

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Clima organizacional y satisfacción laboral en una municipalidad distrital
del departamento de Lambayeque, 2024**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Cynthia Liliana Tarrillo Ramos

ASESOR

Carlos Daniel Garcia Toro

<https://orcid.org/0009-0006-9914-4574>

Chiclayo, 2025

**Clima organizacional y satisfacción laboral en una municipalidad
distrital del departamento de Lambayeque, 2024**

PRESENTADA POR

Cynthia Liliana Tarrillo Ramos

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Luis Alberto Ubillus Ubillus
PRESIDENTE

Valeria Tamara Llontop Hernandez
SECRETARIO

Carlos Daniel Garcia Toro
VOCAL

Dedicatoria

A mis padres Blanca y German,
por su apoyo incondicional y su motivación constante
para lograr mis metas.

A mis hijos Pablo y Milagros por su amor, paciencia y empatía
que hicieron posible este logro.

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios por ponerme de pie todos los días
, por sus bendiciones y escuchar siempre mis oraciones.

A mis padres e hijos por su amor y motivación
constante a lo largo de este proceso.

A todas las personas que me impulsaron a retomar mi carrera

Clima organizacional y satisfacción laboral en una municipalidad distrital del departamento de Lambayeque, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	tesis.usat.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	www.scielo.org.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.eumed.net Fuente de Internet	1%
7	doaj.org Fuente de Internet	1%
8	repositorio.umariana.edu.co Fuente de Internet	1%

Índice

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
Revisión de la literatura12
Antecedentes12
Bases Teóricas13
Materiales y métodos18
Diseño de investigación18
Técnicas de recolección de datos18
Instrumentos de recolección de datos18
Procedimientos19
Resultados y discusión20
CONCLUSIONES28
RECOMENDACIONES29
BIBLIOGRAFIA30
ANEXOS35
Encuesta de satisfacción laboral basado en la prueba de Minesota (forma – corta)	36
Encuesta de clima organizacional	38
Carta de Aprobación	39

RESUMEN

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico donde se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción del personal y, por lo tanto, en la productividad. A su vez, redonda en el comportamiento de los empleados y en consecuencia de los clientes. El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados en una municipalidad de Lambayeque, 2024 y como objetivos específicos Determinar el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral, e identificar la relación de las dimensiones del clima organizacional y satisfacción laboral. Se trató de una investigación cuantitativa, no experimental, transversal y correlacional. La población: 102 trabajadores de una municipalidad distrital de Lambayeque, se aplicó censo poblacional. La técnica empleada, la encuesta y los instrumentos, dos cuestionarios tipo Lickert: el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) y el de clima organizacional de Ortega, ambos con un Alpha de Cronbach superior a 0.8, los datos fueron examinados a través del paquete estadístico SPSS Statistics v26.0. Durante todo el proceso se consideraron criterios de rigor ético y científico. Resultados: El Rho de Spearman determinó que existe una fuerte correlación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se concluye que la mayoría de los empleados perciben un clima organizacional moderadamente positivo, pero la satisfacción laboral varía además la claridad de los procedimientos, la flexibilidad en el trabajo y la comunicación sobre la capacitación son dimensiones clave del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, municipalidad.

ABSTRACT

The organizational climate is the human and physical environment where daily work takes place, influencing staff satisfaction and, therefore, productivity. In turn, it impacts employee behavior and, consequently, customer behavior. The objective of the research was to analyze the relationship between organizational climate and employee job satisfaction in a municipality in Lambayeque, 2024. The specific objectives were to determine the level of organizational climate and job satisfaction, and to identify the relationship between the dimensions of organizational climate and job satisfaction. This was a quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational study. The population was 102 workers from a district municipality in Lambayeque. A population census was applied. The technique used was the survey and the instruments were two Likert-type questionnaires: the Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) and the Ortega organizational climate questionnaire, both with a Cronbach's Alpha greater than 0.8. The data were examined using the SPSS Statistics v26.0 statistical package. Throughout the process, criteria of ethical and scientific rigor were considered. Results: Spearman's Rho determined a strong positive correlation between organizational climate and job satisfaction. It was concluded that most employees perceive an organizational climate as moderately positive, but job satisfaction also varies. Clarity of procedures, work flexibility, and communication about training are key dimensions of organizational climate that influence job satisfaction.

Keywords: organizational climate, job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un elemento clave en la gestión. No obstante, muchas empresas no le prestan la atención que merece y por ello hacen frente a diferentes dificultades que no le permiten mejorar o incrementar su producción. Un ambiente positivo no sólo fomenta el bienestar y la satisfacción de los empleados, sino que también se refleja en un mejor rendimiento y en una mayor motivación para llevar a cabo sus tareas diarias. Este ambiente favorable establece una conexión entre el nivel personal y el organizacional, lo que fomenta una cultura ética y una serie de cualidades institucionales que benefician a toda la organización (Chiang et al., 2021).

En este sentido, es crucial que las empresas se enfoquen en evaluar y mejorar su clima organizacional para impulsar un entorno de trabajo que potencie tanto el crecimiento personal como el profesional de sus trabajadores, proporcionar entornos adecuados en el trabajo también debería ser la principal preocupación de las organizaciones o instituciones para mantener la fuerza laboral estable para que la empresa funcione (Zapata & Terán, 2024). Considerando que los empleados son el recurso más valioso de una organización, es fundamental proporcionarles un ambiente de trabajo adecuado que les permita desempeñar sus tareas con entusiasmo, compromiso y alineación con los valores y objetivos estratégicos de la empresa (Garrido, 2024, p. 21), lo que resultaría en una muy buena inversión, al considerar su satisfacción respecto del trabajo.

La satisfacción laboral es un componente actitudinal de los trabajadores en el que expresan el grado en que les gusta o no la labor que desempeñan, trabajadores que se sienten realizados, productivos, tienden a tener un elevado grado de satisfacción laboral, mientras que aquellos empleados que están insatisfechos con su trabajo tendrán un bajo grado de satisfacción y pueden experimentar estrés en el trabajo, agotamiento y trastornos de salud psicológica (Coker et al., 2011).

Según Chiang Vega et al., 2021, refiere que es fundamental tener en cuenta el comportamiento del individuo en su entorno de trabajo, los factores que lo influyen y sus grados de satisfacción o insatisfacción para optimizar el talento humano. Además, es importante analizar cómo los trabajadores perciben el clima organizacional. Esto busca evitar problemas como la alta rotación de personal, los conflictos, la desconfianza, y el deterioro de las relaciones entre personas dentro de la entidad.

Sin embargo, mantener un clima organizacional y satisfacción laboral adecuados no es una tarea sencilla, muchas entidades experimentan en algún momento de su desarrollo un desequilibrio en ambas o alguna de estas variables. A nivel internacional por ejemplo en México Rosiles et al., (2020) reporta una percepción general medianamente favorable para ambos constructos en trabajadores de una empresa gubernamental de Coatzacoalcos, Veracruz.

Al respecto Apprecio afirma que el 36% de los peruanos no se sienten motivados en su empleo, lo que significaría también que están poco satisfechos, en su estudio enfatiza el papel de la motivación y el reconocimiento en el compromiso laboral. Otorgando así relevancia a los programas de lealtad y reconocimiento como una iniciativa fundamental en la estrategia de las organizaciones. Mientras la empresa cuente con trabajadores más felices, satisfechos, los beneficios para las empresas serán mayores, exponiéndose menos a renuncias de los mismos. *Gestión* (2023, octubre 13).

Por otro lado, la consultora Dench, reporta que el 55% de los trabajadores en Perú tiene miedo de cometer errores en su labor. Este miedo se debe a varios factores, siendo el más común tener un jefe autoritario o punitivo, lo que va en contra de un clima laboral saludable. Rocío Arbulú, socia de cultura y comunicación, destacó que un entorno laboral psicológicamente seguro beneficia tanto a los trabajadores, que se sienten más seguros y apoyados, como a la empresa, ya que esto fomenta que los trabajadores propongan nuevas ideas y soluciones. (Perú Retail, 12 de octubre de 2023).

Tanto las entidades públicas como las privadas necesitan implementar políticas que garanticen la prestación de un servicio adecuado a la población, estas deben asegurar la instauración de un ambiente organizacional favorable, propiciando así un desempeño efectivo por parte de los empleados públicos. Esta participación no solo contribuye a alcanzar las metas y objetivos establecidos, sino que también empodera a los colaboradores y refuerza su compromiso con la organización. Además, promover el trabajo en equipo es esencial, ya que alinear a todos los grupos hacia un fin específico genera sinergias que potencian el rendimiento colectivo (Montoya y Boyero, 2016). Un entorno donde se valore la colaboración y la contribución individual de cada miembro no solo mejora los resultados organizacionales, sino que también crea un clima organizacional más cohesivo y motivador.

Sin embargo, varias entidades del sector público a nivel nacional comparten un problema común: un clima organizacional desfavorable. En lugar de aportar a enriquecer la gestión de la institución, los trabajadores se convierten en una carga adicional para la alcaldía o la gerencia municipal. Este problema interno se origina principalmente en la insatisfacción de los trabajadores con respecto a su labor, lo que impacta en su trato al público. Por ello, es crucial centrarse en crear un ambiente laboral positivo que motive a los funcionarios a ofrecer un servicio eficiente y de calidad a la ciudadanía.

En este contexto, Arriaga & Castro, 2017 reportaron un clima organizacional indiferente y que los colaboradores mostraban un bajo grado de compromiso en el Municipio Distrital de Motupe. Pérez (2022) respecto a trabajadores de la Municipalidad de Chiclayo en el área de seguridad ciudadana reporta que no existe un buen clima laboral además de existir insatisfacción en los colaboradores de esta área.

De allí que se formulara la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuál es la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores en una municipalidad distrital del departamento de Lambayeque, 2024?

Los objetivos fueron: Analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados en una municipalidad de Lambayeque, 2024 y como objetivos específicos: Determinar el nivel de clima organizacional, de los empleados en una Municipalidad Distrital del Departamento de Lambayeque, 2024; Determinar el nivel de satisfacción laboral, de los empleados en una municipalidad de Lambayeque, 2024 e Identificar la relación de las dimensiones del clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados en una municipalidad de Lambayeque, 2024.

El propósito de esta investigación es proporcionar información actual y relevante sobre la relación existente entre el entorno organizacional y la satisfacción laboral, ya que ambos factores influyen directamente en el rendimiento del personal y en la eficacia institucional (Faremi y Jita, 2019). Por ello, contar con un ambiente organizacional estructurado y favorable resulta fundamental para garantizar que los empleados se sientan satisfechos con sus labores. Esto, a su vez, permite detectar posibles dificultades y actuar frente a situaciones de desmotivación o insatisfacción que puedan afectar negativamente la calidad del servicio ofrecido a los usuarios.

A nivel teórico diversas perspectivas resaltan la importancia de la construcción de las variables en estudio en el ámbito público, especialmente, las administraciones locales, como por ejemplo la Teoría de los sistemas sociales que propone una visión de las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con su entorno, en ese sentido cualquier parte o componente del sistema afecta toda la organización, de allí que sea relevante considerar componentes como el entorno organizacional y la satisfacción laboral, pues conocer su comportamiento permite enriquecer el conocimiento en el ámbito de la gestión pública a nivel local, además de que a partir de los resultados es posible también ofrecer herramientas prácticas que permitan la mejora del bienestar de los colaboradores y la eficiencia institucional.

A nivel práctico, la investigación será un aporte para la toma de decisiones que contribuyan a alcanzar metas y objetivos de esta institución, fomentado así una cultura laboral positiva y productiva.

Revisión de la literatura

Antecedentes

En una investigación realizada por Rosiles-Villalobos (2020) en una institución gubernamental del estado de Veracruz, México, se exploró la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral desde la perspectiva de los trabajadores. Los hallazgos indicaron que, dentro de los componentes del clima organizacional, la supervisión fue el factor más valorado, mientras que, en términos de satisfacción laboral, destacó la relación con la autoridad. A pesar de ello, ambas variables obtuvieron una evaluación general moderadamente positiva y se confirmó la existencia de una correlación entre ellas.

Por su parte, Kamaruzzaman et al. (2020) llevaron a cabo un estudio en Bangladesh con el objetivo de analizar el impacto del entorno laboral sobre la satisfacción de los empleados. Los resultados revelaron que el ambiente de trabajo constituye un elemento clave en la determinación del nivel de satisfacción laboral. Se identificó que la insuficiencia de instalaciones adecuadas representa una limitación significativa para el rendimiento organizacional, siendo además una de las principales preocupaciones del personal. En consecuencia, se concluyó que mejorar las condiciones físicas y estructurales del lugar de trabajo es fundamental para elevar los niveles de satisfacción laboral.

En Ecuador, Noboa et al. (2019) desarrollaron una investigación centrada en la identificación de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. Para tal fin, se utilizó el instrumento de medición del clima organizacional propuesto por Ortega Santos (2018), mientras que la satisfacción laboral fue evaluada mediante el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ). El estudio, de diseño correlacional, incluyó a una muestra de 250 empleados. Los resultados evidenciaron una correlación positiva entre ambas variables, lo que sugiere que un entorno organizacional favorable influye de manera significativa en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Asimismo, Dávila et al. (2021) llevaron a cabo una investigación en una empresa peruana con el objetivo de analizar la asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta investigación, de carácter básico y enfoque cuantitativo, adoptó un diseño no experimental con alcance descriptivo-correlacional. La muestra estuvo conformada por 316

empleados, y se aplicaron instrumentos desarrollados por Palma (2004) para la recolección de datos. Los resultados mostraron una correlación positiva de intensidad moderada y estadísticamente significativa, lo cual respalda la existencia de una relación consistente entre ambas variables.

En el contexto del fenómeno del Niño Costero ocurrido en Trujillo en 2023, Alfaro (2023) examinó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una municipalidad de un centro poblado afectado por dicho evento climático. El estudio evidenció una correlación positiva moderada, con un coeficiente Rho de 0.446 y un valor p de 0.01, lo que indica que ambas variables tienden a aumentar simultáneamente. Cabe destacar que más del 70 % de los empleados reportaron niveles altos tanto de clima organizacional como de satisfacción laboral, situación que contrasta con los resultados obtenidos en otras zonas del país.

Por último, Amasifuén et al. (2023) investigaron la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, en Perú, durante el año 2022. La muestra abarcó a 174 trabajadores de dicha entidad. Los hallazgos mostraron una correlación positiva de baja intensidad, lo que sugiere una relación existente entre ambas variables, aunque menos pronunciada en comparación con otros estudios similares.

Bases Teóricas

El clima organizacional se define como el conjunto de experiencias emocionales y psicológicas presentes en el entorno laboral, que abarca elementos como la satisfacción en el trabajo, la motivación, las relaciones entre compañeros, la comunicación y la estructura organizativa, entre otros aspectos (Canal et al., 2023). Este ambiente influye de manera significativa en el desempeño de los empleados y en el cumplimiento de las metas institucionales, contribuyendo a incrementar la productividad y a favorecer la permanencia del personal. No obstante, Camacho Ramírez y Mayorga-Valderrama (2017) señalan que un ambiente laboral adverso puede provocar insatisfacción, conflictos internos y altos niveles de rotación del personal.

Uno de los elementos fundamentales del clima organizacional es la existencia de una comunicación eficaz entre los empleados y la dirección, lo cual favorece la creación de un ambiente de respeto y apoyo mutuo (Ganga-Contreras et al., 2017). Para fomentar la motivación y el compromiso laboral, es indispensable que los trabajadores perciban que su labor es valorada y reconocida por la organización (Pariona et al., 2021). Asimismo, contar con un entorno laboral

confortable, seguro y con las condiciones adecuadas impacta positivamente en el bienestar y desempeño de los colaboradores (Chang y Chang, 2007).

Resulta igualmente relevante que los colaboradores perciban la existencia de posibilidades concretas para su desarrollo profesional y crecimiento dentro de la estructura organizacional (Dávila et al., 2021; Parra et al., 2021). Asimismo, el establecimiento de relaciones interpersonales positivas entre compañeros de trabajo y superiores jerárquicos contribuye significativamente a la creación de un clima laboral basado en la cooperación y el trabajo colaborativo (Liao y Chuang, 2007; Pastor et al., 2007). Finalmente, la cultura institucional y los principios que orientan la organización desempeñan un rol determinante en la generación de motivación, así como en el reconocimiento del desempeño de los empleados (Parra et al., 2021; Peña-Axuña, 2021).

El modelo de las seis casillas, desarrollado por Marvin Weisbord y citado por Navarro, Mendoza y Santamaría (2018), destaca la importancia de los aspectos tanto formales como informales en el funcionamiento organizacional. Mientras que el sistema formal describe cómo deberían realizarse los procesos, el sistema informal refleja la manera en que efectivamente se llevan a cabo. Este enfoque proporciona una visión integral sobre la estructura y el diseño de las organizaciones. Concebido como una herramienta analítica para comprender el desempeño organizacional, el modelo de las seis casillas se fundamenta en principios y técnicas del desarrollo organizacional, estructurándose en seis dimensiones principales representadas en sus respectivas casillas.

Esta dimensión se relaciona con las funciones y objetivos estratégicos que guían a la organización. Es responsabilidad de la dirección definir y comunicar claramente la misión y el propósito institucional a todos los miembros involucrados. Esto supone que:

- Los objetivos y metas de la organización se presentan de manera explícita.
- Dichos objetivos están en consonancia con las motivaciones e intereses individuales de los empleados.

Estructura: Esta dimensión describe la configuración organizativa, incluyendo la división funcional de áreas, así como la existencia de normativas y planes operativos. Para su análisis, se consideran aspectos como:

- La distribución y jerarquía dentro de la organización son claras para sus integrantes.
- La ausencia de formalismos excesivos que dificulten la ejecución de procesos.

- La definición precisa de responsabilidades y roles dentro de la entidad.
- La comprensión adecuada de los mecanismos de gobierno organizacional.
- La identificación clara de los niveles jerárquicos.
- La posibilidad de que las normas y procedimientos administrativos puedan restringir la innovación y creatividad.

Relaciones: Esta dimensión se centra en cómo interactúan las personas de diferentes áreas. Los problemas surgen cuando no hay metas e intereses comunes entre los colaboradores. Fomentar una comunicación efectiva y buenas relaciones es fundamental para cumplir los objetivos de la empresa. Se plantea la siguiente evaluación:

- El ambiente de trabajo en mi área es agradable.
- Hay buenas relaciones interpersonales

Retribución: Hace referencia a las compensaciones que los empleados reciben por su trabajo. La relación entre compañeros y sus coordinadores es importante para asegurar la satisfacción de los colaboradores, ya que una inadecuada retribución puede afectar el desempeño y aumentar las quejas. Para evaluar esta dimensión se utilizan afirmaciones como:

- Recibo incentivos por el trabajo bien hecho.
- Percibo más recompensas que castigos en mi trabajo.

Liderazgo: Esta casilla representa el equilibrio entre las demás dimensiones. El líder es responsable de la administración, dirección y coordinación, motivando e inspirando a su equipo. Las habilidades del líder, que se ven influenciadas por su educación y experiencia, son cruciales para el entorno laboral. Se proponen afirmaciones como:

- Creo que desempeño adecuadamente mi trabajo sin necesidad de supervisión.
- Realizo mis funciones con compromiso.
- Me esfuerzo por encontrar salida a situaciones que surgen.
- Actúo en el momento adecuado en beneficio de mi lugar de trabajo.

Mecanismos útiles: Incluyen herramientas como la planificación y revisión que contribuyen a efectivizar las metas de la organización. Estos mecanismos facilitan que los trabajadores ejecuten sus labores en forma adecuada. Se evalúan a través de afirmaciones como:

- Tiene noción sobre los procedimientos necesarios para ejecutar adecuadamente las actividades.
- La capacitación promueve un papel más proactivo en la empresa.

- Mi área cuenta con la técnica apropiada para ejecutar los procedimientos.

Desempeño: Según Chiavenato (citado en Quintero, Africano y Faria, 2008), se define como " actitud del colaborador al perseguir los objetivos establecidos, reflejando la capacidad individual para lograr metas." (p. 36). Además, Pérez y Merino (2021) sostienen que " el desenvolvimiento es una acción que resulta en el cumplimiento de un deber, la realización de una actividad o la finalización de una tarea, y puede estar asociado a un rol específico"

El cumplimiento de las metas institucionales está afectado por la satisfacción laboral, que impacta de manera directa e indirecta en la productividad de la organización. Esto significa que los empleados tienden a ser más optimistas y están más motivados para completar sus tareas, lo cual se refleja en las actividades constantes y orientadas a resultados en las que están involucrados (Kamaruddin et al., 2023).

El resarcimiento laboral de los empleados se ve perjudicado principalmente por dos factores: los intrínsecos y los extrínsecos. Los factores internos son aquellos que influyen en el empleado desde el momento en que comienza su trabajo, mientras que los factores externos incluyen aspectos como las condiciones físicas del lugar de trabajo, las relaciones con los compañeros, el sistema de nómina y otros elementos (Panjí et al., 2023). Sin un entorno laboral adecuado, incluso las mejores instalaciones no serán efectivas. Tanto los aspectos físicos como los no físicos del entorno laboral son esenciales para promover y mejorar el resarcimiento laboral de los docentes (Parinussa et al., 2023).

Dimensiones de la Satisfacción Laboral; Herzberg (1989), Propuso dos categorías o tipos de aspectos laborales

Factores Extrínsecos (Higiénicos): Estos son aspectos que, si no se manejan correctamente, pueden provocar insatisfacción, aunque su existencia no garantiza necesariamente satisfacción. Ejemplos incluyen:

- Salario: La compensación adecuada es fundamental.
- Condiciones de trabajo: Un entorno laboral seguro y cómodo.
- Relaciones interpersonales: La calidad de las relaciones con colegas y supervisores.
- Políticas de la empresa: Normas y procedimientos claros que faciliten el trabajo.

Factores Intrínsecos (Motivadores): Estos factores son los que realmente generan satisfacción y motivación en el trabajo. Ejemplos incluyen:

- Logro: La sensación de haber cumplido metas y objetivos.
- Reconocimiento: Ser valorado y reconocido por el trabajo realizado.
- Responsabilidad: Tener autonomía y poder de decisión en el trabajo.
- Desarrollo personal: Oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional.

Ambos grupos son esenciales para brindar un entorno de trabajo positivo. En tanto que los factores higiénicos ayudan a prevenir la insatisfacción, los motivadores son fundamentales para promover la satisfacción y el compromiso del empleado (Herzberg ,1989).

De acuerdo con Peña, Díaz y Carrillo (2015), se ha desarrollado una amplia investigación sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral, tanto de manera individual como en relación con su influencia en el crecimiento empresarial. Cuando los trabajadores perciben que sus expectativas no son cumplidas en el ámbito laboral, pueden experimentar insatisfacción, lo cual, según Méndez (2015), puede derivar en una reducción de la productividad y del compromiso con la organización y sus actividades. Además, el bienestar físico y mental de los empleados también puede verse afectado, dado que niveles bajos de satisfacción laboral se han asociado con trastornos neurológicos como insomnio y cefaleas, así como con respuestas emocionales negativas tales como el estrés y la frustración (Murillo, Ramírez, Maldonado y García, 2014).

Materiales y métodos

Diseño de investigación

La investigación fue de tipo cuantitativa, de carácter descriptivo y correlacional, con un enfoque transversal. Su objetivo fue detallar las propiedades y características significativas del clima organizacional y la satisfacción laboral. Además, correlacionó ambas variables buscando identificar el tipo de relación entre el clima organizacional y la satisfacción de los empleados.

La población objetivo de estudio estuvo compuesta por 102 colaboradores de una municipalidad del departamento de Lambayeque; para la aplicación del instrumento se tomó al total de los colaboradores, es decir la muestra fue de tipo censal. Como criterios de inclusión se consideraron: trabajadores que tengan por lo menos 3 meses de permanencia en la empresa, y que laboren más de 20 horas semanales en la institución. Trabajadores nombrados: 36; por Contrato Administrativo de Servicios (CAS), 66. Como criterios de exclusión: trabajadores con algún tipo de licencia, locadores, practicantes

Técnicas de recolección de datos

Se empleó la encuesta, utilizando 2 cuestionarios tipo Likert cada uno evaluó las variables del estudio.

Instrumentos de recolección de datos:

Se emplearon dos instrumentos: el cuestionario de clima organizacional y la versión corta del Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ).

El cuestionario sobre clima organizacional evalúa seis dimensiones: propósitos u objetivos, estructura, relaciones entre los miembros, recompensa, liderazgo y mecanismos útiles (Ortega, 2016): Propósitos y objetivos, estructura, relaciones entre miembros, recompensa, liderazgo y mecanismos útiles. Estos se traducen en 20 ítems valorados a través de una escala Likert de 5 puntos desde el "muy insatisfecho", 2 "insatisfecho", 3 "No puedo decidir si estoy satisfecho o insatisfecho", 4 "satisfecho" y 5 "muy satisfecho". Para obtener el puntaje total se suman los puntos obtenidos y acorde a ello se le asigna un nivel, acorde a los que se muestra en la siguiente tabla: a menor puntaje, menor es el nivel.

Por otro lado, el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967) está bosquejado para medir el grado de resarcimiento del empleado

en su entorno laboral, tanto intrínseca (relacionada con la naturaleza del puesto) como la extrínseca (beneficios salariales y otros), los que se constituyen en sus dimensiones.

Se compone de 20 ítems que se puntúan a través de una escala Likert de 5 puntos (1 "muy insatisfecho con este aspecto de mi trabajo ", 2 "insatisfecho con este aspecto de mi trabajo ", 3 "No puedo decidir si estoy satisfecho o insatisfecho con este aspecto de mi trabajo", 4 "satisfecho con este aspecto de mi trabajo "y 5" muy satisfecho con este aspecto de mi trabajo "). Los puntajes totales se suman para obtener una calificación o nivel, tal como se muestra en la siguiente tabla: Cuanto menor es la puntuación, menor es el nivel de la satisfacción laboral (Weiss et al., 1967). Los ítems que corresponden a la satisfacción intrínseca son: 1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,17,18 y 20, mientras que para satisfacción extrínseca son: 5,6,12,13,14,19.

Procedimientos

El informe de investigación se filtró a través del programa Turnitin para garantizar la originalidad del estudio, se obtuvo un índice de similitud de 19%. El proyecto se sustentó ante el jurado elegido por dirección de escuela de administración de empresas y una vez aprobado se presentó al comité de ética en investigación de la Facultad de Ciencias empresariales para su evaluación y aprobación.

Una vez obtenida la resolución de aprobación se coordinó con los funcionarios de la municipalidad para los permisos necesarios para aplicar el instrumento, solicitando también un espacio adecuado para la aplicación de los instrumentos. Se hizo un primer acercamiento con trabajadores explicándoles el propósito del estudio, el consentimiento informado y la importancia de su participación. Se coordinó los horarios para la aplicación de ambos instrumentos según su disponibilidad, las encuestas se aplicaron en la municipalidad en el horario de trabajo, ya que se contaba con el permiso de la institución, la recogida de datos ocurrió de lunes a viernes durante los meses de de Diciembre a febrero. Una vez recogida la información se transfirió a una matriz de datos sin alterar ninguna respuesta y así cumplir con el principio de credibilidad.

Los datos se procesaron mediante el software SPSS V29 empleando estadística descriptiva e inferencial. Para establecer la correlación entre ambas variables de estudio se empleó el coeficiente de correlación de Spearman.

Se cumplieron los principios éticos enunciados en el informe Belmont.

Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la recopilación de datos, los cuales sirven como evidencia para dar respuesta a los objetivos del estudio.

Tabla N 1

Datos Sociodemográficos de los colaboradores de una Municipalidad de Lambayeque, 2024

Sexo	N°	%
Mujeres	50	49.0
Hombres	52	51
Total	102	100%
Grupo Etáreo	N°	%
Adulto joven 20-39 años	42	41.2
Adulto 40-59 años	45	44.1
Adulto mayor 60 años a más	15	14.7
Total	102	100%
Nivel Educativo	N°	%
Primaria	5	4.9
Secundaria	17	16.7
Superior Técnico	13	12.7
Superior completo	48	47.1
Superior incompleto	19	18.6
Total	102	100%
Condición Laboral	N°	%
CAS	66	64.7
Nombrado	36	35.3
Total	102	100%

La investigación se desarrolló en una municipalidad del departamento de Lambayeque, sus colaboradores están distribuidos casi uniformemente en relación al sexo, el 51% es de sexo masculino y 49% femenino, respecto a la edad predomina el grupo etario adulto con apenas un 3% de diferencia respecto de los adultos jóvenes (41%) y cabe resaltar que al menos el 14.7% son adultos mayores. El nivel de instrucción de los colaboradores va desde el nivel primaria hasta el superior, y está distribuido como sigue: al menos el 22% de colaboradores tienen solo educación básica, mientras que el resto posee educación superior universitaria (47.1%) y superior técnica el 12.7%, hay un 18.6% de colaboradores que tienen educación superior incompleta. Respecto a la condición laboral, el 35.3 % son nombrados, y el 64.7% son CAS.

Tabla 2.

Niveles de clima organizacional, según el puntaje obtenido.

Niveles de clima organizacional	Puntaje total
Bajo	20-46
Medio	47-73
Alto	74-100

Nota: Se emplearon los percentiles 33 y 66 para identificar los niveles alto, medio y bajo en la variable correspondiente a la variable clima organizacional.

Respecto al objetivo general planteado: Analizar la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados en una municipalidad de Lambayeque, 2024 se calculó el coeficiente de Spearman para medir la correlación existente entre ambas variables, el resultado se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3.

Nivel de correlación de Spearman entre las variables.

		Satisfacción laboral
Clima organizacional	Correlación de Spearman	,656*
	Sig. (bilateral)	,018
	N	102

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: SPSS Versión 28.

Un valor $\rho = 0.656$ indica una correlación positiva moderadamente fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que significa que, a mayor percepción de un buen clima organizacional, mayor es la satisfacción laboral entre los empleados, lo que es corroborado por el valor de $p = 0.018$ (< 0.05) indicando que esta correlación es estadísticamente significativa, ósea que es muy poco probable que se deba al azar.

Es pertinente mencionar el estudio de Alfaro (2023), realizado en un municipio con características similares al del presente trabajo, específicamente en servidores públicos de un centro poblado afectado por el fenómeno del Niño Costero en Trujillo durante el año 2023. En este contexto, se reportó una correlación positiva de magnitud moderada, con un valor de Rho de 0.446 y una significancia de 0.01, lo que respalda la existencia de una relación entre ambas variables. No obstante, en situaciones críticas como las generadas por dicho fenómeno climático, las exigencias laborales pueden intensificarse, repercutiendo de manera negativa en

la satisfacción laboral. Es razonable considerar que una situación análoga podría influir en el escenario abordado en esta investigación, dado que también se desarrolla en un contexto impactado por este evento natural.

Por su parte, la investigación de Ortega y Campos (2024), llevada a cabo en otra municipalidad, también identificó una relación positiva moderadamente fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. En la misma línea, Toledo (2025) reportó una correlación positiva elevada ($Rho = 0.802$) en su estudio sobre los trabajadores administrativos del municipio distrital de Santa María, en Huacho, durante el año 2024. Dicho estudio reveló una fuerte asociación entre el clima organizacional y los beneficios laborales percibidos por los empleados, si bien se reconocen aspectos aún susceptibles de mejora.

Contrariamente, los hallazgos de Pérez (2022), quien investigó a los trabajadores del área de seguridad ciudadana de la Municipalidad Provincial de Chiclayo, revelan una relación negativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. En este caso, ambas variables presentaron niveles que oscilaban entre medio y bajo. Estos contrastes empíricos permiten reflexionar sobre la trascendencia de promover entornos laborales positivos y cohesionados que favorezcan el bienestar de los colaboradores, lo cual influye directamente en el desempeño organizacional y en la calidad del servicio prestado a los ciudadanos.

En el ámbito internacional, el estudio realizado por AlHajji N. (2021) en Dubái evidenció que los niveles de satisfacción laboral son más altos en entornos organizacionales caracterizados por una cultura colaborativa (tipo clan) o innovadora (adhocrática). En contraste, la satisfacción disminuye en organizaciones con climas excesivamente competitivos o rígidos. Por tanto, se recomienda que las entidades públicas adopten modelos organizacionales más humanos, flexibles y creativos, como estrategia para fomentar la motivación y satisfacción del personal.

En relación con el objetivo específico de determinar el nivel de clima organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital del Departamento de Lambayeque en el año 2024, la tabla siguiente presenta la distribución correspondiente de los niveles observados:

Tabla 4.

Niveles de clima organizacional, según el puntaje total

Niveles de clima organizacional	Puntaje total
Bajo	20-46
Medio	47-73
Alto	74-100

Nota: Se emplearon los percentiles 33 y 66 para identificar los niveles alto, medio y bajo en la variable correspondiente a la variable clima organizacional.

El instrumento posee una confiabilidad por Alpha de Cronbach de 0,961.

Tabla 5.

Niveles de clima organizacional de una institución pública de Lambayeque.

Niveles de clima organizacional	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	09	8.82
Medio	54	52.94
Alto	39	38.24
Total	102	100.0

Existe un predominio del nivel medio por encima del 50%, seguido del nivel alto con un 38.24% lo que podría sugerir que existen aspectos de la organización que deben mejorarse. La importancia del clima organizacional reside en el impacto que tiene de manera individual en cada colaborador de la institución. Esto podría afectar su comportamiento y bienestar emocional, casi como si hablásemos del clima meteorológico.

Hay que considerar que esta variable al tener naturaleza subjetiva, influye en las reacciones y actitudes de los empleados, lo que puede maximizar comportamientos y actitudes que fortalezcan la empresa, como que no, de allí la importancia de comprender el ambiente laboral y los factores que contribuyen al bienestar y la productividad en las operaciones de cualquier organización (Arce et al., 1994). En la actualidad grandes organizaciones han reconocido la importancia de un ambiente laboral positivo, comprenden que un buen clima organizacional contribuye a la productividad, la motivación y el compromiso de los empleados con sus tareas. Por otro lado, todo esto se ve reflejado en las relaciones entre los miembros del equipo y las interacciones con proveedores y clientes (Bravo et al., 2023).

Viitala et al. (2015) afirma que hay una fuerte relación entre el clima organizacional y altos niveles de bienestar y compromiso laboral de los colaboradores. Schaufeli (2016) y Albrecht et al. (2018) sustentan que un clima organizacional adecuado proporciona más satisfacción y sentido de compromiso a sus empleados, en consecuencia, son personas con mayores niveles

de energía y además están entusiasmados con su trabajo. Robertson y Cooper (2010) destacan que el compromiso laboral de los empleados es mayor cuando estos se sienten bien en el trabajo. Según Lu et al. (2016), las organizaciones deben prestar atención a los componentes del clima organizacional que pueden influir en el compromiso laboral de sus empleados. Esto es especialmente importante en las empresas de la industria 4.0 (Hariharasudan y Kot, 2018; Kovacs y Kot, 2016).

En relación al objetivo específico: Determinar el nivel de satisfacción laboral, de los empleados en una municipalidad de Lambayeque, 2024, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6.

Niveles de satisfacción laboral de una institución pública de Lambayeque.

Niveles de satisfacción laboral	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	08	7.8
Medio	39	38.2
Alto	55	54.0
Total	102	100

En relación a la satisfacción laboral encontramos que más del 50% de colaboradores está satisfecho con su trabajo, sin embargo, hay un 38.2% que posee una satisfacción media y un 7.8% que la percibe como baja. Respecto a la satisfacción laboral esta se ha convertido en una meta para las empresas pues se ha demostrado que la satisfacción laboral desempeña un papel fundamental en el rendimiento de los empleados, la satisfacción del usuario y la calidad de los servicios ofrecidos (Bernal y Flores, 2020). Cuando hablamos de satisfacción laboral esta comprende aspectos relacionados con el entorno laboral, social y personal (Durán et al., 2021), de allí que las empresas tengan la necesidad de comprender la satisfacción de los empleados en su entorno laboral y generar una cultura y valores organizacionales que se refleje en su desempeño y actividades laborales. Recordemos sino el estudio de AlHajji N (2021) en Dubai que reporta mayor satisfacción en sus empleados cuando trabajan en un ambiente colaborativo (cultura de clan) o innovador (adhocracia). El estudio de Thant y Chang (2021) reporta como determinantes principales de la satisfacción labora a las relaciones interpersonales, los factores de la vida personal, el trabajo en sí y el reconocimiento, caso contrario ocurre con las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, los factores de la vida personal, la supervisión técnica y el reconocimiento que promueven insatisfacción laboral en los empleados públicos en Myanmar.

Por otro lado, Al Shbail (2025), afirma que una satisfacción alta de los empelados contribuye a reducir las intenciones de rotación en una empresa, lo que es posible lograr por ejemplo a través de la preocupación de la empresa por el desarrollo de los empleados, el trato ético y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Respecto al objetivo específico: Identificar la relación de las dimensiones del clima organizacional y satisfacción laboral de los empleados en una municipalidad de Lambayeque, 2024

Tabla 7.

Nivel de correlación entre las dimensiones de clima organizacional y las dimensiones de satisfacción laboral.

Satisfacción laboral	Clima organizacional					
	Propósitos y objetivos	Estructura	Relación entre miembros	Recompensa	Liderazgo	Mecanismos útiles
Aspectos extrínsecos	.678**	.648**	.533**	.478**	.489**	.358**
Aspectos intrínsecos	.590**	.683**	.488**	.561**	.417**	.577**

** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: SPSS Versión 28.

La Tabla 7 muestra las correlaciones bivariadas entre las dimensiones del clima organizacional y los aspectos extrínsecos e intrínsecos de la satisfacción laboral. Todos los coeficientes de correlación son positivos y significativos al nivel de 0.05 (bilateral), esto quiere decir que, si las dimensiones del clima organizacional mejoran, ocurrirá lo mismo con la satisfacción laboral, en sus dimensiones extrínseca e intrínseca.

Cabe si resaltar las correlaciones más fuertes así tenemos los aspectos extrínsecos de la Satisfacción Laboral con la dimensión "Propósitos y objetivos" del clima organizacional que presenta la correlación más alta ($r = .678^{**}$), lo que significa que una clara definición y comunicación de los propósitos y objetivos organizacionales está fuertemente asociada con elementos externos de la satisfacción, como el salario, los beneficios o las condiciones de trabajo.

Otra correlación robusta ocurre entre los aspectos extrínsecos y los factores externos del trabajo ($r = .648^{**}$), esto se puede interpretar como que una estructura bien definida y funcional contribuye significativamente a la satisfacción de los colaboradores.

La "Estructura" ($r = .683^{**}$) y los "Mecanismos útiles" ($r = .577^{**}$) del clima organizacional

se correlacionan con los "Aspectos intrínsecos" de la satisfacción laboral, lo que podríamos interpretar como que una estructura organizacional clara y el que se manejen dentro de la institución herramientas y procesos útiles y claros, otorgan satisfacción a los colaboradores esto procede del mismo desarrollo de las actividades laborales, el crecimiento personal y el reconocimiento por las labores realizadas.

"Propósitos y objetivos" ($r = .590^{**}$) también muestra una correlación fuerte con los aspectos intrínsecos, lo que deja claro que tener un sentido de propósito contribuye a la satisfacción interna.

Luego podemos apreciar correlaciones moderadas a fuertes en todas las dimensiones del clima organizacional con ambos aspectos de la satisfacción laboral, esto implica una clara y denotada interconexión de estas dimensiones del clima con la satisfacción general del empleado.

Menor correlación se ha encontrado entre "Mecanismos útiles" y los "Aspectos extrínsecos" de la satisfacción laboral ($r = .358^{**}$), lo que sugiere que, si bien son importantes para la satisfacción intrínseca, su impacto en la satisfacción relacionada con los factores externos es menor en comparación con otras dimensiones del clima.

Estos hallazgos refuerzan los resultados del objetivo general planteado al demostrar una relación positiva y significativa entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de una municipalidad de Lambayeque. Es decir, que un clima organizacional percibido como favorable en sus diversas dimensiones está asociado con niveles más altos de satisfacción laboral, tanto en las condiciones externas como a la gratificación interna derivada del trabajo.

Los resultados presentados en la tabla son consistentes con la literatura reciente que enfatiza la importancia del clima organizacional como un predictor crucial de la satisfacción laboral y otros resultados organizacionales.

Así tenemos que la correlación entre "Estructura" y "Liderazgo" con la satisfacción laboral es un hallazgo común. Al-Hammami et al. (2021), resaltan cómo un liderazgo transformacional y una estructura organizacional clara mejoran la satisfacción laboral al proporcionar dirección, apoyo y un ambiente de trabajo estable. En el contexto de un organismo de gobierno como la municipalidad, esto es vital, ya que la burocracia y la rigidez estructural suelen impactar negativamente si no son percibidas como eficientes o de apoyo.

Si hablamos de la correlación de "Propósitos y objetivos" con la satisfacción laboral extrínseca e intrínseca, Nanjundeswaraswamy y Swamy (2020), argumentan que la claridad de roles y objetivos estratégicos contribuye a un mejor desempeño y satisfacción, lo que se respalda con lo afirmado por García Tamariz et al (2024), el sentido de propósito y la alineación con los objetivos organizacionales aumentan el compromiso y la satisfacción del empleado.

La "Relación entre miembros" y su correlación con la satisfacción laboral (particularmente la intrínseca) subraya la importancia del capital social y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. García-Guillén et al. (2023) exploraron cómo las relaciones positivas entre colegas y la cohesión de equipo pueden mitigar el estrés laboral y mejorar la satisfacción, especialmente en entornos de servicio público donde la colaboración es esencial.

La correlación de "Recompensa" con la satisfacción extrínseca es directa y esperada, ya que la compensación y los beneficios son componentes clave de este aspecto de la satisfacción. Sin embargo, estudios como el de Khan et al. (2020) también demuestran que una percepción justa de la recompensa, más allá del monto absoluto, influye en la satisfacción laboral.

Finalmente, la correlación de "Mecanismos útiles" con la satisfacción, especialmente la intrínseca, sugiere que la disponibilidad de recursos, herramientas y procesos que faciliten el trabajo es crucial. En el sector público, donde la eficiencia y la disponibilidad de recursos pueden ser un desafío, la percepción de contar con "mecanismos útiles" puede directamente afectar la capacidad del empleado para realizar su trabajo y derivar satisfacción de ello. Hassan y Al-Zoubi (2021), aunque no específicamente sobre mecanismos útiles, resaltan la importancia de los recursos de apoyo organizacional para el bienestar y la satisfacción de los empleados.

En base a estos hallazgos la gerencia de la municipalidad en estudio contará con una base sólida para identificar áreas de intervención. En base a las correlaciones, se sugiere mejora de las dimensiones del clima organizacional, especialmente la claridad en los propósitos y objetivos, la estructura organizacional y la calidad del liderazgo, corregirlos a tiempo permitirán trabajar para un impacto significativo en la satisfacción laboral de sus empleados.

Resulta clave que la gerencia de la municipalidad dirija sus esfuerzos en fortalecer estas dimensiones para fomentar un ambiente de trabajo más positivo y productivo, lo que repercutirá en un mejor desempeño organizacional y una fidelización de sus colaboradores.

CONCLUSIONES

Existe una relación positiva muy fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que significa que, a mejor clima organizacional, mejora la satisfacción de los colaboradores y viceversa. Las correlaciones entre ítems individuales refuerzan la existencia de esta relación.

Los colaboradores de la municipalidad en estudio perciben un clima laboral medio y una satisfacción laboral alta, lo que significa que el ambiente tiene aún aspectos que mejorar, pero se mantiene cierto equilibrio que permite satisfacción de parte de los colaboradores.

Dada la fuerza de las correlaciones, resulta relevante mejorar las dimensiones del clima organizacional, en lo que respecta a la claridad en los propósitos y objetivos, la estructura organizacional y la calidad del liderazgo, esto redundará en la satisfacción laboral de sus empleados.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda realizar estudios sobre el nexo entre el entorno organizacional y la motivación laboral en contextos gubernamentales. Específicamente, se sugiere examinar cómo el entorno corporativo, el liderazgo y las políticas de recursos humanos afectan la motivación y productividad de los empleados.

La municipalidad debería centrarse en fortalecer su estructura interna, definir claramente sus objetivos, capacitar a sus líderes y mejorar el entorno de trabajo, ya que estas acciones impactan directamente en el nivel de satisfacción del personal.

Realizar investigaciones en otras entidades gubernamentales, especialmente municipalidades en diferentes regiones de tal manera que se puedan considerar adaptaciones que puedan mejorar el desempeño de las organizaciones públicas en general.

Es crucial que la municipalidad enfoque sus esfuerzos en fortalecer la satisfacción laboral en su dimensión mecanismos útiles para fomentar un ambiente de trabajo más positivo y productivo, y mejorar el desempeño organizacional y una mayor retención del talento.

Promover actividades de trabajo en equipo e integración social que fortalezcan la relación entre los colaboradores, elevando la cohesión y el compromiso institucional.

Realizar encuestas periódicas, para identificar áreas de mejora y medir el impacto de las acciones implementadas. La evaluación continua permitirá ajustar estrategias y mantener niveles positivos en ambas variables.

BIBLIOGRAFIA.

Al-Hammami, W., Al-Hattami, H., & Al-Ameri, H. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Climate. *Journal of Management and Marketing Review*, 6(2), 61-75.

Alfaro Oliva, J. E. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores municipales de un centro poblado en temporada del Niño Costero, Trujillo, 2023. *Revista La Junta*, 6(2), 82–99. <https://doi.org/10.53641/junta.v6i2.119>

AlHajji, N. (2021). The Impact of Organisational Culture on Job Satisfaction in Dubai Government Organizations. *International Journal of Management Cases*, 23(2),5–19.

Al Shbail, M. O., Alshurafat, H., Ensour, W., Al Amosh, H., & Al-Hazaima, H. (2025). Exploring the impact of internal CSR on auditor turnover intentions: The mediating and moderating roles of job satisfaction, organisational commitment, and job complexity. *Acta Psychologica*, 256(105012), 105012. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105012>

Arce Arnaez, M., Martínez Aguayo, C., & Sánchez Ludeña, M. (1994). El clima laboral en los trabajadores de atención primaria. *Gaceta Sanitaria*, 8(41), 79-84. [https://doi.org/10.1016/S0213-9111\(94\)71176-6](https://doi.org/10.1016/S0213-9111(94)71176-6)

Arriaga, M. y Castro, A. (2017). Diagnóstico del clima organizacional y su influencia en el compromiso de los servidores públicos en el Municipio distrital de Motupe Lambayeque (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1506>

Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodriguez, M. J., Ruiz Choque, M., & Manrique Nugent, M. A. L. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171-184. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>

Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. <https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/22.2021.10>

Chiavenato. (2008). *Gestión del talento humano*. México: McGrawHill. doi: ISBN 978-970-10-7340-7

Clima organizacional: El 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales. (2023, octubre 13). *Gestión*. https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometer-errores-laborales-nndc-noticia/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw6oi4BhD1ARIsAL6pox1TzdMGoeE_7C43OE2uVFA4KWThU2BpFnnArGe9BA-xrKOJDjia5nsaAgUsEALw_wcB

Coker, O. O., Coker, A. O., & Onuoha, B. (2011). Un estudio sobre la satisfacción laboral entre el personal clínico y no clínico de un hospital universitario en Lagos, Nigeria. *East Africa Journal of Public Health*, 8(4), 299-302.

Collado-Rodríguez, N., Del Carmen PLATAS-DOMÍNGUEZ, C., Otilio DÍAZ-LÓPEZ, L., & Hernández-Triano, L. (2023). Organizational climate and its effects on job satisfaction: A case study. *Journal of Business Development Strategies*, 9(24),14–22. <https://doi-org.usat.lookproxy.com/10.35429/JBDS.2023.24.9.14.22>

Cortez Rodríguez, N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana para la investigación y desarrollo educativo*, 14.

Curiel Gomez, R. (2023). Liderazgo y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Faremi, Y.A. y Jita, L.C. (2019). Assessment of science teachers' career satisfaction and school organizational climate in enhancing job performance in rural learning ecologies. *Problems of Education in the 21st Century*, 77(2),254-269 [DOI: 10.33225/pec/19.77.254].

García-Tamariz, P. E., Mansilla-Mahmud, M. A. y Mateo-Deñás, R. (2024). Compromiso con la tarea y satisfacción laboral: evidencia en el sector comercial peruano. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(28), 203-220. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.02>

García-Guillén, R., Gázquez-Abad, J. C., Pérez-Ruiz, A., & Pérez-Martínez, A. (2023). Social Capital and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Sustainability*, 15(4), 3169.

Garrido Bayas I. (2024). Dirección y administración del talento humano: un enfoque estratégico. [e-book]. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2024-07-19-202302-Direcci%C3%B3n%20y%20administraci%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>

Hassan, S., & Al-Zoubi, Z. M. (2021). Organizational Support and Job Satisfaction: The Mediating Role of Psychological Empowerment among University Teachers. *Journal of Education and Learning*, 10(1), 1-10.

Kamaruzzaman. (2020). El impacto del entorno laboral en la satisfacción laboral. *Revista Europea de Investigación en Gestión y Negocios*, 5(6).

Khan, A. M., Khan, T. J., & Rehman, R. (2020). Impact of Compensation and Benefits on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 40(1), 221-231.

Mamani Gamarra, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo – Puno – Perú, 2013, *COMUNI@CIÓN*, Vol1 (Nro. 1)

Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2020). The Impact of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction: A Study in Manufacturing Industries. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 7(1), 470-476.

Noboa, J., Barrera, G., & Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*.

Ortega Pilco, D & Campos Márquez A. (2024). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de una Municipalidad, 2024. *Journal of Neuroscience and Public Health* Vol4(2):13-22,2024

Ortega Santos, J. (2018). Incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: Análisis para dos instituciones de educación superior [IES] en Ecuador (tesis de doctorado). Universidad del Rosario.

Pangil, Faizuniah & Yahya, Khulida & Johanim, Johari & Isa, Mohd & Daud, Zulkiflee. (2011). The relationship between organizational climate and job satisfaction: the case of a government agency in malaysia. *International Journal of Humanities and Social Science*. 1. 152-160.

Pastor Ponce, D. G. (2022). *Relación entre el clima organizacional y desempeño de los trabajadores en una empresa textil. Arequipa, 2021* (Tesis de licenciatura). Universidad La Salle.

Pérez Bravo, C. J. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral en el área de seguridad ciudadana de la municipalidad provincial de Chiclayo, 2020. (Tesis de Licenciatura). Repositorio Universidad Señor de Sipán.

Putra, T. R. I. (2019). The Role of Organization Climate and Work Motivation on Job Satisfaction in Aceh Government Health Office. *Journal of Academic Research in Economics*, 11(1), 98–106.

Rojas Torres, D. R. (2018). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Ecociencia*, 6(1).

Rosiles-Villalobos, A., González-Montejo, C., & Clara-Zafra, M. Ángel. (2020). Relación del clima y satisfacción laboral en una dependencia gubernamental . Vinculatégica EFAN, 6(1), 515–531. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-600>

Thant, Z. M., & Chang, Y. (2021). Determinants of Public Employee Job Satisfaction in Myanmar: Focus on Herzberg's Two Factor Theory. *Public Organization Review*, 21(1), 157–175. <https://doi-org.usat.lookproxy.com/10.1007/s11115-020-00481-6>

Tinoco Plasencia, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Revista Industrial Peruana*, 26

Toledo Dominguez, L.A. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa María – 2024. Tesis de Maestría. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis, Minn.: University of Minnesota Industrial Relations Center.

Zambrano Álvarez, Gema Pamela, & Zambrano Montesdeoca, Lady Diana. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Podium*, (42), 151-168. <https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9>

Zapata Terán, Katherin Vanessa, & Tovar Molina, Evelyn Alexandra. (2024). EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD. *Aula Virtual*, 5(12), e345. Epub 25 de noviembre de 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>

Zepete Hernandez, D. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Open Access*, 17(3).

Anexos:

Operacionalización de Vari

Problema de Investigación	Objetivo General	Variables	Dimensiones	
¿Qué relación existe entre el clima organizacional y satisfacción laboral en una municipalidad distrital del departamento de Lambayeque, 2024?	Analizar la relación entre clima laboral y satisfacción laboral de los empleados en una municipalidad de Lambayeque, 2024.	Clima Laboral	Propósitos y objetivos	
	Objetivos Específicos		Estructura	
	Determinar el nivel de clima laboral, de los empleados en una Municipalidad Distrital del Departamento de Lambayeque, 2024.		Relaciones entre miembros	
			Recompensa	
			Liderazgo	
	Determinar el nivel de satisfacción laboral, de los empleados en una municipalidad de Lambayeque, 2024.	Satisfacción Laboral	Factores Extrínsecos	
	Identificar la relación de las dimensiones del clima laboral y satisfacción laboral de los empleados en una municipalidad de Lambayeque, 2024.		Factores Intrínsecos	
Metodología				
Enfoque	Población	Técnicas e instrumentos de recolección de datos		
Cuantitativo	102 trabajadores de una Municipalidad en Lambayeque			
Nivel	Muestra	Técnica: Encuesta		
Correlacional	102 trabajadores de una Municipalidad en Lambayeque			
Tipo	Muestreo	Instrumentos: Cuestionario de satisfacción laboral basado en la Prueba de Minnesota (forma corta). Cuestionario de clima laboral de Ortega (2016).		
Básico	Muestra censal			
Diseño	Procedimiento y Procesamiento de datos			
No Experimental	Recopilación de datos Análisis estadístico			

**ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL BASADO EN LA PRUEBA DE MINESOTA
(FORMA – CORTA)**

El propósito de esta encuesta es darle la oportunidad de expresar su parecer acerca de su empleo actual, cuáles son las cosas que le parecen bien, y cuáles son las cosas que no le parecen bien. Basándonos en sus respuestas y las de sus compañeros, esperamos lograr un mejor entendimiento de lo que les gusta acerca de su trabajo y no les gusta de su trabajo.

En la siguiente página encontrara declaraciones sobre su trabajo actual.

Por favor, lea cada una de las declaraciones cuidadosamente.

Después de leer cada declaración, responda a las preguntas de la encuesta, basándose en cual es su parecer acerca de dicha declaración. Debe de tomar una decisión tocante al nivel de satisfacción que usted siente acerca del aspecto de su trabajo descrito en la declaración.

Teniendo en mente cada declaración:

Si Ud. siente que su trabajo le da más de lo que Ud. esperaba, marque el cuadro correspondiente a su respuesta “alto” (el nivel de satisfacción es alto);

Si Ud. siente que su trabajo le da lo que Ud. esperaba, marque el cuadro “regular”;

Si Ud. no puede decidir si su trabajo si su trabajo le satisface o no; marque el cuándo debajo de “indeciso”,

Si Ud. siente que su trabajo le da menos de lo que Ud. esperaba, marque el cuadro “bajo”,

Si Ud., siente que su trabajo le da mucho menos de lo que Ud. esperaba, marque el cuadro “muy bajo”.

Recuerde: En el momento de decidir su respuesta, tenga en cuenta cuál es su verdadera opinión de satisfacción que Ud. siente acerca de cada declaración, en cuanto se refiere a su trabajo.

Haga lo mismo para todas las declaraciones. Por favor, conste cada una.

Sea franco y honesto. Expresé su verdadera opinión acerca de su trabajo actual.

Pregúntese a sí mismo: ¿Cuál es el nivel de satisfacción que siento yo en lo que se refiere a los diferentes aspectos de mi trabajo?

Nivel de satisfacción

Muy bajo (1) bajo (2) indeciso (3) regular (4) alto (5)

Muy bajo quiere decir que este aspecto de mi trabajo no me satisface de ninguna manera (tengo un nivel satisfacción muy bajo)

Bajo quiere decir que no estoy satisfecho con este aspecto de mi trabajo (tengo un nivel de satisfacción bajo)

Indeciso quiere decir que no puedo decidir si este aspecto de mi trabajo me satisface o no

Regular quiere decir que tengo nivel de satisfacción solo regular.

Alto quiere decir que estoy muy satisfecho con este aspecto de mi trabajo (tengo un nivel alto de satisfacción).

En mi trabajo actual, esta es mi opinión acerca de cómo me siento.

	Items	1	2	3	4	5
1	Puedo mantenerme ocupado todo el tiempo					
2	La oportunidad de trabajar sólo en mi empleo					
3	La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando					
4	La oportunidad de ser reconocido como alguien de provecho en la comunidad					
5	La forma en que mi supervisor dirige a sus trabajadores					
6	La habilidad de mi supervisor al tomar decisiones					
7	El poder hacer cosas que no me permiten remordimiento de conciencia					
8	Cómo mi trabajo provee empleo estable					
9	La oportunidad de ayudar a otras personas					
10	La oportunidad de dirigir a otras personas					
11	La oportunidad de utilizar mis habilidades					
12	La forma en que la compañía pone en práctica sus pólizas					
13	Mi sueldo y la cantidad de trabajo que hago					
14	Las oportunidades de avanzar en este empleo					
15	La libertad de formar mi propio juicio					
16	El poder aplicar mis propios métodos al hacer mi trabajo					
17	Las condiciones en que yo trabajo					
18	La armonía que existe entre los compañeros de trabajo					
19	Los comentarios positivos que recibo					
20	La satisfacción que siento al completar mi trabajo					

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Señale por favor su opinión en relación con las siguientes afirmaciones. Para ello evalúe de 1 a 5 el nivel de acuerdo o desacuerdo con ellas, donde: 1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.

		1	2	3	4	5
1	Se definen claramente los resultados y objetivos esperados en cada nivel					
2	Todas las áreas y niveles de la entidad son tomadas en cuenta en la elaboración del presupuesto					
3	Los objetivos que se pretenden alcanzar son coherentes con los recursos asignados para ello					
4	Se realiza una evaluación sobre la dificultad de conseguir los objetivos antes de establecerlos formalmente					
5	Existe la posibilidad de negociar el presupuesto con las otras áreas					
6	La misión de la empresa está siempre presente en los objetivos					
7	Mi opinión es considerada para el establecimiento de objetivos dentro de mi área o departamento					
8	En la entidad siempre se nos comunican los resultados obtenidos en el periodo anterior					
9	Las autoridades colaboran en la mejora de alguien, cuando algo hace mal					
10	La comunicación con los jefes inmediatos es fluida, oportuna, clara y siempre hay retroalimentación					
11	El jefe inmediato comunica a tiempo las disposiciones que da la máxima autoridad					
12	El espacio físico de trabajo es adecuado					
13	Da gusto llegar a trabajar a la entidad					
14	Los puestos de trabajo son cómodos y agradables					
15	Se tiene todo lo que se necesita en el lugar de trabajo					
16	Siempre me entero con antelación de las jornadas de capacitación, incluso cuando no estoy incluida en ellas					
17	Las funciones y procedimientos son claros, permitiendo hacer rápidamente el trabajo					
18	Los procedimientos permiten hacer el trabajo, no importa si me cambian de unidad					
19	Cada vez que se requiere reemplazar al jefe o supervisor, se puede hacer, porque los procesos son claros					
20	Aquí, todos los que hacen el mismo trabajo, tienen funciones similares					

Carta de Aprobación

