de 2024
TÍTULO: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA UNIDAD EJECUTORA DE PROGRAMAS REGIONALES - PROREGIÓN CAJAMARCA 2024	

FICHA DE EVALUACIÓN

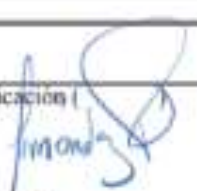
N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades.	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se desea evaluar.	5				
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular.		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado.		4			
SUBTOTALES			25	20			

Coefficiente de valoración porcentual $c =$	Valoración global
90%	45

Observaciones:

Conforme para aplicación

OPINIÓN: Apto para su aplicación (x) No apto para su aplicación ()

Firma: 
DNI: 26719396

ANEXO 02. Escala de coeficiente Alfa de Cronbach y coeficiente de correlación

Escala de coeficiente

Escala	Valoración
Coeficiente alfa $> .9$ a $.95$	Excelente
Coeficiente alfa $> .8$	Bueno
Coeficiente alfa $> .7$	Aceptable
Coeficiente alfa $> .6$	Cuestionable
Coeficiente alfa $> .5$	Pobre
Coeficiente alfa $< .5$	Inaceptable

Nota. George y Mallery (2003)

Regla de interpretación del coeficiente de correlación Pearson

Valor	Criterio
$R = 1,00$	Correlación grande, perfecta y positiva
$0,90 \leq r < 1,00$	Correlación muy alta
$0,70 \leq r < 0,90$	Correlación alta
$0,40 \leq r < 0,70$	Correlación moderada
$0,20 \leq r < 0,40$	Correlación muy baja
$r = 0,00$	Correlación nula
$r = -1,00$	Correlación grande, perfecta y negativa

El valor de r se encuentra entre -1 y $+1$; en cambio, si r se aproxima a 0 ; se concluye que no hay correlación lineal significativa entre la variable x y la variable y .