

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2024**

TESIS

Presentada por:

BACH. ANDY WLADIMIR PEÑA HUERTAS

ORCID: 0009-0005-9889-1650

Asesor:

DR. ASCENCIÓN AMÉRICO FLORES FLORES

ORCID: 0000-0001-9426-5357

Para obtener el grado académico de:

MAESTRO EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERÚ

2026

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACANA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tesis

**“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE TACNA, 2024”**

Presentado por:
Bach. Andy Wladimir Peña Huertas

Tesis sustentada y aprobada el 24 de julio del año dos mil veintiséis; ante el
siguiente jurado examinador:

PRESIDENTE: Dr. Guido Benedicto Palumbo Pinto

SECRETARIO: Dra. Juana del Carmen Bedoya Chanove

VOCAL: Dr. Walther Arturo Bueno Mariaca

ASESOR: Dr. Ascención Américo Flores Flores

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo Andy Wladimir Peña Huertas, en calidad de estudiante de la Maestría Dirección y Administración de Empresas de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con DNI N°70464007. Soy autor de la tesis titulada: **El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024**, con asesor Dr. Ascención Américo Flores Flores.

DECLARO BAJO JURAMENTO

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Maestro en Dirección y Administración de Empresas, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 08% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la Municipalidad Provincial de Tacna, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo

declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 24 de julio de 2026.



Nombre: Andy Wladimir Peña Huertas

DNI: 70464007

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico primeramente a mis padres Don Luis Alberto Peña García y Doña Miriam Luisa Huertas Choquez, ejemplo de constancia esfuerzo y amor, quienes caminaron a mi lado en cada etapa de esta maestría celebrando mis avances y animándome en mis desafíos. Este logro es también suyo, porque gracias a sus sacrificios, consejos y al apoyo que nunca me faltó, hoy culmino este camino.

A mi familia, y amigos, quienes con su amor incondicional y con un gesto, una palabra o un acompañamiento silencioso, hicieron posible que este sueño se convirtiera en realidad. Este logro representa no solo un título, sino la suma de cada mano que me impulsó a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi familia, que con su amor, paciencia y apoyo inquebrantable me acompañó durante todo este camino.

A mi asesor Dr. Ascensión Américo Flores Flores, por creer en mis capacidades y guiarme con dedicación y respeto.

A mis amigos, quienes fueron refugio en los momentos difíciles y celebraron conmigo cada avance.

A todas las personas que, de una u otra forma, aportaron a mi formación y al desarrollo de esta tesis: gracias por ser parte de este logro.

ÍNDICE

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD.....	ii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I.....	21
EL PROBLEMA	21
1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	25
1.2.1.Interrogante principal.....	25
1.2.2.Interrogantes secundarios.....	25
1.3.JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.3.1.Justificación teórica.....	25
1.3.2.Justificación practica.....	25
1.3.3.Justificación metodológica.....	26
1.3.4.Justificación social	26
1.4.DELIMITIACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
1.5.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1.5.1.Objetivo general	27
1.5.2.Objetivos específicos	27
CAPÍTULO II	28
MARCO TEÓRICO.....	28
2.1.ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.1.1.Antecedentes Internacionales.....	28
2.1.2.Antecedentes Nacionales	30
2.1.3.Antecedentes Locales.....	32
2.2.BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS	34

2.2.1.Clima organizacional	34
2.2.1.1.Liderazgo.....	36
2.2.1.2.Motivación	38
2.2.1.3.Reciprocidad	39
2.2.1.4.Participación.....	41
2.2.2.Satisfacción laboral	43
2.2.2.1.Satisfacción por el trabajo	45
2.2.2.2.Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	47
2.2.2.3.Satisfacción con la forma en que realiza el trabajo.....	48
2.2.2.4.Satisfacción con las oportunidades de desarrollo.....	50
2.2.2.5.Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	51
2.2.2.6.Satisfacción con la remuneración.....	53
2.3.DEFINICIÓN DE CONCEPTOS:	55
CAPÍTULO III	56
MARCO METODOLÓGICO	56
3.1.FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	56
3.1.1.Hipótesis general.....	56
3.1.2.Hipótesis específicas	56
3.2.OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	57
3.2.1.Identificación de la variable 1	57
3.2.2.Operacionalización.....	62
3.2.3.Identificación de la variable 2	63
3.2.4.Operacionalización.....	68
3.3.TIPO DE INVESTIGACIÓN	69
3.4.NIVEL DE INVESTIGACIÓN	69
3.5.DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	69
3.6.ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.7.POBLACIÓN Y MUESTRA.....	70
3.8.PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	72
3.8.1.Procedimiento	72
3.8.2.Técnicas.....	73
3.8.3.Instrumentos	73

CAPÍTULO IV.....	75
RESULTADOS.....	75
4.1.DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	75
4.2.DISEÑO DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	76
4.3.PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	77
4.3.1.Análisis descriptivo de la Variable Clima organizacional	77
4.3.2.Análisis descriptivo de la Variable Satisfacción laboral.....	98
4.4.PRUEBA ESTADÍSTICA	110
4.4.1.Prueba de confiabilidad.....	110
4.4.2.Prueba de normalidad.....	111
4.5.COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	113
4.5.1.Contraste de hipótesis genérica.....	113
4.5.2.Contraste de hipótesis específica 1	114
4.5.3.Contraste de hipótesis específica 2	115
4.5.4.Contraste de hipótesis específica 3	116
4.5.5.Contraste de hipótesis específica 4	118
4.6.DISCUSIÓN DE RESULTADOS	119
CAPÍTULO V	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
5.1.CONCLUSIONES	123
5.2.RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
APÉNDICE A	136
MATRIZ DE CONSISTENCIA	136
APENDICE B	138
CUESTIONARIO PARA CLIMA ORGANIZACIONAL.....	138
APENDICE C	144
CUESTIONARIO PARA SATISFACCIÓN LABORAL.....	144
APENDICE D	147
VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS.....	147
APENDICE E	156
MATRIZ DE DATOS CLIMA ORGANIZACIONAL.....	156

APENDICE E	179
MATRIZ DE DATOS SATISFACCIÓN LABORAL	179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones e indicadores de la variable 1: clima organizacional	58
Tabla 2 Operacionalización de la variable Clima organizacional.....	62
Tabla 3 Dimensiones e indicadores de la variable 2: satisfacción laboral	65
Tabla 4 Operacionalización de la variable Satisfacción laboral	68
Tabla 5. Distribución de la Muestra según Categoría Ocupacional.....	71
Tabla 6 Escala de Alfa de Cronbach	72
Tabla 7 Escala de medición de la prueba de correlación	73
Tabla 8 El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo	77
Tabla 9 Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo	78
Tabla 10 Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	79
Tabla 11 Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades	80
Tabla 12 Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.	81
Tabla 13 Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.....	82
Tabla 14 Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva	83
Tabla 15 A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.....	84
Tabla 16 La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio.....	85
Tabla 17 En esta institución se premia a la persona que trabaja bien	86
Tabla 18 En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.....	87
Tabla 19 El ambiente que se respira en esta institución es tenso.....	88
Tabla 20 En esta institución se premia a la persona que trabaja bien	89
Tabla 21 La dedicación en este departamento merece reconocimiento	90
Tabla 22 La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones	91
Tabla 23 La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo	92
Tabla 24 Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores	93

Tabla 25 En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios	94
Tabla 26 La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente ..	95
Tabla 27 Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse	96
Tabla 28 Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente	97
Tabla 29 Hay buena relación entre los miembros de la unidad	98
Tabla 30 En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.....	99
Tabla 31 La iluminación de su lugar de trabajo	100
Tabla 32 La ventilación de su lugar de trabajo.	101
Tabla 33 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	102
Tabla 34 Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.....	103
Tabla 35 Sus colegas de su grupo de trabajo	104
Tabla 36 Atención que se presta a sus sugerencias.....	105
Tabla 37 La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo	106
Tabla 38 Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.....	107
Tabla 39 El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo...	108
Tabla 40 Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo	109
Tabla 41 Prueba de confiabilidad del instrumento de la variable Clima organizacional	110
Tabla 42 Prueba de confiabilidad del instrumento de la variable Satisfacción laboral	111
Tabla 43 Prueba de normalidad de la variable Clima organizacional y sus dimensiones.....	111
Tabla 44 Prueba de normalidad de la variable Satisfacción laboral y sus dimensiones.....	112
Tabla 45 Prueba de correlación de la hipótesis general	113

Tabla 46 Prueba de correlación de la hipótesis específica 1	114
Tabla 47 Prueba de correlación de la hipótesis específica 2	116
Tabla 48 Prueba de correlación de la hipótesis específica 3	117
Tabla 49 Prueba de correlación de la hipótesis específica 4	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.....	77
Figura 2 Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo	78
Figura 3 Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo	79
Figura 4 Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades	80
Figura 5 Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.	81
Figura 6 Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda	82
Figura 7 Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.....	83
Figura 8 A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír	84
Figura 9 La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio	85
Figura 10 En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.....	86
Figura 11 En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido	87
Figura 12 El ambiente que se respira en esta institución es tenso	88
Figura 13 En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.....	89
Figura 14 La dedicación en este departamento merece reconocimiento	90
Figura 15 La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones....	91
Figura 16 La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo	92
Figura 17 Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores	93
Figura 18 En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios	94
Figura 19 La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente	95

Figura 20 Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.....	96
Figura 21 Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.....	97
Figura 22 Hay buena relación entre los miembros de la unidad.....	98
Figura 23 En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.....	99
Figura 24 La iluminación de su lugar de trabajo	100
Figura 25 La ventilación de su lugar de trabajo.....	101
Figura 26 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	102
Figura 27 Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.....	103
Figura 28 Sus colegas de su grupo de trabajo	104
Figura 29 Atención que se presta a sus sugerencias	105
Figura 30 La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.....	106
Figura 31 Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.....	107
Figura 32 El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	108
Figura 33 Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo	109

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024. La metodología empleada fue de tipo básica o pura, con un nivel de investigación correlacional y un diseño no experimental de corte transversal, al trabajarse con información recogida en un único periodo de tiempo. La población estuvo conformada por los 726 trabajadores que laboraron en la Municipalidad Provincial de Tacna en 2024. Tras la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas, la muestra quedó constituida por 252 colaboradores. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, compuesto por 80 ítems para la variable clima organizacional y 37 ítems para la variable satisfacción laboral, ambos medidos en escala ordinal. El análisis estadístico descriptivo se realizó mediante tablas de frecuencia y gráficos de barras, mientras que el análisis inferencial consideró la prueba de confiabilidad, la prueba de normalidad y la prueba de correlación. Los resultados indican un nivel de significancia de 0.000 con un coeficiente de correlación de 89.3%, con respecto a la hipótesis general; por lo que se concluye que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024. Asimismo, se evidencia que un entorno organizacional favorable, caracterizado por adecuadas relaciones interpersonales, comunicación efectiva y condiciones laborales apropiadas, contribuye al fortalecimiento del compromiso y bienestar de los trabajadores dentro de la institución.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, liderazgo, reciprocidad, motivación.

ABSTRACT

The present study aimed to determine the relationship between organizational climate and job satisfaction among the workers of the Provincial Municipality of Tacna during the year 2024. The methodology employed was basic or pure research, with a correlational level of analysis and a non-experimental cross-sectional design, since the information was collected at a single point in time. The population consisted of 726 employees who worked at the Provincial Municipality of Tacna in 2024. After applying the finite population formula, the sample was composed of 252 collaborators. For data collection, the survey technique was used and the instrument was a questionnaire consisting of 80 items for the organizational climate variable and 37 items for the job satisfaction variable, both measured on an ordinal scale. The descriptive statistical analysis was conducted using frequency tables and bar charts, while the inferential analysis included reliability testing, normality testing, and correlation testing. The results indicate a significance level of 0.000 with a correlation coefficient of 89.3% with respect to the general hypothesis; therefore, it is concluded that organizational climate is significantly related to the job satisfaction of the workers of the Provincial Municipality of Tacna, 2024. Likewise, the findings show that a favorable organizational environment, characterized by adequate interpersonal relationships, effective communication, and appropriate working conditions, contributes to strengthening the commitment and well-being of workers within the institution.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, leadership, reciprocity, motivation.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis busca determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024. En el estudio se analizan también las dimensiones de la variable clima organizacional que propone (Correa & Samudio, 2022), de acuerdo a este autor se puede constituir que son cuatro: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Por otro lado, también se amplía la investigación a las dimensiones de la variable satisfacción laboral siguiendo a (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Partido, 2008), son seis: satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado – supervisor y satisfacción con la remuneración.

Las instituciones públicas enfrentan el desafío constante de mejorar su rendimiento organizacional, optimizar el uso de recursos y brindar servicios de calidad a la ciudadanía. Para lograrlo, no basta con diseñar procesos administrativos o implementar normativas internas; es necesario contar con trabajadores comprometidos, motivados y satisfechos con su entorno laboral. En este contexto, comprender la dinámica interna de las organizaciones, especialmente en lo referente a las condiciones de trabajo, la interacción humana y las percepciones de los colaboradores, se ha convertido en una tarea fundamental para fortalecer la gestión pública.

El clima organizacional constituye uno de los elementos centrales que influyen directamente en el comportamiento del personal. Se entiende como el conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre su ambiente laboral, incluyendo aspectos como liderazgo, comunicación, motivación, reconocimiento, relaciones interpersonales, estructura y condiciones físicas. Cuando el clima es positivo, se generan actitudes proactivas, cooperación, sentido de pertenencia y disposición hacia el logro de metas; en cambio, un clima

desfavorable puede producir desmotivación, conflictos, baja productividad y resistencia al cambio.

Por su parte, la satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar y realización que experimenta un trabajador respecto a sus funciones, condiciones de trabajo, estímulos recibidos, oportunidades de desarrollo y relaciones con sus compañeros. La literatura evidencia que los niveles de satisfacción influyen en el desempeño, la permanencia, el compromiso laboral y la calidad del servicio que prestan las entidades públicas. Por ello, ambas variables mantienen un vínculo estrecho: un adecuado clima organizacional suele generar mayor satisfacción, mientras que ambientes laborales tensos o poco participativos pueden afectar negativamente el bienestar del personal.

A pesar de la relevancia del tema, aún existen vacíos en la investigación, especialmente en el ámbito municipal. Muchas investigaciones se han centrado en instituciones privadas o en entidades del gobierno central, dejando de lado a los gobiernos locales y provinciales, donde las condiciones laborales suelen ser más heterogéneas. En Tacna, la información científica disponible es limitada, por lo que no existe suficiente evidencia que permita comprender cómo las condiciones internas de trabajo afectan la satisfacción del personal administrativo y operativo en la Municipalidad Provincial.

En este sentido, la presente investigación resulta pertinente y necesaria, ya que permitirá conocer el estado actual del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024. Sus resultados contribuirán a identificar debilidades y oportunidades de mejora dentro de la gestión institucional, lo que podría favorecer la toma de decisiones, el desarrollo de políticas de recursos humanos y la implementación de estrategias orientadas al bienestar del personal.

Asimismo, este estudio adquiere relevancia práctica, porque la función municipal depende del desempeño de sus trabajadores. Cuando existe un ambiente adecuado, los colaboradores muestran mayor motivación, compromiso y

productividad, lo que se refleja en una atención más eficiente a la ciudadanía. Por el contrario, un clima organizacional deficiente puede debilitar la prestación de servicios, reducir la eficiencia administrativa y afectar negativamente la imagen institucional. Por ello, comprender el vínculo entre ambas variables puede convertirse en un aporte directo para la mejora de la gestión pública local.

Finalmente, la estructura de la tesis se organiza en cinco capítulos. El capítulo I presenta la descripción del problema, los antecedentes, la justificación, los objetivos y la delimitación del estudio. El capítulo II desarrolla el marco teórico, donde se fundamentan conceptualmente las variables clima organizacional y satisfacción laboral. El capítulo III explica la metodología empleada, el tipo de investigación, diseño, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos. El capítulo IV presenta los resultados obtenidos y su respectivo análisis estadístico. El capítulo V expone la discusión de los resultados, así como las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

En ese marco, el estudio se orientó a analizar empíricamente la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024, con el propósito de comprender cómo las percepciones del entorno laboral se relacionan en el bienestar y desempeño de los trabajadores, para poder cubrir el vacío existente con respecto a este tema en instituciones públicas. La evidencia obtenida por otro lado, permitirá aportar información útil para la gestión institucional, contribuyendo a fortalecer las políticas internas de recursos humanos y a promover condiciones laborales que favorezcan un desempeño organizacional más eficiente en el ámbito de la administración pública local.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, las empresas e instituciones deben considerar dentro de sus objetivos la creación de un clima laboral adecuado y cada vez más saludable, ya que, si bien anteriormente se pensaba que los empleados eran eficientes únicamente en función de su remuneración, se ha demostrado que gran parte de sus capacidades y desempeño están influenciados por el ámbito emocional que experimentan en las condiciones y relaciones de convivencia dentro de la institución en la que laboran. En este sentido, aun cuando una organización cuente con instalaciones modernas o herramientas adecuadas, si no existe una comunicación efectiva ni una convivencia armónica, la eficiencia laboral tiende a disminuir, pues el factor monetario por sí solo no garantiza un desempeño óptimo. Ello propicia que los trabajadores no solo actúen bajo directrices jerárquicas, sino que desarrollen un sentimiento de identificación con la institución y un mayor compromiso con sus funciones, generando satisfacción laboral más allá de una adecuada remuneración, situación que explica por qué algunos trabajadores optan por renunciar incluso a empleos bien remunerados cuando perciben un clima laboral inadecuado.

De acuerdo con Solarte, el clima organizacional surge de la idea de que las personas viven en entornos complejos y cambiantes. Dado que las organizaciones están formadas por individuos, grupos y colectivos que generan comportamientos diversos, estos impactan el ambiente en el que se desarrolla. Este concepto se enmarca dentro de la sociología, específicamente en las teorías de las relaciones humanas, donde se subraya la relevancia del ser humano en su función laboral y su participación en un sistema social (Solarte, 2019, pág. 43). Por ende, de acuerdo a lo descrito por el autor anteriormente, se refiere al conjunto de percepciones, sentimientos y actitudes que los miembros de una organización tienen respecto a su entorno laboral. Este clima tiene un carácter subjetivo y dinámico, pues cada individuo lo experimenta de manera diferente, aunque ciertos patrones compartidos

permiten identificar tendencias generales dentro de la organización. La forma en que las personas perciben el ambiente laboral influye directamente en su motivación, productividad y bienestar, creando un círculo virtuoso o vicioso según la calidad del clima organizacional.

En esta línea, se observa que en la Municipalidad objeto de estudio existe una problemática relacionada con la ausencia de un clima organizacional adecuado, lo cual puede desencadenar altos niveles de desmotivación, estrés laboral y disminución del rendimiento y la eficiencia de los trabajadores. Asimismo, esta situación puede incentivar la búsqueda de otras oportunidades laborales, generando una constante rotación de personal. En diversos casos, se evidencia falta de claridad en las directrices institucionales, tensiones internas, apatía generalizada entre los empleados y signos de agotamiento asociados al estrés y a la falta de motivación laboral.

Asimismo, según (Hernández G. , 2023) la satisfacción laboral constituye una percepción subjetiva que influye en la actitud de una persona hacia su trabajo y se fundamenta en sus creencias y valores respecto a las tareas que desempeña. Este concepto resulta relevante debido a su estrecha relación con el desempeño organizacional, la calidad del trabajo y los niveles de productividad y rentabilidad. La satisfacción laboral promueve que los trabajadores perciban su empleo no solo como una obligación o fuente de ingresos, sino como un espacio que contribuye a su bienestar y realización personal. En este sentido, empleados satisfechos tienden a mostrar mayor compromiso, eficiencia y disposición para alcanzar los objetivos institucionales, además de favorecer relaciones interpersonales positivas dentro del entorno laboral.

De igual manera, se entiende de acuerdo a la versión del autor antes mencionado, que la satisfacción laboral es además de ser un fin en sí misma, es un determinante clave del comportamiento organizacional. Estudios empíricos han demostrado que está estrechamente ligada a variables como el desempeño, el compromiso organizacional, el ausentismo, la rotación de personal y la salud psicológica. Así, una alta satisfacción laboral contribuye a un entorno de trabajo

más armónico, productivo y sostenible. Por otro lado, cabe destacar que la satisfacción laboral es subjetiva y variable, es decir, puede fluctuar según las circunstancias personales y profesionales, así como según la etapa del ciclo de vida laboral en la que se encuentre el individuo.

Entonces, tal como se mencionó respecto al clima organizacional del autor antes mencionado, la ausencia de satisfacción laboral también se considera una base problemática pues esto implicaría que los empleados tienden a faltar más al trabajo, ya sea por motivos de salud relacionados con el estrés o simplemente por desmotivación; incrementar el nivel de estrés, la ansiedad y el agotamiento entre los empleados. Los empleados insatisfechos tienden a ser menos creativos y proactivos, es más probable que cometan errores y que el trabajo final sea de menor calidad. La falta de atención al detalle y el desinterés en mejorar o innovar pueden perjudicar la reputación de la organización y disminuir su competitividad.

La Municipalidad Provincial de Tacna, es una organización de carácter público que brinda servicios a la población de toda la Ciudad de Tacna, siendo parte de la estructura del nivel de Gobierno Central y con el fin de brindar y subsanar todas las necesidades en infraestructura y servicios básicos a su población.

Como entidad pública, la Municipalidad Provincial de Tacna cuenta con personal sujeto principalmente a los regímenes establecidos por el Decreto Legislativo N.º 276 (Régimen de la Carrera Administrativa), el Decreto Legislativo N.º 728 (Régimen Laboral de la Actividad Privada) y el Decreto Legislativo N.º 1057 (Contrato Administrativo de Servicios – CAS).

Cada uno de estos regímenes presenta características diferenciadas en cuanto a estabilidad laboral, beneficios sociales, oportunidades de desarrollo profesional, remuneraciones y condiciones de trabajo. El personal bajo el régimen del Decreto Legislativo N.º 276, por ejemplo, goza de mayor estabilidad y carrera administrativa, mientras que los trabajadores del régimen 728 se rigen por normas del sector privado, con beneficios distintos y mayor flexibilidad contractual. Por su parte, el régimen CAS se caracteriza por una naturaleza temporal y limitada, lo que puede generar percepciones de inseguridad laboral y menor identificación institucional.

La coexistencia de estos regímenes dentro de una misma organización pública puede generar brechas de percepción, tensiones internas y sentimientos de desigualdad entre los trabajadores, afectando negativamente el clima organizacional. Estas diferencias inciden directamente en la satisfacción laboral, ya que los empleados pueden experimentar desmotivación, estrés o falta de compromiso cuando perciben un trato desigual o limitadas oportunidades de crecimiento y reconocimiento, independientemente de su desempeño.

En este sentido, la diversidad de regímenes laborales constituye un factor estructural relevante que debe ser considerado en el análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral de la Municipalidad Provincial de Tacna, ya que influye en las relaciones interpersonales, la comunicación interna y el nivel de compromiso de los trabajadores con los objetivos institucionales. Por ello, resulta fundamental que la gestión municipal implemente estrategias integradoras que promuevan la equidad, el reconocimiento y el bienestar laboral, más allá del régimen contractual, fortaleciendo así el desempeño institucional y la calidad del servicio público brindado a la ciudadanía.

En conclusión, aunque el clima organizacional y la satisfacción laboral han sido ampliamente analizados en diferentes contextos organizacionales, aún existe limitada evidencia empírica aplicada a gobiernos locales que permita comprender cómo las condiciones internas del entorno laboral se relacionan con el bienestar y desempeño de los trabajadores. En el caso de la Municipalidad Provincial de Tacna, la coexistencia de distintos regímenes laborales, las dinámicas organizacionales propias del sector público y las percepciones de los trabajadores respecto a su ambiente de trabajo evidencian la necesidad de profundizar en el análisis de estas variables. Por ello, resulta pertinente desarrollar una investigación que permita examinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con el fin de generar información que contribuya a fortalecer la gestión institucional y promover condiciones laborales que favorezcan un mejor desempeño del personal y una atención más eficiente a la ciudadanía.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Interrogante principal

¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?

1.2.2. Interrogantes secundarios

1. ¿Cómo se relaciona el liderazgo con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?

2. ¿Cómo se relaciona la motivación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?

3. ¿Cómo se relaciona la reciprocidad con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?

4. ¿Cómo se relaciona la participación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Justificación teórica

Durante el desarrollo de esta investigación se utilizó conceptos planteados por distintos autores a través de sus investigaciones y hallazgos, los cuales se encuentran relacionados a las variables de estudio como el clima organizacional y la satisfacción laboral, que permitieron llegar a resultados concluyentes, los cuales servirán para futuras investigaciones y estudios, considerando la relación entre las variables y las dimensiones tomadas en cuenta.

1.3.2. Justificación práctica

Esta investigación brindó resultados confiables y validos que permitieron llegar a conclusiones y recomendaciones para la Municipalidad Provincial de Tacna con respecto a las variables de estudio como son el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esto permitirá a los gerentes y personas en altos mandos de instituciones públicas utilizar la información del presente estudio para que a través

de ella contar con herramientas de medición y evaluación del compromiso dentro de sus empresas y de acuerdo a una caracterización de su personal encontrar las estrategias pertinentes para la mejora continua.

1.3.3. Justificación metodológica

Esta investigación proporcionó información valiosa y confiable que servirá como base para el desarrollo de futuras investigaciones. Se han diseñado métodos y estrategias adecuados para llevar a cabo el estudio en relación con el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna. De este modo, aquellos interesados en utilizar este trabajo como referencia podrán emplear el instrumento y la técnica utilizada en estudios similares que aborden las mismas variables.

1.3.4. Justificación social

La presente investigación contribuyó con la Municipalidad Provincial de Tacna debido a que podrá dar a la gerencia un diagnóstico de los niveles de clima organización y el estado de la satisfacción laboral, permitiendo tomar medidas adecuadas para el mejoramiento continuo, repercutiendo en el desempeño de los empleados dentro de la institución y con los clientes y esto a su vez mejora el desenvolvimiento del sector público en la región Tacna.

1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se delimita en el ámbito institucional de la Municipalidad Provincial de Tacna, considerando como unidad de análisis a los trabajadores que laboran en dicha entidad durante el año 2024. En el plano espacial, el estudio se circunscribe a esta organización pública ubicada en la ciudad de Tacna; en el ámbito temporal, comprende el periodo correspondiente al año 2024, en el cual se recogerá la información necesaria.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Objetivo general

Determinar cómo se relaciona el Clima organizacional con la Satisfacción laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna 2024.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Determinar cómo se relaciona el Liderazgo con la Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna 2024.
2. Determinar cómo se relaciona la Motivación con la Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna.
3. Determinar cómo se relaciona la Reciprocidad con la Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna 2024.
4. Determinar cómo se relaciona la Participación con la Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna 202

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación, a partir de la revisión de antecedentes y fundamentos conceptuales relacionados con las variables de estudio: clima organizacional y satisfacción laboral. En primer lugar, se presentan investigaciones previas a nivel internacional, nacional y local que permiten contextualizar el problema y evidenciar los principales hallazgos existentes sobre el tema. Posteriormente, se exponen las bases teóricas que explican el comportamiento de las variables analizadas y sus respectivas dimensiones, proporcionando el soporte conceptual necesario para comprender la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el ámbito institucional.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. *Antecedentes Internacionales*

En el artículo de Segredo, García y León (2023) titulado “Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual” publicado en la Revista Infodir.

Este estudio tuvo como objetivo identificar las bases conceptuales de tres categorías fundamentales: desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Para ello, se llevó a cabo una revisión bibliográfica y documental utilizando fuentes digitales indexadas como SciELO, EBSCO y materiales disponibles en el repositorio de la biblioteca de la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba. Los descriptores empleados fueron: desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. El análisis de los datos se realizó mediante un enfoque de análisis de contenido directo.

Los autores llegaron a la conclusión de que, la necesidad de hablar de cultura, clima y desarrollo organizacional implica un llamado en la preparación de los directos en salud pública, de manera tal que les permita tener las competencias

necesarias para desarrollar estudios organizacionales, en búsqueda por elevar la productividad y la calidad institucional. (Segredo, García, & León, 2023, pág. 15)

Asimismo, Iglesias y Torres (2022) en su artículo denominado “Un acercamiento al Clima Organizacional” publicado en la Revista Cubana de Enfermería.

El propósito de este estudio fue analizar y sistematizar la definición de clima organizacional, considerando su relación en el entorno laboral dentro de la práctica de la enfermería. La metodología consistió en un análisis de contenido de documentos, incluyendo artículos originales y de revisión publicados entre 2001 y 2014, utilizando palabras clave como "clima organizacional", "características" y "dimensiones" en la base de datos SciELO. Se seleccionaron y revisaron artículos relevantes para el desarrollo de la revisión, además de monografías de diversas revistas y tesis doctorales actualizadas, lo que permitió llevar a cabo un análisis histórico y lógico de la evolución del concepto de clima organizacional.

Los autores concluyeron que, la sistematización de los términos relacionados con el clima organizacional, permitió definir el clima organizacional, las características y dimensiones, algunos autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición, sin embargo, se hace necesario su conocimiento para el mejoramiento de la calidad en las instituciones del mismo. (Iglesias & Torres, 2022, pág. 6)

En el artículo de (Daza , Beltrán, & Silva, 2021) titulado “Analysis of the organizational climate in the palm farming sector in the Colombian Caribbean region”. Presentado en la Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, de Colombia.

El propósito de este estudio fue analizar el clima organizacional en cuatro empresas del sector palmero ubicadas en la región Caribe de Colombia. Se desarrolló una investigación de enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo y de corte transversal. La población analizada incluyó a 1,234 empleados de este sector, y para determinar el tamaño de la muestra se empleó la fórmula de muestreo

aleatorio estratificado, obteniendo una muestra final de 301 trabajadores administrativos y técnicos. Para la recolección de datos, se utilizó una versión adaptada del Instrumento para Medir el Clima en Organizaciones Colombianas (IMCOE), el cual evalúa cuatro dimensiones: caracterización, condiciones laborales, entorno laboral y comportamiento organizacional. La aplicación del instrumento se llevó a cabo mediante el software Quick.

Los autores concluyeron que, un clima organizacional favorable se debe priorizar la asignación salarial de los empleados, la infraestructura de la empresa y aspectos intangibles, como las relaciones interpersonales, la comunicación, el liderazgo y las estrategias de resolución de conflictos. (Daza , Beltrán, & Silva, 2021, pág. 13)

2.1.2. Antecedentes Nacionales

En el artículo de Duran (2024) denominado “Satisfacción laboral en el contexto peruano” publicado en la Revista Apuntes ciencia y sociales.

El propósito principal de este estudio fue analizar la importancia del bienestar de los colaboradores en su entorno laboral en Perú, destacando cómo las empresas deben trabajar en mejorar las condiciones de trabajo, motivar a sus empleados y fomentar su compromiso para garantizar el éxito organizacional. La metodología utilizada consistió en una revisión bibliográfica de fuentes electrónicas relacionadas con la satisfacción laboral. Se realizó una lectura previa de artículos publicados, identificando un total de 9 fuentes, de las cuales se seleccionaron 5 para la elaboración del artículo, incluyendo tesis, artículos científicos y notas periodísticas. La búsqueda de información se llevó a cabo en bases de datos como Scopus, Science Direct, SciELO, la plataforma de la OIT y el diario Gestión.

El autor concluye que, la satisfacción laboral es un factor crítico que influye directamente en el rendimiento y los resultados económicos de una organización. Las actitudes positivas en el trabajo mejoran la eficiencia y la productividad, facilitando el logro de los objetivos y metas de la organización. En contraste, con las actitudes negativas pueden llevar a conductas indeseables y a un compromiso insuficiente con la organización un factor influyente en la organización es la

comunicación efectiva es una herramienta esencial para alinear la información con los objetivos de la organización. (Duran, 2024, pág. 21)

En el artículo de Ordoñez y Zurita (2023) titulado “La satisfacción laboral y su relación con la satisfacción del cliente: Estado del arte” publicado en la Revista SCIÉENDO.

En este artículo se menciona el estado del arte de la satisfacción laboral y su relación con la satisfacción del cliente, ambas dependientes del clima organizacional que es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral.

Los autores concluyen que un continuo interés en el desarrollo de la satisfacción laboral y su relación con la satisfacción del cliente. (Ordoñez & Zurita, 2023, pág. 11)

Tasayco (2022) realizó una tesis denominada “Satisfacción laboral en el desempeño laboral del área microempresa de una institución financiera Sur Chico, 2020”. Tesis para optar el grado de Administrador de empresas en la Universidad San Ignacio de Loyola.

El objetivo de esta investigación fue analizar cómo la satisfacción laboral influye en el desempeño laboral en el área de microempresas de una institución financiera del sur chico en el año 2020. Se aplicó un enfoque de investigación cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo transaccional. Los datos se recolectaron mediante dos cuestionarios administrados a través de encuestas, utilizando una escala Likert de 5 puntos. La muestra estuvo compuesta por 90 empleados del área de microempresas, y el análisis estadístico se llevó a cabo utilizando el software SPSS.

El autor concluye que, la satisfacción laboral influye en el desempeño laboral de los funcionarios microempresa de una institución financiera sur chico, 2020. Dimensiones como satisfacción por la paga, satisfacción por el trabajo, satisfacción por la supervisión, satisfacción por las oportunidades de promoción y satisfacción con los compañeros de trabajo, tienen una alta influencia positiva en el

desempeño laboral de los funcionarios microempresa de una institución financiera sur chico, 2020. (Tasayco, 2022)

García y Florín (2020) realizaron una tesis titulada “Relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019”. Tesis presentada para optar el título de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial.

El propósito principal de este estudio fue analizar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos y agentes de carga marítimo internacional en el Callao durante el año 2019. En cuanto a la metodología, el enfoque fue cuantitativo y se emplearon dos cuestionarios como instrumentos, ambos previamente validados en sectores y empresas similares en el contexto peruano. El primer cuestionario, desarrollado por Sonia Palma, evalúa la satisfacción laboral, mientras que el segundo, propuesto por Koopmans, mide el desempeño laboral. El análisis de los datos se realizó utilizando los modelos de correlación de Pearson y Spearman, los cuales permitieron determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral de los trabajadores en este sector.

Los autores concluyen que, el aspecto más predominante, según el índice de correlación de Pearson, es el Reconocimiento Personal y/o Social, lo cual demuestra el valor que los colaboradores le otorgan al reconocimiento propio, referente a los logros en el trabajo. Incluso, se puntualiza que el rasgo que obtuvo la más baja correlación con el Desempeño Laboral fueron los Beneficios Económicos, lo que hace referencia a la percepción negativa que tienen sobre los incentivos económicos y componentes remunerativos en su centro laboral (García & Florin, 2020).

2.1.3. Antecedentes Locales

Pérez (2024) realizó la tesis denominada “Clima organizacional y compromiso laboral en el personal docente y administrativo de las Instituciones

Educativas Innova Schools sedes Tacna, Arequipa y Moquegua, año 2022”. Tesis publicada en la Universidad Privada de Tacna.

El objetivo principal de esta investigación fue examinar la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral en los docentes y administrativos de las instituciones educativas Innova Schools, ubicadas en las sedes de Tacna, Arequipa y Moquegua, durante el año 2022. Desde el punto de vista metodológico, el estudio tuvo un enfoque cuantitativo y utilizó un diseño no experimental, transversal y correlacional. La investigación se desarrolló en las mencionadas sedes de Innova Schools, con una población total de 109 personas y una muestra de 86 participantes seleccionados mediante un muestreo probabilístico estratificado.

El autor concluye que, existen diferencias en los niveles de clima organizacional en los docentes y administrativos de las instituciones educativas participantes y se demostró que no existen diferencias significativas en los niveles de compromiso laboral en la muestra estudiada. Finalmente, se halló un coeficiente de correlación igual a 0,264. Por lo tanto, existe correlación positiva media significativa (sig. bilateral = 0,000) entre las variables clima organizacional y compromiso laboral en los docentes y administrativos de las instituciones educativas Innova Schools. (Pérez, 2024)

Asimismo, Palacios (2024) realizó una tesis denominada “La inteligencia emocional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia Ambiental de la Municipalidad Provincial de Tacna, en el año 2022”. Tesis publicada en la Universidad Privada de Tacna.

El propósito principal de esta investigación fue identificar la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral de los empleados de la Gerencia Ambiental de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2022. La metodología adoptada fue de tipo básica, con un diseño no experimental, transversal y de nivel correlacional. La población del estudio estuvo conformada por 350 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra de 183. Para la recolección de

datos, se utilizó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario como instrumento.

El autor concluyó que, existe relación significativa entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral, a partir del resultado de la prueba de Rho-Spearman, explicándose una correlación moderada (coeficiente de 0.488) y un valor de significancia de 0.00, lo que confirma la relación significativa entre las variables. (Palacios, 2024)

Rocchetti (2023) realizó una tesis denominada “El hostigamiento laboral o mobbing y su influencia en clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna, año 2021”. Tesis publicada en la Universidad Privada de Tacna.

Esta tesis tiene como propósito analizar cómo el hostigamiento laboral, también conocido como mobbing, afecta el clima organizacional entre los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna durante el año 2021. La investigación se enmarca dentro del tipo básica o pura y tiene un nivel explicativo, empleando un diseño no experimental u observacional. La población estudiada incluye a todos los servidores públicos nombrados bajo el "Régimen Laboral D.L. 276" que desempeñan funciones en el Gobierno Regional de Tacna, sumando un total de 133 personas.

El autor concluyó que, el hostigamiento laboral tiene una influencia significativa en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna en el año 2021. (Rocchetti, 2023)

2.2. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.2.1. *Clima organizacional*

El clima organizacional es el ambiente que se percibe dentro de una organización y que influye directamente en el comportamiento, la motivación y el rendimiento de los empleados. Este concepto se refiere a las percepciones y emociones que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral, las cuales son

resultado de las interacciones entre los individuos, las políticas de la empresa y el liderazgo. Un clima positivo fomenta la productividad y el compromiso, mientras que uno negativo puede derivar en insatisfacción y alta rotación de personal. (Peralta R. , 2022)

Un aspecto clave del clima organizacional es que afecta la motivación de los empleados. Las organizaciones con climas saludables suelen proporcionar un ambiente que valora el esfuerzo individual y colectivo, reconociendo logros y ofreciendo oportunidades de desarrollo. Esto, a su vez, genera un sentido de pertenencia y compromiso que impulsa el rendimiento general. (Armenteros, 2021)

El liderazgo desempeña un papel crucial en la configuración del clima organizacional. Los líderes que son accesibles, empáticos y capaces de comunicar expectativas de manera clara tienden a establecer un ambiente más colaborativo y respetuoso. Por el contrario, un liderazgo autoritario o inconsistente puede generar tensiones y desconfianza entre los equipos. (Armenteros, 2021)

La comunicación interna es otro factor esencial. Una comunicación fluida y transparente fomenta la confianza y reduce los malentendidos, mientras que la falta de comunicación puede crear incertidumbre y afectar negativamente la moral de los empleados. Una adecuada gestión de la comunicación contribuye a alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Las políticas de bienestar también impactan el clima organizacional. Programas como horarios flexibles, beneficios de salud y actividades recreativas ayudan a mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que mejora la percepción del lugar de trabajo como un espacio saludable y respetuoso. (Moncayo, 2018)

El desempeño laboral está estrechamente relacionado con el clima organizacional. Un ambiente laboral favorable fomenta la creatividad, la innovación y la resolución efectiva de problemas, mientras que un clima hostil puede limitar el potencial de los empleados y aumentar los niveles de estrés. Un clima organizacional positivo también influye en la retención de talento. Los empleados satisfechos con su entorno laboral tienen menos probabilidades de

buscar oportunidades en otras empresas, lo que reduce los costos asociados con la rotación y fortalece la estabilidad de los equipos. (Echeverri, 2014)

La cultura organizacional y el clima están interrelacionados. Aunque la cultura define los valores y normas compartidas dentro de la organización, el clima refleja cómo los empleados perciben y experimentan esos valores en el día a día. Por ello, una cultura sólida y coherente puede contribuir a un clima más positivo. (Echeverri, 2014)

Las herramientas de evaluación del clima organizacional, como encuestas y entrevistas, son fundamentales para identificar áreas de mejora. Estas evaluaciones permiten a las empresas implementar estrategias personalizadas para abordar problemas específicos y fomentar un ambiente más saludable. (Juárez, 2022)

2.2.1.1. Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influir, motivar y guiar a un grupo de personas hacia el logro de objetivos comunes. Los líderes efectivos son aquellos que inspiran confianza, establecieron una visión clara y fomentan la cooperación entre los miembros de su equipo. Esta habilidad no se limita a posiciones formales de autoridad, sino que puede manifestarse en cualquier ámbito donde se requiera coordinación y dirección. (Yukl, 2008)

Existen diversos estilos de liderazgo, entre los que destacan el liderazgo transformacional, el transaccional, el autocrático y el democrático. Cada estilo tiene su lugar dependiendo del contexto, las metas de la organización y las características del equipo. Por ejemplo, el liderazgo transformacional es ideal para fomentar la innovación, mientras que el autocrático puede ser útil en situaciones de emergencia. (Yukl, 2008)

El liderazgo efectivo depende de la inteligencia emocional del líder. Esta incluye habilidades como la empatía, el manejo de las emociones propias y ajenas, y la capacidad de comunicación. Los líderes que demuestran inteligencia emocional tienden a construir relaciones más sólidas ya manejar conflictos de manera constructiva, lo que fortalece la cohesión del equipo. La visión estratégica es otro

pilar fundamental del liderazgo. Un buen líder no solo se enfoca en los desafíos inmediatos, sino que también tiene la habilidad de anticipar tendencias y planificar a largo plazo. Esto permite guiar a la organización en una dirección coherente y adaptarse a los cambios del entorno de manera efectiva. (Mejía, 2022)

La comunicación es esencial para un liderazgo exitoso. Los líderes deben ser claros y transparentes al transmitir sus ideas, metas y expectativas. Además, deben ser buenos oyentes, mostrando disposición para entender las preocupaciones y sugerencias de su equipo. Una comunicación bidireccional fortalece la confianza y el compromiso. La capacidad de toma de decisiones es otro aspecto clave. Un líder enfrenta constantemente decisiones que afectan a su equipo y organización. Estos deben basarse en un análisis riguroso de la información disponible y en la consideración de los posibles impactos a corto y largo plazo. Un líder confiable asume la responsabilidad de sus decisiones. (Sánchez J. , 2019)

El liderazgo incluye la habilidad para delegar tareas y responsabilidades. Reconocer las fortalezas individuales de cada miembro del equipo y asignarles roles adecuados no solo mejora la eficiencia, sino que también promueve el desarrollo profesional de los empleados. Delegar demuestra confianza y fomenta la autonomía en el equipo. (Álvarez, 2011)

La adaptabilidad es crucial en un mundo en constante cambio. Un líder exitoso debe ser capaz de ajustar sus estrategias y enfoques según las circunstancias, demostrando flexibilidad ante los desafíos. Esto incluye la disposición para aprender de los errores y aceptar nuevas ideas que puedan beneficiar al equipo. (Álvarez, 2011)

El fomento del desarrollo personal es otra característica esencial de un buen líder. Los líderes efectivos invierten en el crecimiento de su equipo mediante la capacitación, la mentoría y el establecimiento de metas profesionales. Esto no solo beneficia al individuo, sino que también fortalece la capacidad general del equipo para enfrentar retos futuros. (Carmona, 2022)

El liderazgo no solo se trata de alcanzar metas, sino también de construir un legado positivo. Los líderes que promueven valores éticos, respeto y equidad contribuyen a un entorno laboral más inclusivo y sostenible. Su influencia trasciende los resultados inmediatos, impactando de manera duradera a las personas y la organización. (Maldonado E. , 2022)

2.2.1.2.Motivación

La motivación es el impulso interno o externo que lleva a las personas a actuar y alcanzar metas específicas. Este concepto es fundamental en el ámbito laboral, educativo y personal, ya que fomenta el esfuerzo continuo hacia objetivos deseados. Sin motivación, las tareas pueden volverse monótonas y los resultados se ven afectados negativamente. La motivación varía de persona a persona, dependiendo de sus necesidades, valores y aspiraciones. (Rodríguez J. O., 2021)

Existen dos tipos principales de motivación: intrínseca y extrínseca. La intrínseca proviene del interés o placer inherente a una actividad, como aprender algo nuevo por pasión. Por otro lado, la extrínseca se relaciona con factores externos como recompensas, reconocimiento o evitar castigos. Ambas son esenciales y complementarias, dependiendo del contexto y de las metas personales o grupales. (Muñoz L. L., 2022)

En el ámbito laboral, la motivación influye directamente en la productividad y el desempeño. Empleados motivados tienden a ser más comprometidos, eficientes y creativos en sus tareas. Las organizaciones que promueven un ambiente laboral positivo, con incentivos y reconocimiento, fomentan una fuerza laboral más motivada y alineada con los objetivos empresariales. (Hernández A. P., 2023)

La teoría de Maslow sobre la jerarquía de necesidades explica que la motivación está influenciada por cinco niveles: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización. Según esta teoría, las personas avanzan en la pirámide a medida que se adaptan a cada nivel, buscando finalmente cumplir su máximo potencial personal y profesional. (Peralta R. , 2022)

El liderazgo también juega un papel crucial en la motivación. Los líderes que inspiran, reconocen los logros y ofrecen retroalimentación positiva generan un equipo más motivado. La comunicación abierta y el apoyo constante refuerzan el compromiso y el deseo de los empleados de contribuir activamente al éxito de la organización. (Álvarez, 2011)

El establecimiento de metas claras es una estrategia clave para aumentar la motivación. Cuando las personas tienen objetivos específicos y alcanzables, sienten mayor dirección y propósito. Estas metas deben ser medibles y desafiantes, pero realistas, para que representen un estímulo en lugar de una fuente de frustración. Las recompensas y reconocimientos son herramientas efectivas para mantener la motivación extrínseca. Estas pueden ser monetarias, como bonificaciones, o emocionales, como elogios públicos o premios simbólicos. Lo importante es que el reconocimiento sea oportuno y acorde con el esfuerzo realizado, para que tenga un impacto positivo. (Llerena, 2021)

La motivación no solo depende de factores externos, sino también del estado emocional y mental de las personas. Mantener un equilibrio entre la vida personal y profesional, cuidar la salud mental y ofrecer apoyo en momentos de estrés son aspectos que contribuyen a mantener un nivel alto de motivación en cualquier contexto. (Álvarez, 2011)

2.2.1.3. Reciprocidad

La reciprocidad es un concepto universal que se basa en el intercambio mutuo entre individuos, grupos o comunidades. Implica devolver una acción, favor o gesto con otro de valor equivalente o proporcional, estableciendo una relación de equilibrio y mutua correspondencia. Este principio está presente en casi todas las culturas humanas y juega un papel crucial en la construcción de vínculos sociales y redes de apoyo. (Sethi, 2013)

Desde tiempos ancestrales, la reciprocidad ha sido esencial para la supervivencia de las comunidades. En sociedades primitivas, compartir recursos como alimentos o herramientas fortalecía los lazos comunitarios y aseguraba la

supervivencia colectiva. Este comportamiento tiene raíces biológicas, ya que incluso en el reino animal se observan intercambios recíprocos como parte de estrategias de cooperación. (Falk, 2016)

Existen diferentes formas de reciprocidad. La reciprocidad generalizada se da cuando una persona realiza un acto sin esperar algo inmediato a cambio, confiando en que la relación será equilibrada con el tiempo. Por otro lado, la reciprocidad equilibrada implica un intercambio justo y rápido, como ocurre en muchas transacciones comerciales. Por último, la reciprocidad negativa ocurre cuando alguien busca obtener más de lo que da, lo que puede generar desconfianza y tensiones. (Falk, 2016)

La reciprocidad también tiene una dimensión ética, ya que fomenta valores como la justicia, la equidad y el respeto mutuo. En muchas culturas, el "dar y recibir" se considera un principio moral, vinculado a la regla de oro: "Trata a los demás como te gustaría ser tratado". Este precepto refuerza la idea de que las acciones recíprocas contribuyen al bienestar colectivo. (Molm, 2024)

En las relaciones humanas, la reciprocidad es clave para mantener vínculos sanos y equilibrados. En la amistad, el amor o las relaciones familiares, dar sin recibir eventualmente puede generar resentimientos o desequilibrios. Por ello, la reciprocidad fomenta la confianza y asegura que ambas partes se sientan valoradas y respetadas. (Collett, 2021)

En el ámbito económico, la reciprocidad es esencial para construir relaciones comerciales y alianzas estratégicas. Por ejemplo, en el comercio internacional, los acuerdos bilaterales suelen basarse en intercambios mutuamente beneficiosos. Asimismo, en las pequeñas economías comunitarias, el trueque es una forma histórica de reciprocidad. (Gouldner, 2018)

En muchas culturas tradicionales, la reciprocidad tiene un valor simbólico y ritual. En comunidades indígenas, por ejemplo, los sistemas de intercambio de bienes y servicios, como el ayni en los Andes, refuerzan la solidaridad y la cohesión

social. Estas prácticas no solo garantizan la supervivencia, sino que también expresan un profundo respeto por la comunidad y la naturaleza. (Gouldner, 2018)

La reciprocidad también es objeto de estudio en la psicología social, donde se analiza cómo influye en el comportamiento humano. Según las teorías de la influencia social, las personas tienden a responder favorablemente cuando alguien les ofrece ayuda, un favor o un regalo, lo que refuerza los lazos sociales y promueve la cooperación. (Armenteros, 2021)

En el contexto actual, la reciprocidad también se aplica a la relación entre los seres humanos y el medio ambiente. Adoptar prácticas sostenibles, como retribuir a la naturaleza mediante la conservación y el cuidado, es una forma de reciprocidad hacia el planeta que garantiza el bienestar de las generaciones futuras. Cuando la reciprocidad está ausente en una relación o sistema, pueden surgir problemas como desigualdad, explotación o resentimiento. Por ejemplo, en las relaciones laborales, si los empleados sienten que no reciben un trato justo por su esfuerzo, la falta de reciprocidad puede disminuir la motivación y la productividad. (Corzo, 2021)

2.2.1.4.Participación

La participación es un concepto clave en la organización y desarrollo de las sociedades. Se refiere a la acción de involucrarse activamente en procesos, actividades o decisiones que impactan a una comunidad, grupo o entorno. Este principio fomenta la inclusión, la corresponsabilidad y el empoderamiento de las personas en diversos ámbitos de la vida social, política y económica. (Duranti, 2019)

Participar implica no solo estar presente, sino también contribuir de manera activa y significativa. Esto puede abarcar desde expresarse en una reunión comunitaria hasta tomar decisiones en un ámbito político o colaborar en proyectos colectivos. La participación no solo beneficia al individuo, sino que también fortalece la cohesión social y el sentido de pertenencia. (Duranti, 2019)

Existen diversas formas de participación, dependiendo del grado de implicación. La participación activa implica involucrarse directamente en las actividades, mientras que la participación pasiva se limita a observar o estar informado. También está la participación consultiva, donde las personas opinan, pero no toman decisiones finales, y la participación decisiva, que da un papel determinante en los procesos. (Mejía, 2022)

En la democracia, la participación ciudadana es uno de los pilares fundamentales. A través de mecanismos como el voto, las consultas populares o los cabildos abiertos, los ciudadanos tienen la oportunidad de influir en las decisiones políticas. La participación activa en este ámbito asegura que las políticas públicas reflejen las necesidades y aspiraciones de la población. (Mejía, 2022)

En el ámbito educativo, la participación de estudiantes, docentes y familias es esencial para crear comunidades de aprendizaje inclusivas y colaborativas. Esto puede manifestarse a través de la toma de decisiones en juntas escolares, la concreción de programas educativos o la organización de actividades extracurriculares, fomentando un sentido de corresponsabilidad. (Hernández G. , 2023)

En el contexto laboral, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones contribuye a mejorar el clima organizacional, aumentar la motivación y fortalecer la productividad. Las empresas que promueven la participación activa de sus empleados suelen ser más innovadoras y adaptativas, ya que aprovechan la diversidad de ideas y perspectivas. La participación comunitaria es un motor esencial para el desarrollo local. A través de actividades como asambleas vecinales, proyectos de voluntariado o la gestión de recursos compartidos, las comunidades pueden resolver problemas comunes y mejorar su calidad de vida. Este tipo de participación refuerza los lazos sociales y promueve la autogestión. (Palacios, 2024)

A pesar de su importancia, la participación enfrenta diversas barreras, como la falta de información, el desinterés, las desigualdades sociales o la exclusión de

ciertos grupos. Estas limitaciones afectan especialmente a poblaciones vulnerables, como mujeres, jóvenes o comunidades indígenas, quienes a menudo no tienen acceso igualitario a los espacios de decisión. (Labrador, 2021)

Cuando las personas participan activamente, se sienten empoderadas. Este empoderamiento no solo incrementa su confianza y habilidades, sino que también fortalece su capacidad para incidir en los asuntos que afectan su vida. La participación, entonces, es tanto un derecho como una herramienta para la transformación social. (Muñoz D. , 2022)

En un mundo interconectado, la participación también tiene una dimensión global. Movimientos sociales, activismo digital y redes internacionales permiten a las personas influir en temas de alcance mundial, como el cambio climático, los derechos humanos o la justicia económica. La participación trasciende fronteras y se convierte en una fuerza transformadora. (Labrador, 2021)

2.2.2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un concepto que mide el nivel de satisfacción y bienestar que experimentan los empleados respecto a su trabajo. Está determinado por factores como las condiciones laborales, el ambiente organizacional y las oportunidades de crecimiento profesional. La satisfacción laboral no solo influye en la productividad individual, sino que también impacta en el rendimiento global de las organizaciones, convirtiéndose en un aspecto clave para la retención del talento. (Hannoun, 2019)

Entre los factores más relevantes que influyen en la satisfacción laboral está la compensación económica. Los empleados valoran una remuneración justa que refleja el esfuerzo y el valor de su trabajo. Aunque el salario no lo es todo, la percepción de equidad salarial es esencial para mantener la motivación y reducir la insatisfacción que podría llevar a la rotación de personal. (Romero, 2020)

Las condiciones físicas del entorno laboral juegan un papel significativo. Espacios bien iluminados, ventilados y con las herramientas adecuadas generan comodidad y eficiencia. Por otro lado, un ambiente laboral deficiente puede afectar

tanto el desempeño como la percepción de los empleados hacia su lugar de trabajo, generando frustración y desmotivación. (Romero, 2020)

El reconocimiento y la valoración son elementos esenciales para que los empleados se sientan apreciados. Las empresas que celebran los logros y esfuerzos de su personal generan una mayor conexión emocional y compromiso hacia la organización. Esto puede lograrse mediante incentivos, elogios públicos o programas de recompensas por desempeño destacado. Otro componente importante es la relación entre compañeros y supervisores. Un ambiente colaborativo, donde prevalezca el respeto y el apoyo mutuo, fomente la satisfacción y el sentido de pertenencia. En contraste, los conflictos interpersonales o la falta de comunicación efectiva pueden erosionar la moral y la cohesión del equipo. (Muñoz D. , 2022)

La autonomía en el trabajo también contribuye al bienestar de los empleados. Contar con libertad para tomar decisiones y proponer soluciones aumenta la confianza y el sentido de responsabilidad. Este tipo de confianza organizacional refuerza la satisfacción y genera un entorno en el que los empleados se sienten valorados y empoderados. El equilibrio entre la vida laboral y personal ha ganado relevancia en los últimos años como factor determinante de la satisfacción. Las empresas que ofrecen horarios flexibles, opciones de teletrabajo y respeto hacia el tiempo personal obtienen empleados más motivados, reduciendo el agotamiento y aumentando la lealtad hacia la organización. (Saavedra & Delgado, 2020)

La satisfacción laboral está estrechamente vinculada a las oportunidades de desarrollo profesional. Los empleados que perciben posibilidades de crecimiento y capacitación continua son más propensos a sentirse comprometidos con la organización. Las empresas que invierten en el desarrollo de su personal construyen relaciones más sólidas y aumentan la retención de talento. (García M. , 2017)

El impacto de la satisfacción laboral en la productividad es notable. Empleados felices suelen ser más eficientes, creativos y proactivos, lo que se traduce en mejores resultados para la organización. Este efecto positivo no solo

mejora el desempeño individual, sino también la competitividad general de la empresa en el mercado. (Dumont, 2023)

Cuando la satisfacción laboral es baja, puede llevar a problemas como el ausentismo y la rotación de personal. Estos problemas generan costos adicionales, tanto directos como indirectos, para la empresa. Por ello, es fundamental que las organizaciones identifiquen y solucionen las causas de la insatisfacción para mantener un equipo sólido y estable. (Dumont, 2023)

2.2.2.1.Satisfacción por el trabajo

La satisfacción por el trabajo se refiere al grado en que una persona se siente contenta, motivada y realizada en su entorno laboral. Es un concepto que abarca aspectos emocionales, cognitivos y actitudinales hacia el trabajo, e influye directamente en el bienestar del empleado y en el rendimiento de las organizaciones. (Portilla, 2020)

La satisfacción por el trabajo está compuesta por varios elementos. Estos incluyen la remuneración, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y el nivel de autonomía. Cuando estos factores están alineados con las expectativas del trabajador, se genera una experiencia laboral más positiva. (Rodríguez, 2023)

Un trabajador satisfecho tiende a ser más productivo, comprometido y leal a su organización. Además, la satisfacción laboral contribuye a reducir los niveles de estrés y absentismo, mejorando tanto el ambiente de trabajo como los resultados de la empresa. Por ello, es un aspecto clave que tanto empleadores como empleados deben priorizar. (Salgado, 2019)

Entre los factores más determinantes se encuentran el salario, las oportunidades de desarrollo profesional, el clima laboral y el equilibrio entre vida personal y laboral. También son importantes el estilo de liderazgo, la claridad de las responsabilidades y la percepción de justicia en la organización. Una combinación favorable de estos elementos fomenta la satisfacción de los empleados. (Salgado, 2019)

Aunque están relacionadas, la motivación y la satisfacción laboral no son lo mismo. La motivación es el impulso que lleva a una persona a actuar para lograr metas, mientras que la satisfacción es el resultado de alcanzar esas metas. Sin embargo, un ambiente laboral que motive a los empleados suele generar mayores niveles de satisfacción. Cuando los empleados no están satisfechos, las consecuencias pueden ser significativas. La insatisfacción puede llevar a altos índices de rotación, pérdida de productividad, desmotivación y conflictos internos. Además, los trabajadores insatisfechos suelen experimentar mayores niveles de estrés y menor compromiso con la organización. (Gallardo, 2010)

La satisfacción en el trabajo está estrechamente relacionada con el bienestar psicológico. Un ambiente laboral positivo no solo mejora la salud mental de los empleados, sino que también previene el agotamiento emocional y los trastornos relacionados con el estrés. Por tanto, cuidar la satisfacción laboral es una estrategia clave para promover la salud integral de los trabajadores. (Llerena, 2021)

En contextos de transformación, como la digitalización o los cambios organizacionales, la satisfacción laboral puede verse afectada. Los empleados enfrentan incertidumbre, cambios en sus roles y nuevas exigencias. Por ello, es fundamental que las empresas promuevan una comunicación abierta y ofrezcan apoyo para mantener altos niveles de satisfacción. (Maldonado H. Y., 2017)

Las organizaciones pueden implementar diversas estrategias para mejorar la satisfacción de sus empleados. Estas incluyen programas de formación y desarrollo, políticas de reconocimiento, planes de bienestar laboral y horarios flexibles. Asimismo, fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones aumenta su sentido de pertenencia. (Serrano, 2018)

Los líderes tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral de sus equipos. Un liderazgo empático, transparente y orientado a las personas puede generar un ambiente laboral positivo y motivador. Cuando los líderes valoran las opiniones de sus empleados y muestran interés genuino en su bienestar, la satisfacción aumenta considerablemente. (Serrano, 2018)

2.2.2.2.Satisfacción con el ambiente físico del trabajo

La satisfacción con el ambiente físico del trabajo se refiere al grado en que los empleados perciben que las condiciones físicas de su lugar de trabajo son adecuadas y contribuyen positivamente a su bienestar, comodidad y productividad. Este concepto abarca aspectos como la iluminación, la ventilación, el mobiliario, el ruido, la limpieza y la distribución del espacio. (Zayas, Báez, & Zayas, 2016)

Un ambiente físico adecuado es crucial para el desempeño y la satisfacción de los trabajadores. Cuando las condiciones laborales son óptimas, los empleados experimentan menos fatiga, mayor concentración y, en consecuencia, un mejor rendimiento. Además, un entorno cómodo y agradable puede influir en el estado de ánimo y la motivación de los trabajadores. (Echeverría, 2019)

Entre los factores que influyen en la satisfacción con el ambiente físico se encuentran la iluminación (natural y artificial), la temperatura, el nivel de ruido, la ergonomía del mobiliario y el diseño del espacio. Cada uno de estos elementos puede afectar la percepción del entorno laboral y, por ende, la calidad de la experiencia laboral. (Echeverría, 2019)

La iluminación adecuada es esencial para garantizar la comodidad visual y prevenir la fatiga ocular. Los espacios de trabajo con acceso a luz natural suelen mejorar el estado de ánimo y aumentar la productividad. Por otro lado, una iluminación deficiente o excesiva puede generar incomodidad y afectar negativamente el desempeño. (Vaca, 2021)

El control de la temperatura y la ventilación influye significativamente en la satisfacción con el ambiente físico. Un espacio demasiado frío o caluroso puede generar distracciones e incomodidades, afectando la concentración. Asimismo, una buena calidad del aire, libre de contaminantes y con niveles adecuados de humedad, contribuye al bienestar físico de los empleados. El diseño ergonómico del mobiliario, como sillas y escritorios, es fundamental para prevenir problemas de salud, como dolores de espalda o lesiones musculoesqueléticas. Un entorno laboral

que priorice la ergonomía no solo mejora la comodidad, sino que también reduce el ausentismo relacionado con problemas físicos. (Medina, 2022)

El ruido excesivo en el lugar de trabajo puede ser una fuente importante de distracción y estrés. Espacios con niveles de ruido controlados, o con áreas designadas para el silencio y la concentración, ayudan a los empleados a mantenerse enfocados y reducir la fatiga mental, mejorando su percepción del ambiente. (Acha, 2018)

Un entorno laboral visualmente atractivo también influye en la satisfacción. Elementos como colores agradables, decoración equilibrada y espacios bien organizados generan un ambiente que promueve la creatividad y el bienestar emocional. Las oficinas modernas suelen incluir áreas comunes diseñadas para fomentar la colaboración y el descanso. (Castro, 2019)

El ambiente físico de trabajo está directamente relacionado con la salud de los empleados. Espacios mal ventilados, con mala iluminación o sin las condiciones adecuadas de higiene pueden causar problemas de salud física y mental, como dolores de cabeza, estrés o enfermedades respiratorias, disminuyendo la satisfacción y el rendimiento. Permitir que los empleados personalicen su espacio de trabajo también puede incrementar la satisfacción. Elementos como plantas, fotos personales o pequeñas decoraciones les otorgan un sentido de pertenencia y comodidad, lo que mejora su experiencia laboral y crea un vínculo más positivo con el entorno. (Castro, 2019)

2.2.2.3.Satisfacción con la forma en que realiza el trabajo

La satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo se refiere al grado en que un empleado se siente cómodo, eficiente y motivado al ejecutar sus tareas y responsabilidades. Este concepto evalúa la relación entre las habilidades del trabajador, los recursos disponibles y los métodos establecidos para cumplir con sus objetivos laborales. (Maldonado E. , 2022)

La forma en que los empleados realizan su trabajo tiene un impacto directo en su bienestar y productividad. Cuando los métodos de trabajo son claros,

eficientes y alineados con las capacidades del trabajador, se reduce el estrés, se mejora la eficiencia y se incrementa el compromiso con las metas de la organización. (Santos, 2023)

Varios factores contribuyen a la satisfacción con la forma de realizar el trabajo. Entre ellos se incluyen la claridad de las tareas, la capacitación adecuada, el acceso a herramientas y recursos necesarios, la autonomía en la toma de decisiones y la alineación entre las habilidades del empleado y las exigencias del trabajo. La claridad en las tareas y responsabilidades es un elemento clave para la satisfacción. Cuando los empleados entienden lo que se espera de ellos y tienen instrucciones precisas, pueden realizar su trabajo de manera más eficiente y con menos incertidumbre, lo que reduce la ansiedad laboral. (Posada, 2024)

La formación continua y el desarrollo de habilidades son fundamentales para garantizar que los empleados se sientan preparados para realizar su trabajo. Los programas de capacitación no solo mejoran la ejecución de tareas, sino que también generan confianza y satisfacción, al demostrar que la organización invierte en el crecimiento personal y profesional de sus trabajadores. (Peralta A. C., 2017)

La capacidad de tomar decisiones sobre cómo realizar el trabajo es otro factor determinante. Los empleados que tienen cierto nivel de autonomía en sus tareas suelen sentirse más satisfechos, ya que esto les permite organizar su tiempo y recursos de la manera que consideran más efectiva. Un entorno laboral bien equipado facilita la ejecución eficiente del trabajo. Cuando los empleados cuentan con las herramientas, tecnologías y materiales adecuados, pueden realizar sus tareas sin interrupciones ni frustraciones, lo que contribuye a su satisfacción y motivación. (Peralta A. C., 2017)

La alineación entre las habilidades del empleado y las exigencias del puesto es crucial para la satisfacción. Si las tareas asignadas están fuera del nivel de competencia o experiencia del trabajador, puede generarse frustración o estrés. Por otro lado, un desafío equilibrado puede promover el crecimiento y la satisfacción personal. (Corzo, 2021)

La forma en que se evalúa el desempeño también influye en la satisfacción. Cuando los empleados reciben retroalimentación clara, constructiva y frecuente sobre su trabajo, tienen la oportunidad de mejorar y sentirse valorados. Este reconocimiento refuerza su confianza en sus habilidades y en el proceso laboral. (Posada, 2024)

2.2.2.4.Satisfacción con las oportunidades de desarrollo

La satisfacción con las oportunidades de desarrollo se refiere a la percepción de los empleados sobre las posibilidades de crecimiento profesional y personal dentro de una organización. Este concepto abarca aspectos como la capacitación, las promociones, el aprendizaje continuo y el reconocimiento del potencial individual para avanzar en su carrera. (Trujillo, 2023)

Las oportunidades de desarrollo son un factor clave para mantener a los empleados motivados y comprometidos con la organización. Cuando los trabajadores sienten que pueden crecer y adquirir nuevas habilidades, su nivel de satisfacción aumenta significativamente, lo que repercute positivamente en su rendimiento y lealtad hacia la empresa. (Sánchez M. , 2015)

La falta de oportunidades de desarrollo es una de las principales razones por las que los empleados abandonan sus puestos de trabajo. Por el contrario, ofrecer caminos claros para el crecimiento profesional fomenta la retención del talento, ya que los empleados se sienten valorados y perciben un futuro dentro de la organización. (Sánchez M. , 2015)

Un aspecto esencial del desarrollo es la capacitación. Los programas de formación permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades y actualizar conocimientos, haciéndolos sentir preparados para afrontar retos laborales. La satisfacción aumenta cuando estas capacitaciones están alineadas con las metas profesionales individuales. Las posibilidades de ascender dentro de la organización son un indicador importante de satisfacción. Los empleados que perciben que tienen oportunidades reales de promoción suelen estar más motivados y comprometidos,

ya que asocian su desempeño actual con un futuro más prometedor dentro de la empresa. (Malander, 2017)

Cuando las organizaciones reconocen el talento y las habilidades únicas de cada empleado, fomentan un sentido de valor y propósito. Este reconocimiento impulsa la satisfacción al demostrar que la empresa se preocupa por el desarrollo individual y no solo por los resultados inmediatos. (Acha, 2018)

Los planes de desarrollo personalizados son una herramienta clave para satisfacer las necesidades individuales de los empleados. Al adaptar las oportunidades de crecimiento a los intereses, habilidades y objetivos personales, las organizaciones logran mantener a sus trabajadores motivados y alineados con las metas corporativas. La mentoría y el coaching son estrategias efectivas para el desarrollo profesional. Estas prácticas no solo ofrecen orientación, sino que también ayudan a los empleados a identificar sus fortalezas, mejorar sus debilidades y planificar su carrera. Los trabajadores que cuentan con este tipo de apoyo tienden a sentirse más satisfechos y seguros en su entorno laboral. (Armenteros, 2021)

Las oportunidades de desarrollo influyen directamente en la cultura de una organización. Empresas que promueven el aprendizaje y el crecimiento personal crean un ambiente positivo, innovador y competitivo, donde los empleados sienten que su progreso es una prioridad. (Armenteros, 2021)

Aunque los beneficios son evidentes, no todas las empresas logran implementar estrategias de desarrollo efectivas. Limitaciones presupuestarias, falta de planificación o ausencia de liderazgo comprometido pueden dificultar la creación de programas de capacitación y crecimiento, lo que genera insatisfacción entre los empleados. (Dumont, 2023)

2.2.2.5.Satisfacción con la relación subordinado – supervisor

La satisfacción con la relación subordinado-supervisor es un aspecto fundamental en el ambiente laboral que influye en el bienestar, la motivación y la productividad de los empleados. Esta satisfacción se refiere a cómo perciben los

subordinados la calidad de la interacción con sus supervisores, incluyendo la comunicación, el apoyo, el respeto y la confianza mutua. (Hernández G. , 2023)

La relación entre subordinados y supervisores puede definir el clima laboral de una organización. Una relación positiva fomenta la colaboración, la motivación y la confianza, mientras que una relación tensa o conflictiva puede generar descontento, baja productividad y un ambiente laboral tóxico. (García M. , 2017)

La comunicación clara, abierta y respetuosa es clave para construir una relación saludable entre subordinados y supervisores. Cuando los supervisores se comunican de manera efectiva, los empleados entienden mejor sus responsabilidades, se sienten escuchados y experimentan mayor satisfacción con su entorno laboral. Los subordinados valoran que sus supervisores brinden apoyo y orientación para el cumplimiento de sus tareas. Supervisores que están disponibles para resolver dudas, ofrecer retroalimentación y ayudar a superar desafíos generan un ambiente de confianza y contribuyen al desarrollo profesional de sus equipos. (Juárez, 2022)

El reconocimiento por parte del supervisor es un factor determinante en la satisfacción laboral. Subordinados que reciben elogios o reconocimientos por su desempeño perciben que su trabajo es valorado, lo que fortalece la relación y fomenta un mayor compromiso con la organización. (Malandar, 2017)

El estilo de liderazgo del supervisor influye significativamente en la percepción de los subordinados. Un liderazgo democrático, empático y orientado a las personas genera mayor satisfacción en comparación con un estilo autoritario o distante, que puede causar frustración y desmotivación en el equipo. (Palacios, 2024)

La confianza y el respeto son pilares esenciales en la relación subordinado-supervisor. Cuando los supervisores muestran integridad, cumplen con sus promesas y respetan las ideas y necesidades de sus subordinados, se crea un vínculo sólido que contribuye a un ambiente laboral armonioso. Los conflictos pueden surgir en cualquier relación laboral, pero la manera en que son gestionados es

crucial. Supervisores que abordan los desacuerdos de manera justa y constructiva refuerzan la satisfacción de los subordinados, mientras que una gestión inadecuada puede deteriorar la relación y generar insatisfacción. (Ordoñez & Zurita, 2023)

2.2.2.6.Satisfacción con la remuneración

La satisfacción con la remuneración se refiere al grado en que los empleados están conformes con el salario, los beneficios y las compensaciones que reciben a cambio de su trabajo. Este concepto no solo abarca la cantidad monetaria percibida, sino también la percepción de equidad, justicia y relación entre el esfuerzo realizado y la recompensa obtenida. (Iglesias & Torres, 2022)

La remuneración es uno de los factores más influyentes en la satisfacción laboral. Aunque no es el único elemento que determina el bienestar en el trabajo, desempeña un papel fundamental, ya que está directamente relacionado con la estabilidad económica, la calidad de vida y la percepción de reconocimiento por parte de la organización. (Medina, 2022)

La remuneración no se limita al salario base, sino que incluye beneficios adicionales como bonos, comisiones, seguros médicos, vacaciones pagadas, planes de retiro y otros incentivos. La percepción positiva o negativa sobre estos componentes influye en la satisfacción general del empleado con su compensación. (Medina, 2022)

Un factor clave en la satisfacción con la remuneración es la percepción de justicia. Cuando los empleados sienten que su salario es justo en comparación con el de sus colegas o con los estándares del mercado, tienden a estar más satisfechos. Por el contrario, la percepción de inequidad puede generar desmotivación y conflictos internos. Los empleados esperan que su remuneración esté alineada con el esfuerzo y el desempeño que aportan. Si perciben que trabajan más de lo que reciben, su satisfacción disminuye. En cambio, cuando sienten que su esfuerzo es reconocido y recompensado adecuadamente, se genera un sentido de valoración y motivación. (Portilla, 2020)

Otro aspecto importante es cómo los empleados comparan su salario con los de otras personas en posiciones similares dentro de la industria. Una remuneración competitiva no solo mejora la satisfacción, sino que también ayuda a retener talento y evitar la fuga de empleados hacia organizaciones que ofrecen mejores condiciones. (Saavedra & Delgado, 2020)

Aunque el salario es esencial, los beneficios no monetarios también contribuyen a la satisfacción con la remuneración. Elementos como horarios flexibles, trabajo remoto, programas de bienestar y oportunidades de desarrollo profesional complementan la compensación económica y mejoran la percepción del paquete remunerativo. La satisfacción con la remuneración está directamente relacionada con la motivación laboral. Un salario adecuado y beneficios justos motivan a los empleados a esforzarse y comprometerse con los objetivos de la organización. Por el contrario, una remuneración insatisfactoria puede generar apatía y baja productividad. (Romero, 2020)

La transparencia en las políticas de remuneración también juega un papel importante. Cuando los empleados comprenden cómo se determinan los salarios y perciben un sistema justo y claro, aumenta su confianza en la organización y, por ende, su satisfacción con la remuneración. (Juárez, 2022)

La insatisfacción con la remuneración puede tener consecuencias graves, como el aumento de la rotación de personal, el ausentismo y la disminución del compromiso laboral. Además, puede afectar negativamente la moral del equipo y generar un ambiente de descontento que impacta en la productividad. (Saavedra & Delgado, 2020)

En síntesis, los antecedentes revisados y las bases teóricas desarrolladas permiten comprender la importancia del clima organizacional y la satisfacción laboral como factores fundamentales en el desempeño de las organizaciones. Diversos estudios coinciden en señalar que un ambiente laboral favorable, caracterizado por liderazgo adecuado, motivación, participación y relaciones interpersonales positivas, contribuye significativamente al bienestar de los

trabajadores y al logro de los objetivos institucionales. Estos fundamentos teóricos constituyen el soporte conceptual de la presente investigación y orientan el análisis empírico de la relación entre ambas variables en la Municipalidad Provincial de Tacna.

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS:

- **Clima organizacional:** Según Solarte (2019) es un conjunto de percepciones, sentimientos y actitudes que los integrantes de una organización desarrollan respecto de su entorno laboral. Estas percepciones se originan en las relaciones entre las personas y en las condiciones propias de la organización, e influyen en la motivación, la productividad y el bienestar de los trabajadores.
- **Satisfacción laboral:** Según Chiang et al. (2008) es la percepción que tiene el trabajador respecto de su experiencia laboral. Comprende la satisfacción con el trabajo en general, el ambiente físico, la forma de realizar las tareas, las oportunidades de desarrollo, la relación subordinado-supervisor y la remuneración.
- **Liderazgo.** Según Yukl (2008) es el proceso mediante el cual una persona influye, orienta y guía a otros integrantes de la organización para facilitar el logro de objetivos comunes.
- **Motivación.** Según Rodríguez (2021) es la fuerza que impulsa y orienta la conducta de las personas hacia el aprendizaje, la acción y el logro de determinados objetivos.
- **Reciprocidad.** Según Gouldner (2018) es el principio de intercambio mutuo mediante el cual las personas responden a las acciones recibidas, favoreciendo relaciones sustentadas en la correspondencia, la cooperación y la equidad.
- **Participación.** Según Segredo et al. (2023) es el involucramiento activo de los integrantes de la organización en las actividades, el intercambio de información y los procesos institucionales, lo que favorece el compromiso con los objetivos colectivos y con los cambios organizacionales.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se describen los aspectos metodológicos que orientaron el desarrollo de la investigación. Se detallan la operacionalización de variables, el tipo, nivel y diseño del estudio, así como la población, muestra, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos. Asimismo, se presentan los procedimientos aplicados para el procesamiento y análisis estadístico de la información, los cuales permitieron contrastar las hipótesis planteadas y alcanzar los objetivos propuestos en relación con el estudio del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna.

3.1. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1.1. *Hipótesis general*

El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

3.1.2. *Hipótesis específicas*

1. El Liderazgo se relaciona con la Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna 2024.
2. La Motivación se relaciona con la Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna 2024.
3. La Reciprocidad se relaciona con la Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna 2024.
4. La Participación se relaciona con la Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Tacna 2024.

3.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.2.1. *Identificación de la variable 1*

La variable 1 de la presente investigación es el Clima organizacional, que se refiere a la percepción colectiva que los empleados tienen sobre el ambiente laboral dentro de una organización. Abarca aspectos como la cultura corporativa, las relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación interna, la motivación y el bienestar general de los empleados. Es importante porque afecta directamente la productividad, el compromiso, la satisfacción laboral y el rendimiento del equipo. Básicamente, el Clima organizacional consiste en el entorno dentro de la empresa que representa una mezcla de distintitas personalidades, todo ello para obtener los mejores resultados (Correa & Samudio, 2022). De acuerdo a estos autores se puede constituir que para el presente estudio las dimensiones de la variable 1, clima organizacional son cuatro: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

3.2.1.1. **Indicadores.** Los indicadores relacionados con las dimensiones establecidas para la variable 1, clima organizacional, son el resultado de la revisión bibliográfica mencionada en esta investigación.

Tabla 1

Dimensiones e indicadores de la variable1, Clima organizacional

Dimensión	Indicador	Ítem
Liderazgo	1. Dirección	1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo
		2. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo
		3. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar
		4. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen
		5. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar
	2. Estimulo de trabajo	6. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo
		7. Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades
		8. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda
		9. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco
		10. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos
	3. Estimulo por excelencia	11. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo
		12. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda
		13. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones
		14. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo
		15. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo
	4. Solución de conflictos	16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva
		17. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír
		18. Cuando tenemos problemas nadie se interesa por resolverlos
		19. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas
		20. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras
Motivación	1. Realización personal	1. La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio
		2. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente

Reciprocidad	2. Responsabilidad	3. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo
		4. Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad.
		5. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución
		6. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
		7. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido
	3. Adecuación de las condiciones del trabajo	8. Aquí únicamente están pendientes de los errores
		9. La dedicación en este departamento merece reconocimiento
		10. Normalmente, se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo
		11. El ambiente que se respira en esta institución es tenso
		12. Las condiciones de trabajo son buenas
	4. Reconocimiento de la aportación	13. Aquí se despide a la gente con facilidad
		14. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento
		15. Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios
		16. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien
		17. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido
	1. Aplicación en el trabajo	18. Aquí únicamente están pendientes de los errores
		19. La dedicación en este departamento merece reconocimiento
		20. Normalmente, se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo
		1. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones
	2. Cuidado del patrimonio institucional	2. Aquí uno se siente auto motivado en el trabajo
		3. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente
		4. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo
		5. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes
		6. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución
		7. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina
		8. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios
		9. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento
		10. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización

3. Retribución		11. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación 12. Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo 13. Los problemas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada 14. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores 15. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización
4. Equidad		16. Aquí las promociones carecen de objetividad 17. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad 18. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase 19. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos 20. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado
Participación	1. Compromiso con la productividad	1. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución 2. Cuando hay un reto para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución 3. Aquí cada departamento trabaja por su lado 4. El espíritu de equipo en esta organización es excelente 5. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos
	2. Compatibilidad de intereses	6. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización 7. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa 8. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos 9. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución 10. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente
	3. Intercambio de información	11. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente 12. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse 13. Periódicamente, tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores) 14. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente

15. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.

-
- | | |
|-------------------------------|---|
| 4. Involucrarse con el cambio | 16. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo |
| | 17. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores. |
| | 18. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución |
| | 19. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios |
| | 20. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución |
-

Nota. elaboración propia. Obtenido de (Correa & Samudio, 2022)

3.2.1.2. Escala para la medición de la variable. La medición de la primera variable, clima organizacional, se realizará mediante una escala de Likert. Este instrumento permite a los encuestados expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo frente a las afirmaciones incluidas en el cuestionario. Según Vargas (2018), esta escala de calificación incluye categorías como "Muy de acuerdo", "Algo de acuerdo", "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", "Algo en desacuerdo" y "Muy en desacuerdo". Además, destaca que este tipo de escala es ampliamente utilizado en investigaciones de mercados para analizar opiniones y actitudes, particularmente en relación con marcas, productos o públicos meta.

3.2.2. Operacionalización

Tabla 2

Operacionalización de la variable Clima organizacional

Variable	Dimensión	Indicador	Escala de medición
Clima organizacional	Liderazgo	1. Dirección	Likert
		2. Estimulo de trabajo	
		3. Estimulo por excelencia	
		4. Solución de conflictos	
	Motivación	1. Realización personal	
		2. Responsabilidad	
		3. Adecuación de las condiciones del trabajo	
		4. Reconocimiento de la aportación	
	Reciprocidad	1. Aplicación en el trabajo	
		2. Cuidado del patrimonio institucional	
		3. Retribución	

4. Equidad	
Participación	1. Compromiso con la productividad
	2. Compatibilidad de intereses
	3. Intercambio de información
	4. Involucrarse con el cambio

Nota. elaboración propia. (Correa & Samudio, 2022)

3.2.3. Identificación de la variable 2

La segunda variable de esta investigación es la satisfacción laboral, la cual, según Chiang et al. (2008), está estrechamente relacionado con la productividad, el compromiso organizacional y la rotación de personal. Los empleados que experimentan un alto nivel de satisfacción laboral suelen ser más productivos, comprometidos y leales a la organización, mientras que aquellos con niveles bajos tienden a mostrar mayores tasas de absentismo, desmotivación y búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Asimismo, los empleados satisfechos demuestran confianza en su compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa. Según Chiang et al. (2008), esta variable comprende seis dimensiones clave: satisfacción con el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico laboral, satisfacción con la forma en que se realiza el trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado-supervisor y satisfacción con la remuneración.

3.2.3.1. **Indicadores.** Los indicadores utilizados para las dimensiones definidas en la variable 2 satisfacción laboral se fundamentan en la revisión bibliográfica realizada en esta investigación. En este sentido, se adoptó la propuesta de Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), quienes analizaron la satisfacción laboral a través de seis dimensiones específicas, cada una con sus respectivos indicadores. Este enfoque sirvió como base para el diseño del cuestionario aplicado en el estudio,

asegurando la pertinencia y validez de los elementos utilizados para evaluar dicha variable.

Tabla 3

Dimensiones e indicadores de la variable 2, Satisfacción laboral

Dimensión	Indicador	Ítem
Satisfacción por el trabajo en general	1. Relación entre los empleados	1. Hay buena relación entre los miembros de la unidad 2. En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda 3. La unidad me estimula para mejorar mi trabajo 4. Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección 5. Sus colegas de su grupo de trabajo 6. Atención que se presta a sus sugerencias 7. Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo. 8. La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo 9. Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo 10. El apoyo administrativo que usted recibe
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	1. Condiciones físicas del entorno	1. La iluminación de su lugar de trabajo 2. La ventilación de su lugar de trabajo. 3. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo 4. Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo 5. La temperatura de su local de trabajo. 6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo. 7. La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo

Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	1. Oportunidades al empleado	1. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan 2. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo 3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca 4. Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar. 5. Con su relación con sus autoridades más inmediatas 6. El apoyo que recibe de sus superiores.
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	1. Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución	1. Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución 2. Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución. 3. La estabilidad en sus funciones de su trabajo 4. La «igualdad» y «justicia» de trato que recibe de su institución 5. El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales. 6. Su grado de satisfacción general con esta Institución. 7. Las oportunidades de promoción con que se cuenta
Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	1. Relación subordinado y supervisor	1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado. 2. La supervisión que ejercen sobre usted 3. La forma en que sus superiores juzgan su tarea 4. La forma en que usted es dirigido
Satisfacción con la remuneración	1. Remuneración	1. El salario que usted recibe 2. Sus condiciones laborales

-
3. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales
-

Nota. elaboración propia. Obtenido de (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Partido, 2008)

3.2.3.2. Escala para la medición de la variable. Para la medición de la segunda variable, satisfacción laboral, se utilizó una escala de Likert. Este instrumento permite al encuestado expresar su grado de acuerdo o desacuerdo frente a las afirmaciones presentadas en el cuestionario. Según Vargas (2018), la escala de Likert se estructura en categorías como "Muy de acuerdo", "Algo de acuerdo", "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", "Algo en desacuerdo" y "Muy en desacuerdo". Además, este tipo de escala es ampliamente empleada en investigaciones de mercados para analizar las opiniones y actitudes de los consumidores hacia una marca, producto o mercado objetivo, destacando su utilidad para comprender percepciones y tendencias de manera detallada.

3.2.4. Operacionalización

Tabla 4

Operacionalización de la variable Satisfacción laboral

Variable	Dimensión	Indicador	Escala de medición
Satisfacción laboral	Satisfacción por el trabajo en general	Relación entre los empleados	Likert
	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	Condiciones físicas del entorno	
	Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	Oportunidades al empleado	
	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución	
	Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	Relación subordinado y supervisor	

Satisfacción con la Remuneración
remuneración

Nota. elaboración propia. (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Partido, 2008)

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se clasifica como básica o pura, ya que su propósito principal es generar aportes teóricos relacionados con las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Esto incluye no solo el análisis de estas variables, sino también el desarrollo detallado de sus respectivas dimensiones, lo que contribuye a un conocimiento más profundo mediante la recopilación y sistematización de información relevante. Según Ramírez (2022), este tipo de investigación se distingue por enfocarse en la construcción de un marco teórico sólido, con el objetivo de ampliar los conocimientos científicos sin aplicar ni contrastar dichos hallazgos en un contexto práctico.

3.4. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El nivel de la investigación fue correlacional pues se busca identificar la relación entre la variable clima organización y la satisfacción laboral, ya que este nivel de investigación según Carmona (2022) es un método no experimental que busca encontrar un grado de relación donde el investigador solo se limita a observar y no interviene de alguna manera en las variables.

3.5. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Con respecto al diseño este es no experimental en primer lugar porque no se hará alguna modificación a las variables, sino solo se limitará a su estudio y descripción, además es de corte transversal debido a que se tomó para el estudio un solo periodo de tiempo, en este caso el año 2024. De acuerdo con lo planteado por Sarango et al. (2024), la investigación no experimental se caracteriza por el análisis de categorías, conceptos, variables y eventos, sin que el investigador interviene directamente en los fenómenos estudiados. En este enfoque, los acontecimientos se

observan tal y como ocurren en su contexto natural, respetando las condiciones originales en las que se desarrollaron. Este tipo de investigación resulta especialmente valioso para explorar y comprender dinámicas complejas, ya que permitió recolectar datos genuinos sin alterar su entorno, ofreciendo una perspectiva fiel y objetiva de la realidad investigada.

3.6. ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2024.

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación se tomó como muestra a la totalidad de la población de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2024, siendo en este caso 726 empleados que conforman todas las áreas de la organización, considerando gerentes, subgerentes, jefes, profesionales, técnicos, auxiliares y asistentes.

$$n = \frac{N * (Z_{\alpha})^2 * p * q}{(e^2) * (N - 1) + (Z_{\alpha})^2 * p * q}$$

Donde:

N = total de población.

Z_{α} = 1.96 cuando el nivel de confianza 95%.

p = proporción esperada, en este caso 5%.

q = 1-p

e = 5%

Después de aplicada la fórmula se pudo encontrar que la muestra fue de 252 empleados que conforman todas las áreas de la organización, considerando gerentes, subgerentes, jefes, profesionales, técnicos, auxiliares y asistentes que trabajan en la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2024.

Tabla 5.

Distribución de la Muestra según Categoría Ocupacional

Categoría ocupacional	Población (N_h)	Participación	Muestra ajustada
Gerentes	8	1.10 %	3
Subgerentes	15	2.07 %	5
Jefes	18	2.48 %	6
Profesionales	114	15.70 %	40
Técnicos	279	38.43 %	97
Auxiliares	150	20.66 %	52
Asistentes	142	19.56 %	49
Total	726	100.00 %	252

Nota. Elaboración propia con base en la distribución ocupacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna 2024.

La muestra fue distribuida según la categoría ocupacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna. Para asegurar la representación de cada categoría, se aplicó una afijación proporcional considerando su participación en la población total. De esta manera, la muestra quedó conformada por 3 gerentes, 5 subgerentes, 6 jefes, 40 profesionales, 97 técnicos, 52 auxiliares y 49 asistentes, haciendo un total de 252 trabajadores.

3.8. PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1. *Procedimiento*

El análisis de los datos en esta investigación se llevó a cabo inicialmente mediante el uso de estadística descriptiva. Este enfoque permitió representar de forma clara y concisa los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a la muestra de estudio, utilizando gráficos que facilitarán la interpretación.

Seguidamente después de haber tabulado los resultados en el programa de Excel, se realizó el análisis inferencial de las variables clima organización y la satisfacción laboral con el uso de la herramienta estadística SPSS v. 25, donde se calculó el grado de confiabilidad de ambos cuestionarios a través de la escala de George & Mallery (2003), cuyos elementos se determinan en la siguiente tabla:

Tabla 6

Escala de Alfa de Cronbach

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0.01 – 0.49	Baja confiabilidad
0.50 – 0.69	Moderada confiabilidad
0.70 – 0.89	Fuerte confiabilidad
0.90 – 1.00	Alta confiabilidad

Nota. Obtenido de George & Mallery (2003, p. 231)

Finalmente, después de encontrar la confiabilidad de cada elemento del instrumento, se obtuvo el análisis de normalidad y con el resultado se podrá optar por una prueba paramétrica o no para el análisis de correlación medido en la siguiente escala mostrada en la tabla 6 por los autores Armstrong & Kotler (2013), para posteriormente generar la validación de hipótesis y con esto las respectivas conclusiones.

Tabla 7

Escala de medición de la prueba de correlación

Escala	Significado
0	Nula correlación
0 – 0.47	Baja confiabilidad
0.47 – 0.67	Regular correlación
0.67 – 0.87	Moderada correlación
0.87 – 1.00	Alta correlación

Nota. obtenido de Armstrong & Kotler (2013)**3.8.2. Técnicas**

Se empleó la técnica de la encuesta como método principal para la recolección de datos. Este instrumento fue diseñado y aplicado con el propósito de abordar ambas variables de estudio: el clima organizacional y la satisfacción laboral. La encuesta permitió recopilar información directamente de los participantes, obteniendo percepciones, opiniones y experiencias relevantes, las cuales serán el medio para que a través de la muestra se obtengan los datos, pues tal como menciona Labrador (2021) es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz.

3.8.3. Instrumentos

En esta investigación, uno de los principales instrumentos de recolección de datos fue el cuestionario. Este recurso se utiliza ampliamente para recopilar información de manera estructurada y sistemática, proporcionando un marco que permite obtener datos específicos sobre las variables de interés. Su diseño está orientado a garantizar que las respuestas recojan percepciones, opiniones o hechos relevantes para el estudio, facilitando así un análisis detallado y fundamentado (Casas, Repullo & Donado, 2022), los cuales serán debidamente realizados entorno a ambas variables, considerando sus dimensiones e indicadores con una escala de Lik.

En conjunto, las decisiones metodológicas adoptadas permiten asegurar la coherencia entre el problema de investigación, los objetivos planteados y las técnicas empleadas para la recolección y análisis de los datos. El enfoque cuantitativo, el tipo básico, nivel correlacional, el diseño no experimental y el uso de instrumentos estructurados permitieron obtener información objetiva sobre las percepciones de los trabajadores respecto al clima organizacional y su nivel de satisfacción laboral. De esta manera, la metodología aplicada garantiza la validez y confiabilidad de los resultados que se presentan en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna. En primer lugar, se describe el desarrollo del trabajo de campo y el diseño de la presentación de los resultados. Posteriormente, se realiza el análisis descriptivo de las variables clima organizacional y satisfacción laboral, considerando sus respectivas dimensiones. Finalmente, se aplican las pruebas estadísticas correspondientes para evaluar la confiabilidad de los instrumentos, verificar la normalidad de los datos y contrastar las hipótesis planteadas en la investigación.

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

A lo largo de la ejecución de la investigación, se desarrollaron diversas acciones orientadas a la recolección de información mediante la aplicación de cuestionarios a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna. Para iniciar este proceso, se coordinó con la Gerencia de Recursos Humanos y con el área administrativa correspondiente, a fin de solicitar la autorización institucional necesaria que permitiera ingresar a las distintas unidades administrativas de la entidad. Esta gestión previa fue fundamental para establecer un cronograma de visitas y garantizar la disponibilidad del personal durante el proceso de recolección de datos.

Una vez obtenida la autorización formal, se procedió a la aplicación de los cuestionarios correspondientes a las variables Clima organizacional y Satisfacción laboral en las diferentes áreas de la Municipalidad. Los trabajadores respondieron de manera anónima, confidencial y sin interferencia externa, lo cual contribuyó a generar respuestas objetivas y evitar sesgos derivados de la supervisión o presión jerárquica. Asimismo, se brindaron indicaciones claras respecto al propósito del estudio y al uso académico de la información, reforzando la transparencia del proceso y la confianza de los participantes.

El trabajo de campo se desarrolló siguiendo un procedimiento organizado, con visitas programadas a cada unidad de trabajo para asegurar la cobertura total de la muestra seleccionada. No obstante, surgieron algunas dificultades operativas relacionadas con la disponibilidad del personal, debido a la carga laboral y los horarios establecidos por cada dependencia. Para superar estas limitaciones, fue necesario adaptar los horarios de aplicación y coordinar con los responsables de área, logrando finalmente la participación de la totalidad de los trabajadores incluidos en la muestra. De esta manera, se obtuvo información suficiente y representativa, asegurando la calidad de los datos y su pertinencia para el análisis estadístico posterior.

4.2. DISEÑO DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La presentación de los resultados se realizó con base en los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna. Siguiendo las normas APA séptima edición, la información fue organizada en tablas y gráficos que permitieron mostrar de manera clara y ordenada los porcentajes, niveles y tendencias identificadas en cada variable. Este formato permitió una mejor comprensión de los hallazgos y facilitó la interpretación de los indicadores evaluados.

Para el tratamiento estadístico se empleó un análisis descriptivo y correlacional. El análisis descriptivo permitió identificar los niveles predominantes de clima organizacional y satisfacción laboral, mientras que el análisis correlacional permitió examinar la relación existente entre ambas variables. En el proceso inferencial, se aplicó la prueba de normalidad para determinar el tipo de distribución de los datos y, al no cumplir con normalidad, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman, el cual permitió establecer el nivel de asociación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

4.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.3.1. Análisis descriptivo de la Variable Clima organizacional

Tabla 8

El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo

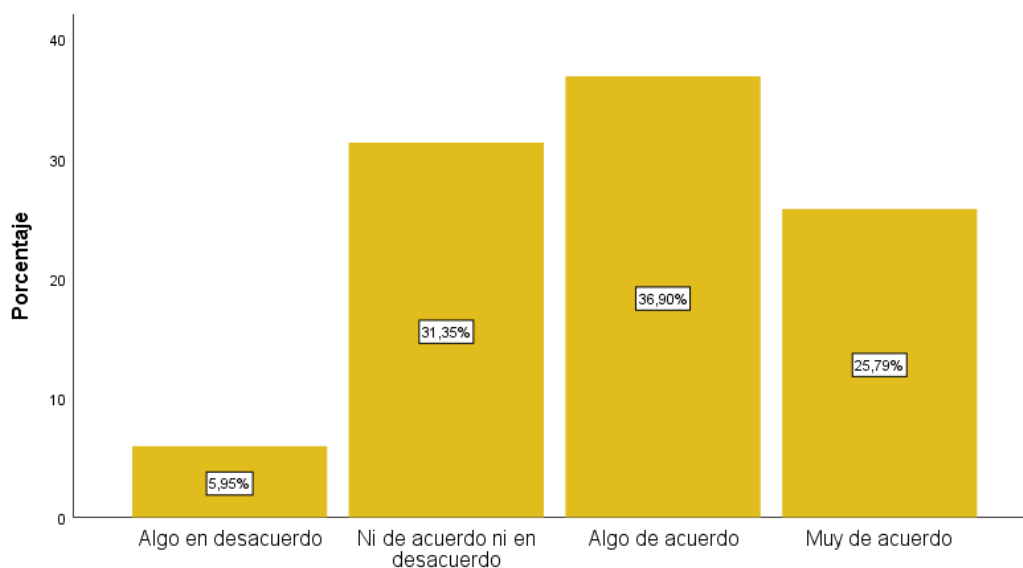
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo en desacuerdo	15	6,0	6,0	6,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	31,3	31,3	37,3
Algo de acuerdo	93	36,9	36,9	74,2
Muy de acuerdo	65	25,8	25,8	100,0
Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

1

El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo



El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 25,8% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación El

superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo, el 36,9% algo de acuerdo, el 31,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% algo en desacuerdo.

Tabla

9

Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo

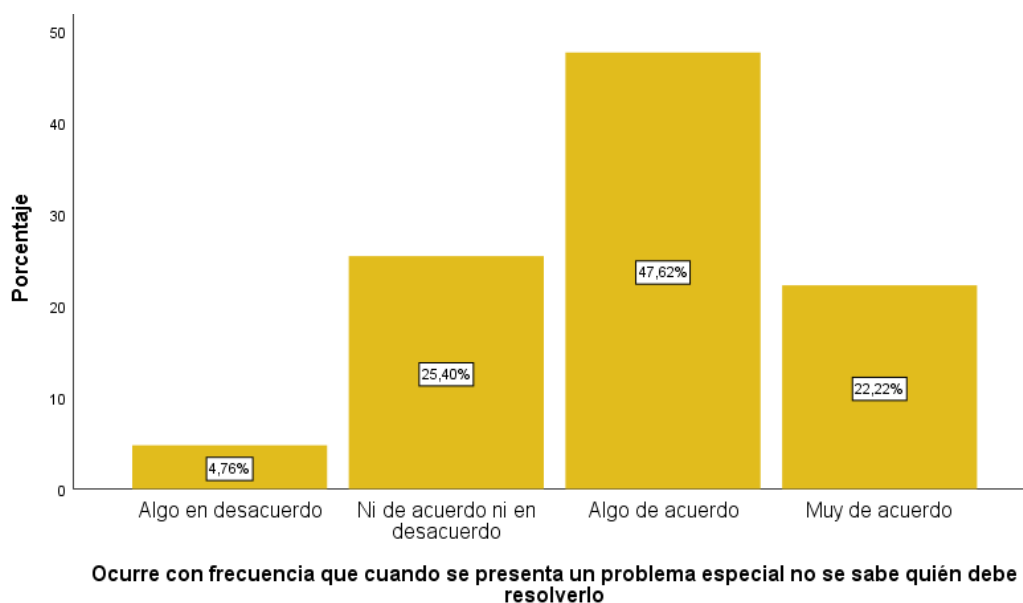
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,2
	Algo de acuerdo	120	47,6	47,6	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

2

Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación Ocurre

con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo, el 47,6% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,8% algo en desacuerdo.

Tabla

10

Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo

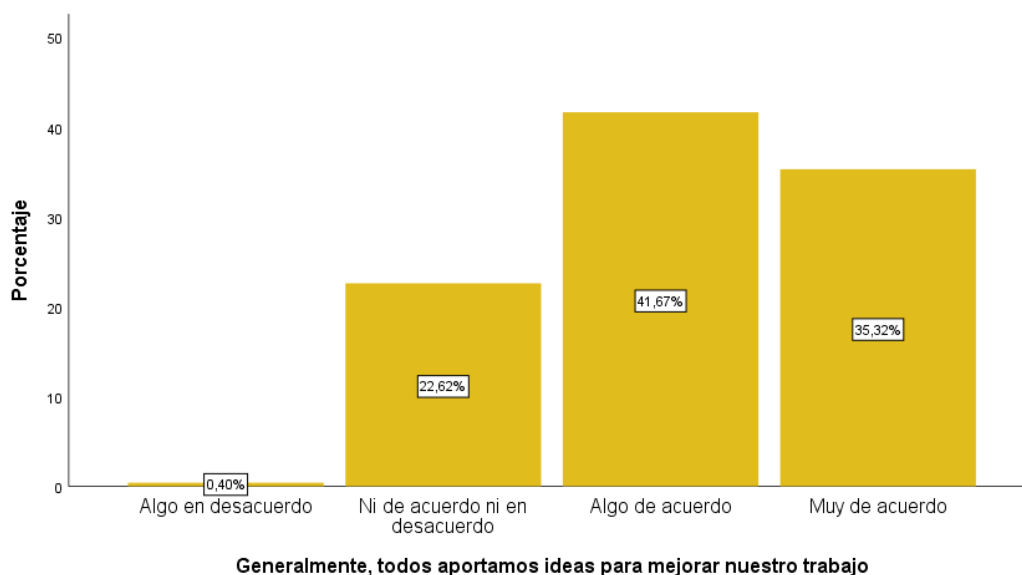
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	1	,4	,4	,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	22,6	22,6	23,0
	Algo de acuerdo	105	41,7	41,7	64,7
	Muy de acuerdo	89	35,3	35,3	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

3

Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 35,3% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación

Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo, el 41,7% algo de acuerdo, el 22,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0,4% algo en desacuerdo.

Tabla

11

Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades

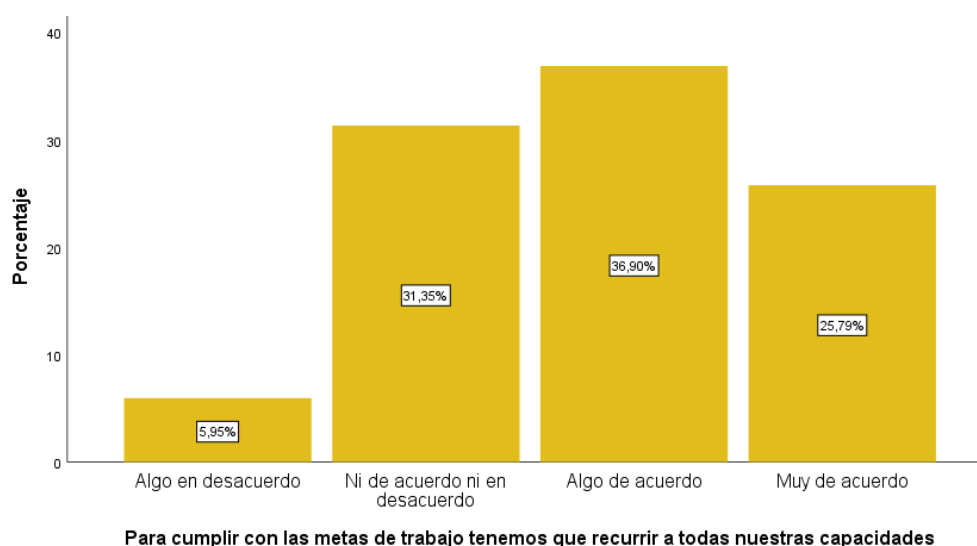
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	15	6,0	6,0	6,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	31,3	31,3	37,3
	Algo de acuerdo	93	36,9	36,9	74,2
	Muy de acuerdo	65	25,8	25,8	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

4

Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 25,8% respondió que está muy de acuerdo a la afirmación Para

cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades, el 36,9% algo de acuerdo, el 31,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% algo en desacuerdo.

Tabla

12

Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo

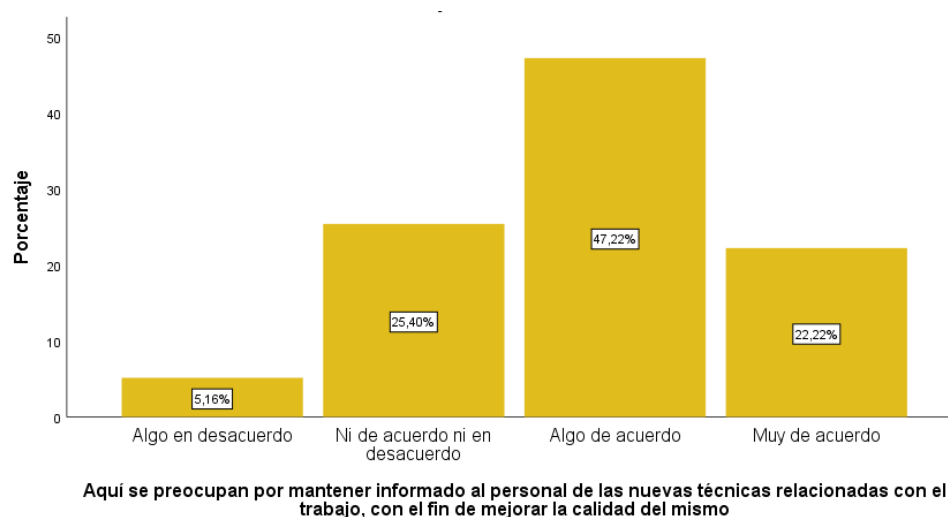
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	13	5,2	5,2	5,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,6
	Algo de acuerdo	119	47,2	47,2	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

5

Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo a la afirmación Aquí se

preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo, el 47,2% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,2% algo en desacuerdo.

Tabla

13

Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda

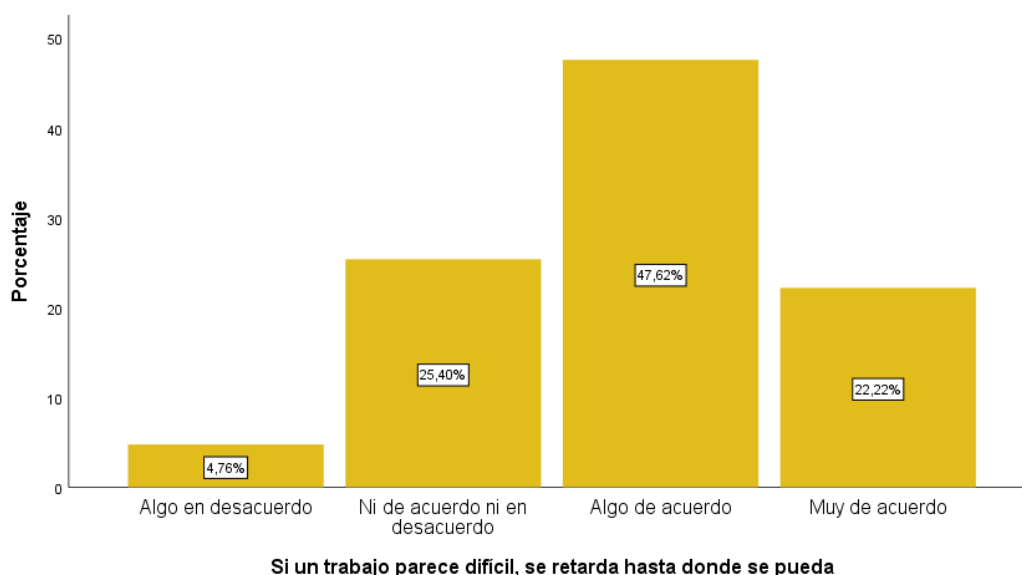
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo en desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,2
Algo de acuerdo	120	47,6	47,6	77,8
Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

6

Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo a la afirmación Si un

trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda, el 47,6% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,8%.

Tabla

14

Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva

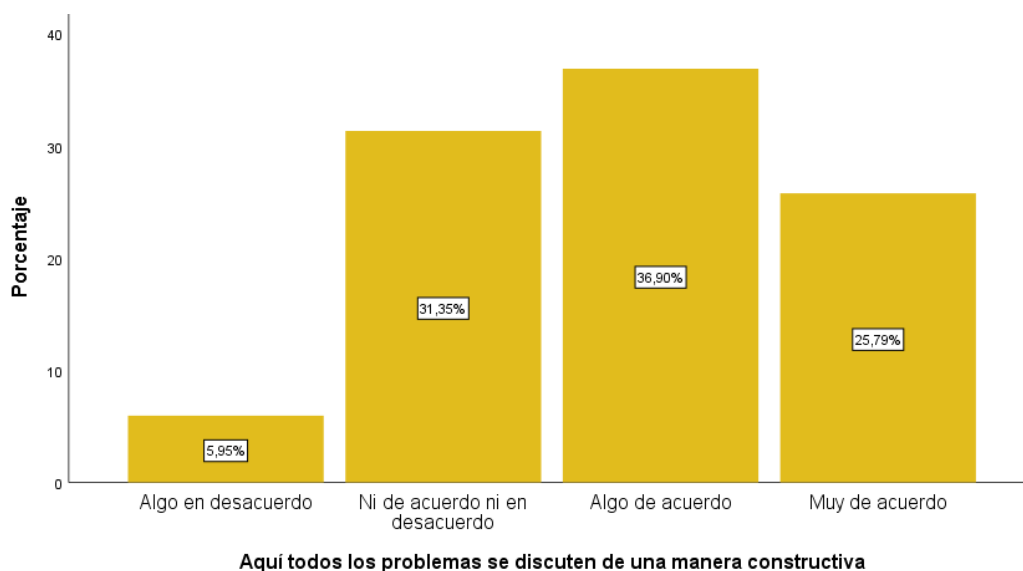
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	15	6,0	6,0	6,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	31,3	31,3	37,3
	Algo de acuerdo	93	36,9	36,9	74,2
	Muy de acuerdo	65	25,8	25,8	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

7

Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 25,8% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva, el 36,9% algo de acuerdo, el 31,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 6% algo en desacuerdo.

Tabla**15**

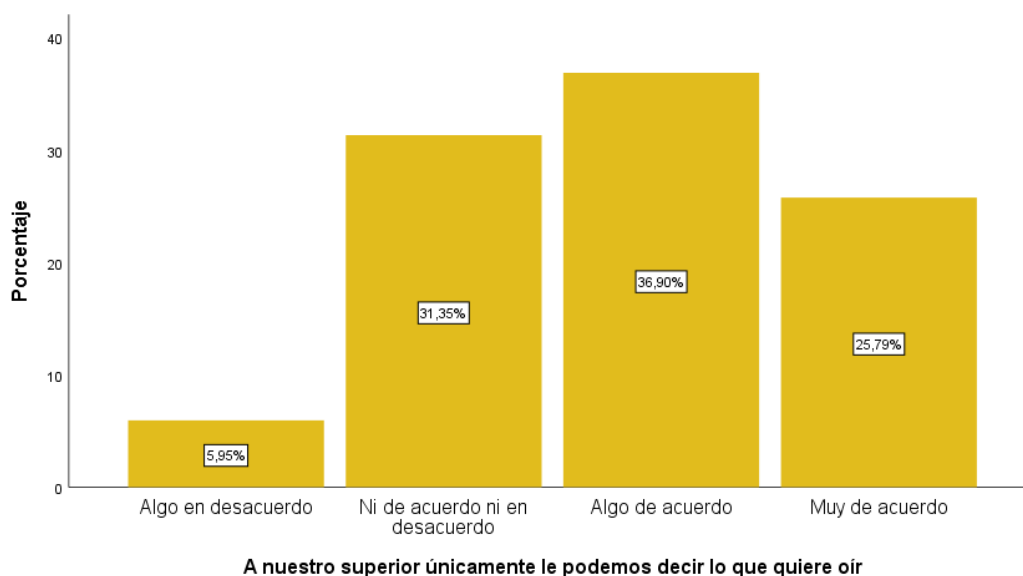
A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo en desacuerdo	15	6,0	6,0	6,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	31,3	31,3	37,3
Algo de acuerdo	93	36,9	36,9	74,2
Muy de acuerdo	65	25,8	25,8	100,0
Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**8**

A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 25,8% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír, el 36,9% algo de acuerdo, el 31,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% algo en desacuerdo.

Tabla**16**

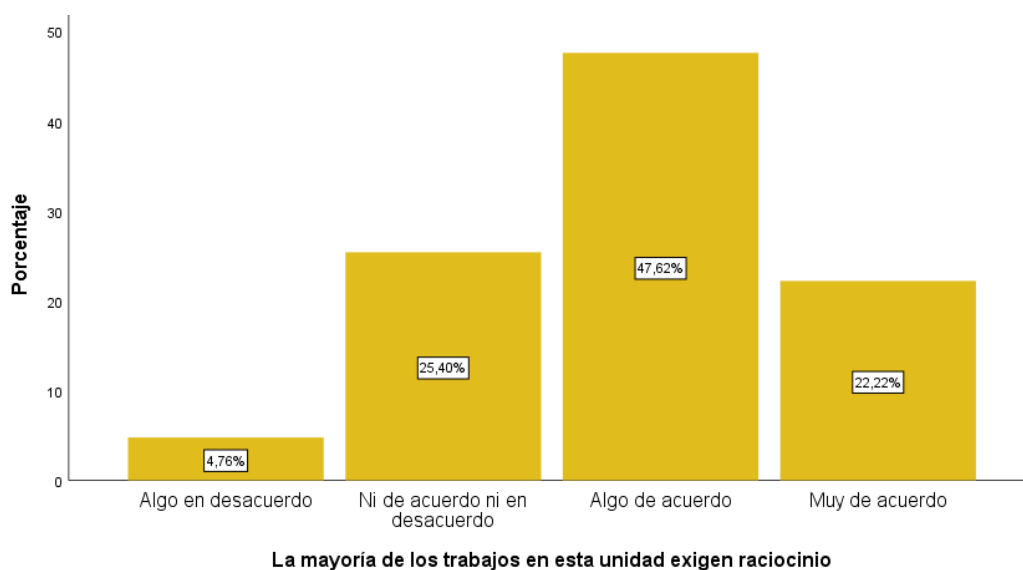
La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,2
	Algo de acuerdo	120	47,6	47,6	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**9**

La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio, el 47,6% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,8% algo en desacuerdo.

Tabla**17**

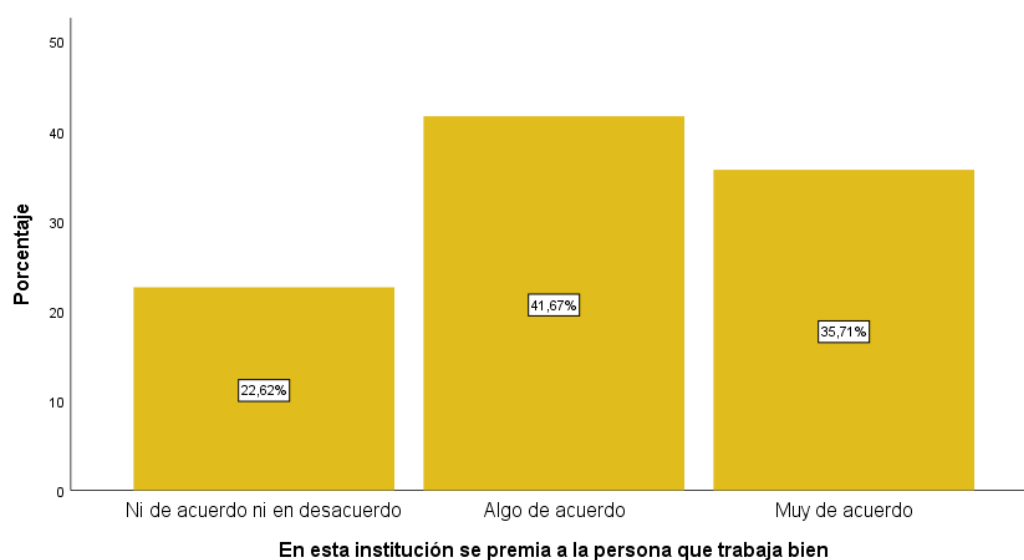
En esta institución se premia a la persona que trabaja bien

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	22,6	22,6	22,6
Válido	Algo de acuerdo	105	41,7	41,7	64,3
	Muy de acuerdo	90	35,7	35,7	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**10**

En esta institución se premia a la persona que trabaja bien



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 35,7% respondió que esta muy de acuerdo con la afirmación En esta institución se premia a la persona que trabaja bien, el 41,7% algo de acuerdo, el 22,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla**18**

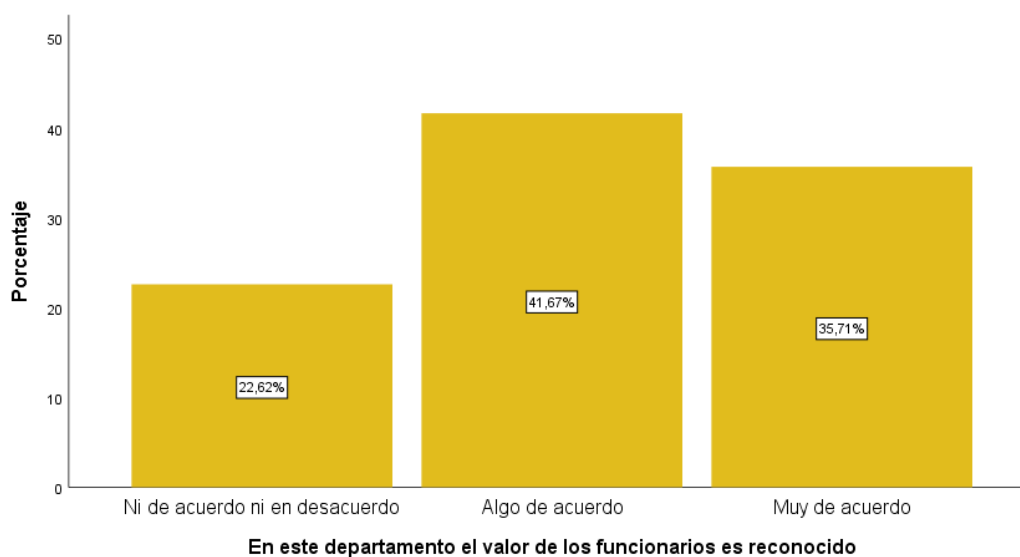
En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	22,6	22,6	22,6
Válido	Algo de acuerdo	105	41,7	41,7	64,3
	Muy de acuerdo	90	35,7	35,7	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**11**

En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 35,7% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido, el 41,7% algo de acuerdo y el 22,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla**19**

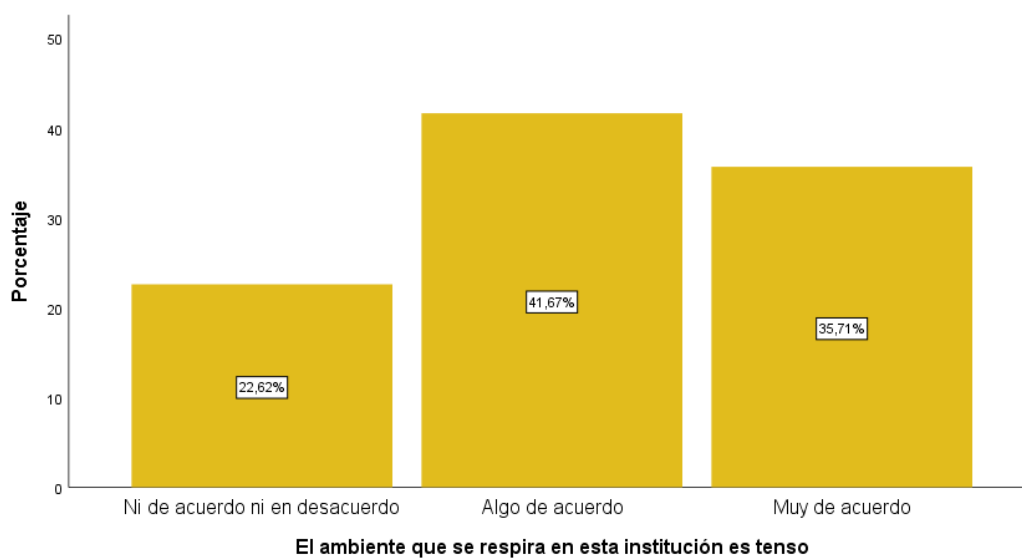
El ambiente que se respira en esta institución es tenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	22,6	22,6	22,6
Válido	Algo de acuerdo	105	41,7	41,7	64,3
	Muy de acuerdo	90	35,7	35,7	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**12**

El ambiente que se respira en esta institución es tenso



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 35,7% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación El ambiente que se respira en esta institución es tenso, el 41,7% algo en desacuerdo y el 22,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla**20**

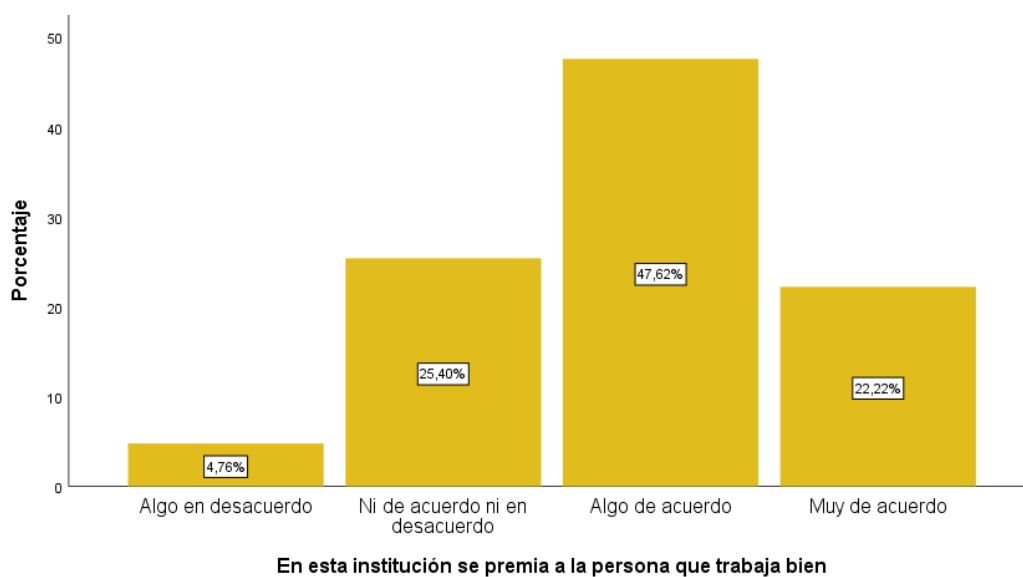
En esta institución se premia a la persona que trabaja bien

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,2
	Algo de acuerdo	120	47,6	47,6	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**13**

En esta institución se premia a la persona que trabaja bien



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación En esta institución se premia a la persona que trabaja bien, el 47,6% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,8% algo en desacuerdo.

Tabla21

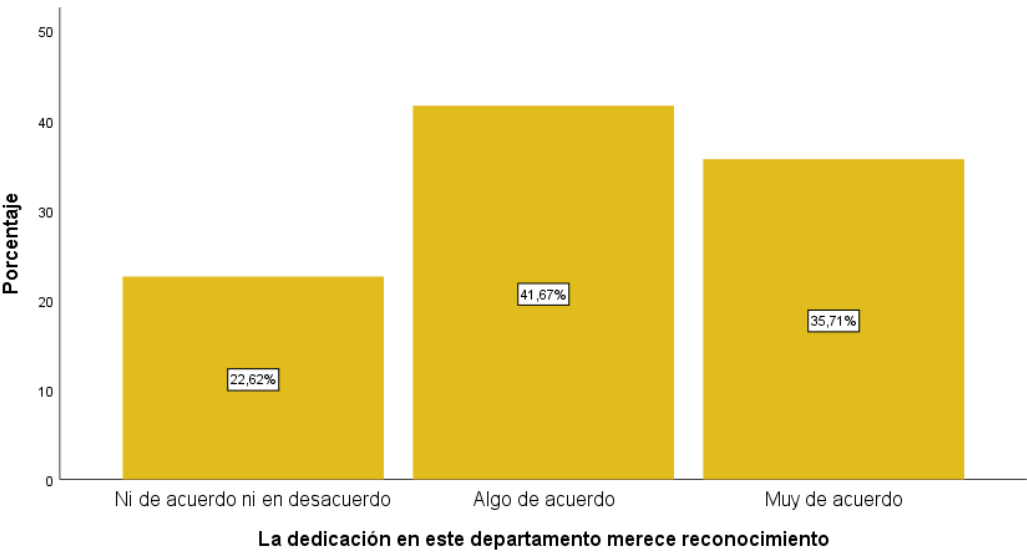
La dedicación en este departamento merece reconocimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	22,6	22,6	22,6
	Algo de acuerdo	105	41,7	41,7	64,3
	Muy de acuerdo	90	35,7	35,7	100,0
Total		252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura14

La dedicación en este departamento merece reconocimiento



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 35,7% respondió que está muy de acuerdo a la afirmación La dedicación en este departamento merece reconocimiento, el 41,7% algo de acuerdo, el 22,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla**22**

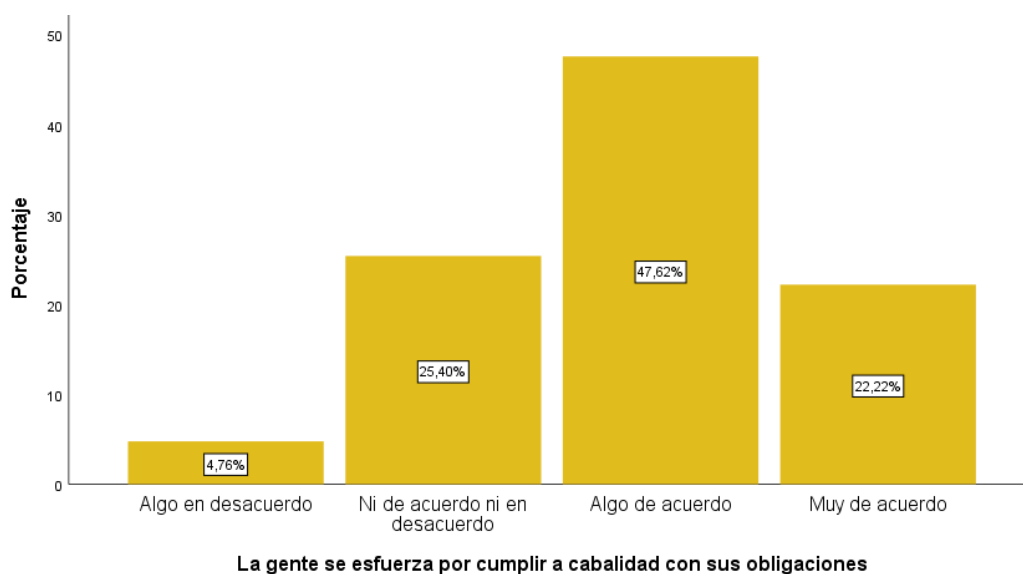
La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,2
	Algo de acuerdo	120	47,6	47,6	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**15**

La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que esta muy de acuerdo con la afirmación La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones, el 47,6% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,8% algo en desacuerdo.

Tabla**23**

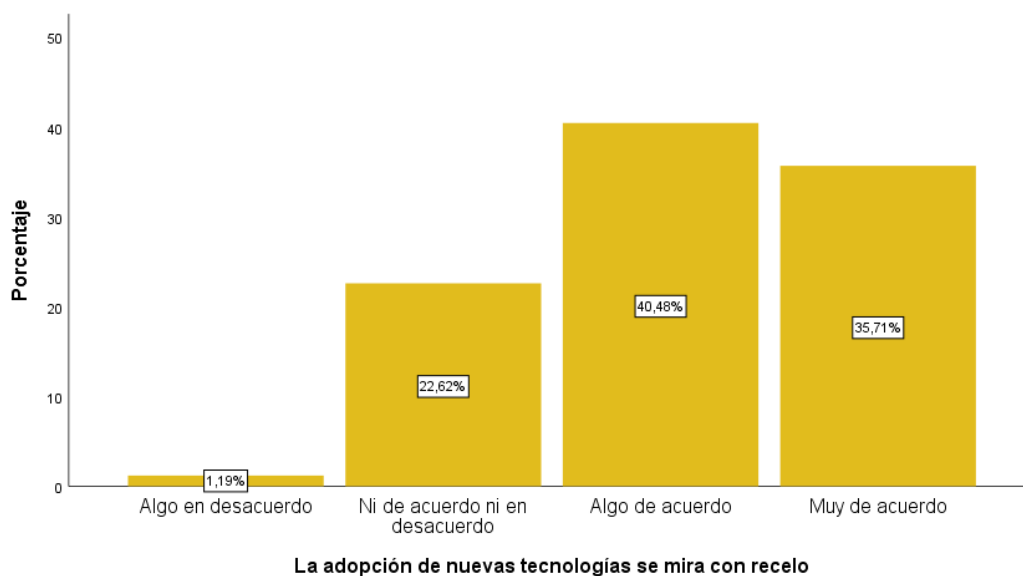
La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo en desacuerdo	3	1,2	1,2	1,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	22,6	22,6	23,8
Algo de acuerdo	102	40,5	40,5	64,3
Muy de acuerdo	90	35,7	35,7	100,0
Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**16**

La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 35,7% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo, el 40,5% algo de acuerdo, el 22,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1,2% algo en desacuerdo.

Tabla**24**

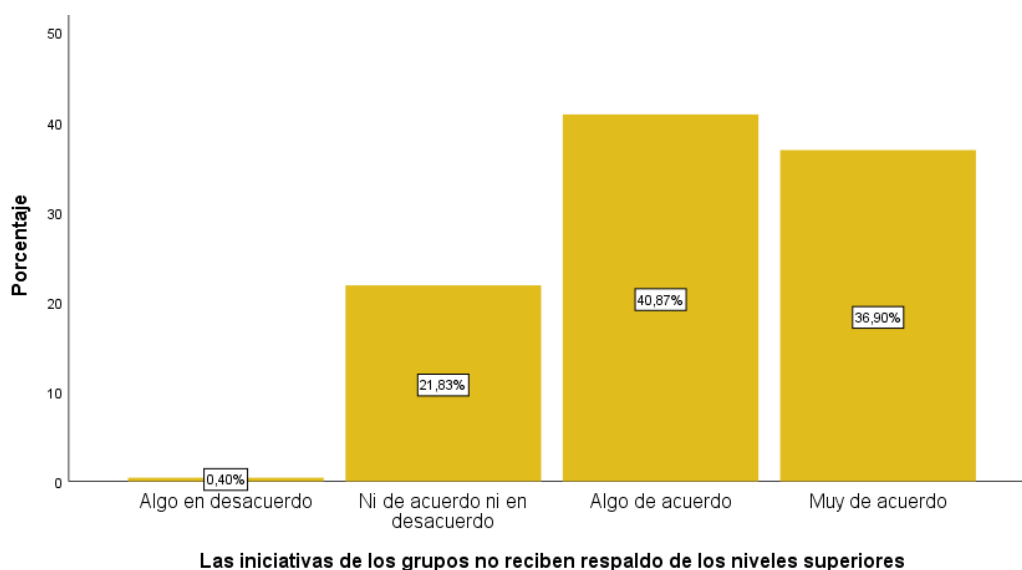
Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	1	,4	,4	,4
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	21,8	21,8	22,2
	Algo de acuerdo	103	40,9	40,9	63,1
	Muy de acuerdo	93	36,9	36,9	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**17**

Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 36,9% respondió que esta muy de acuerdo con la afirmación Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores, el 40,9% algo de acuerdo, el 21,8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0,4% algo en desacuerdo.

Tabla**25**

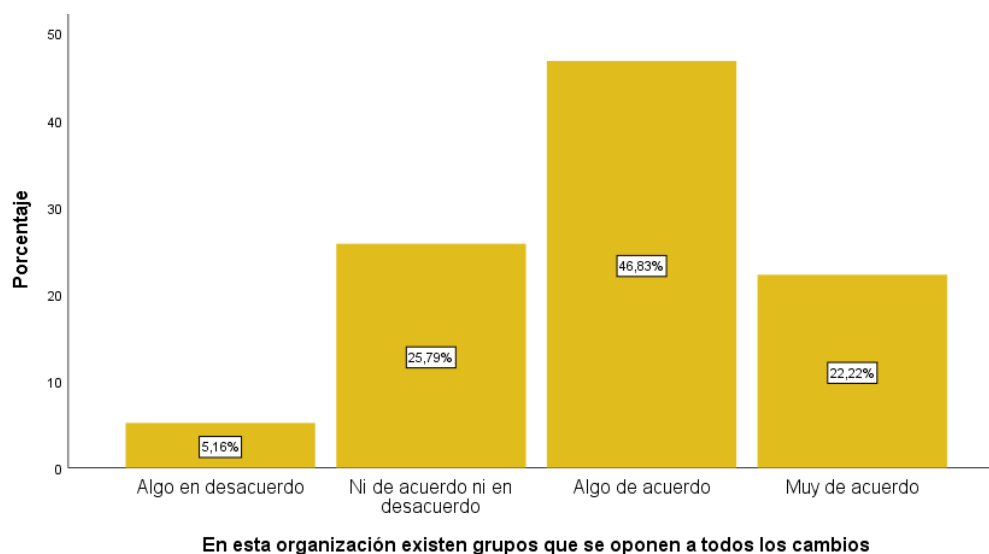
En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	13	5,2	5,2	5,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	65	25,8	25,8	31,0
	Algo de acuerdo	118	46,8	46,8	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**18**

En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios, el 46,8% algo de acuerdo, el 25,8% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,2% algo en desacuerdo.

Tabla26

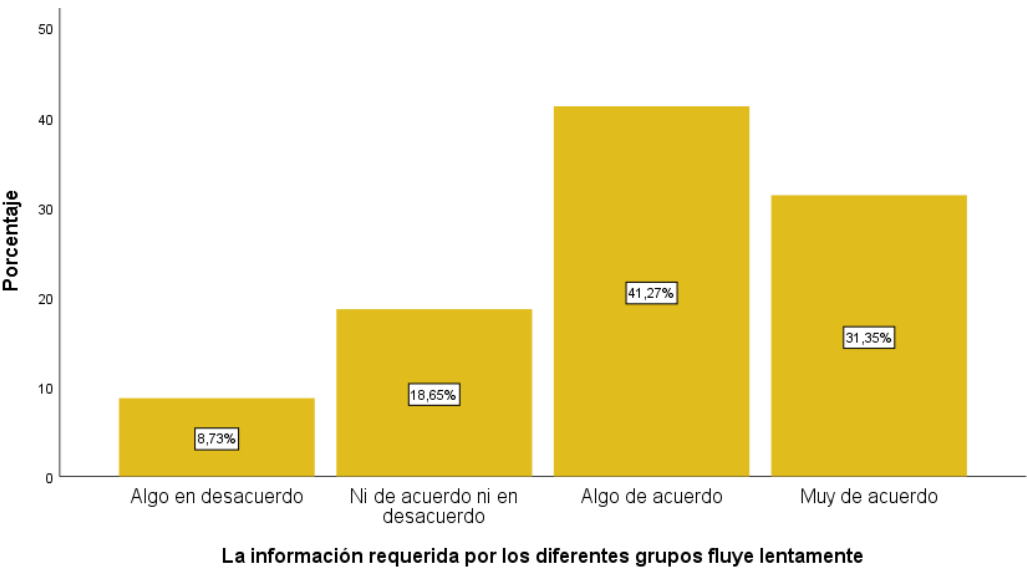
La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	22	8,7	8,7	8,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	47	18,7	18,7	27,4
	Algo de acuerdo	104	41,3	41,3	68,7
	Muy de acuerdo	79	31,3	31,3	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura19

La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 31,3% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente, el 41,3% algo de acuerdo, el 18,7% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 8,7% algo en desacuerdo.

Tabla**27**

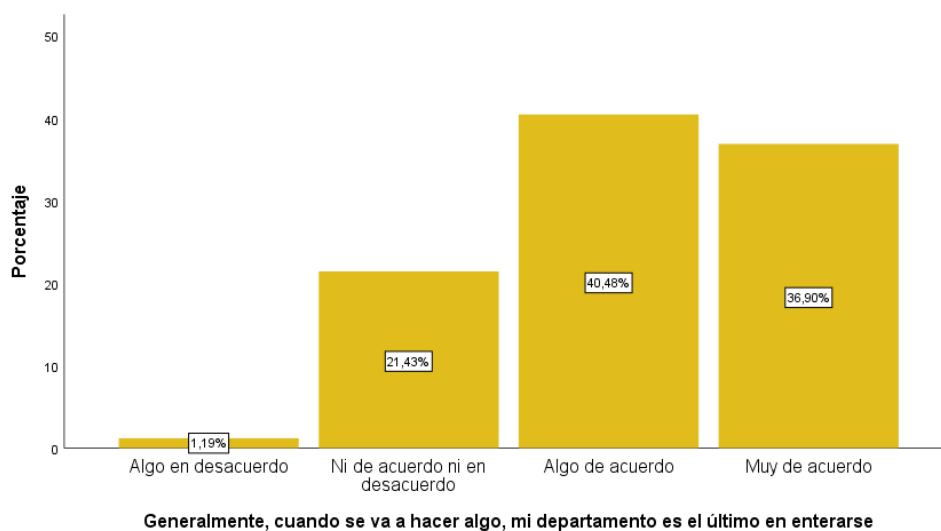
Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	3	1,2	1,2	1,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	21,4	21,4	22,6
	Algo de acuerdo	102	40,5	40,5	63,1
	Muy de acuerdo	93	36,9	36,9	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**20**

Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 36,9% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse, el 40,5% algo de acuerdo, el 21,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1,2% algo en desacuerdo.

Tabla**28**

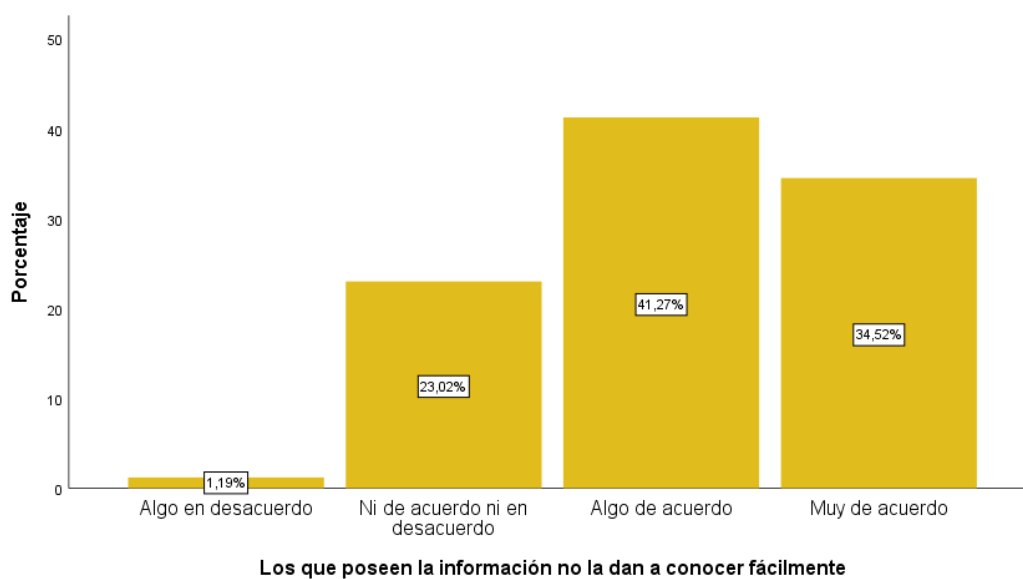
Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo en desacuerdo	3	1,2	1,2	1,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	58	23,0	23,0	24,2
Algo de acuerdo	104	41,3	41,3	65,5
Muy de acuerdo	87	34,5	34,5	100,0
Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**21**

Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 34,5% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente, el 41,3% algo de acuerdo, el 23% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1,2% algo en desacuerdo.

4.3.2. Análisis descriptivo de la Variable Satisfacción laboral

Tabla

29

Hay buena relación entre los miembros de la unidad

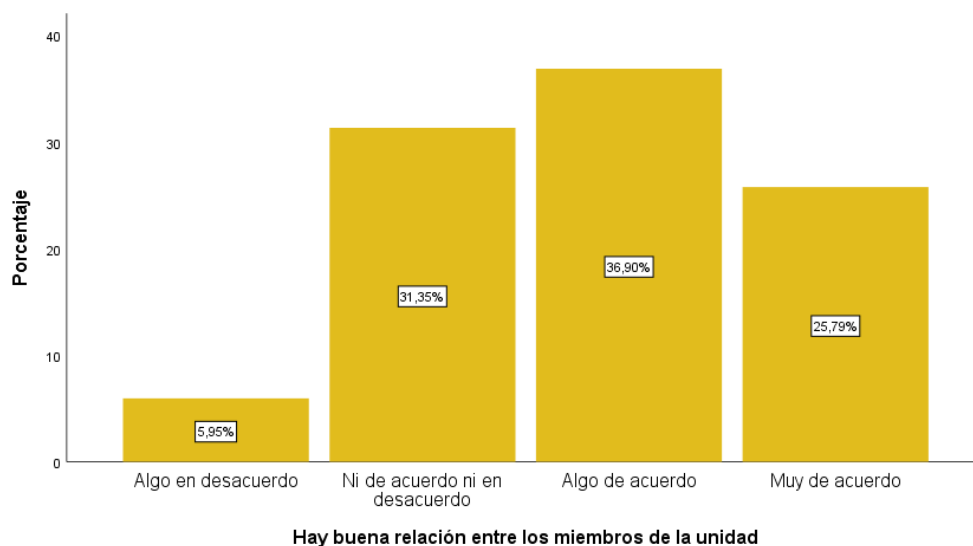
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo en desacuerdo	15	6,0	6,0	6,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	31,3	31,3	37,3
Algo de acuerdo	93	36,9	36,9	74,2
Muy de acuerdo	65	25,8	25,8	100,0
Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

22

Hay buena relación entre los miembros de la unidad



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 25,8% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación Hay buena relación entre los miembros de la unidad, el 36,9% algo de acuerdo, el 31,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% algo en desacuerdo.

Tabla**30**

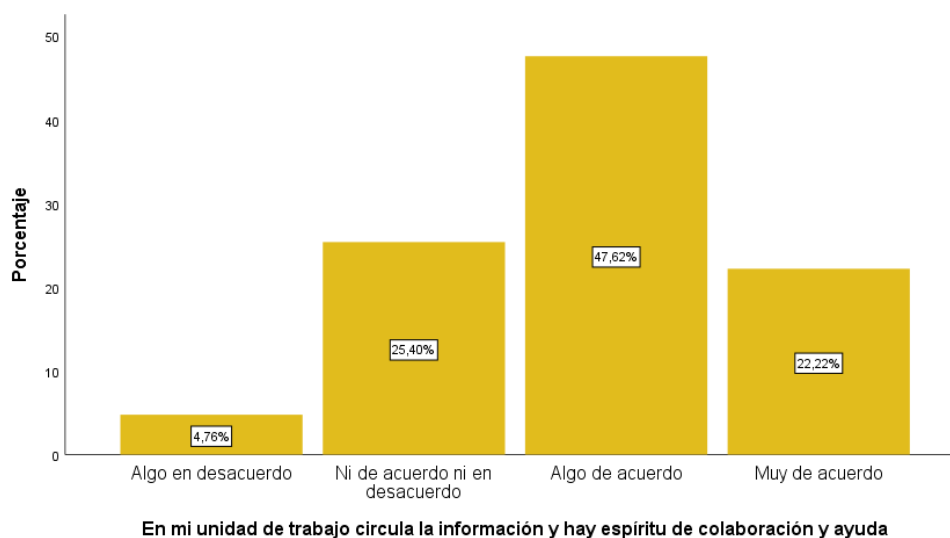
En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,2
	Algo de acuerdo	120	47,6	47,6	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura**23**

En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda, el

47,6% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,8% algo en desacuerdo.

Tabla

31

La iluminación de su lugar de trabajo

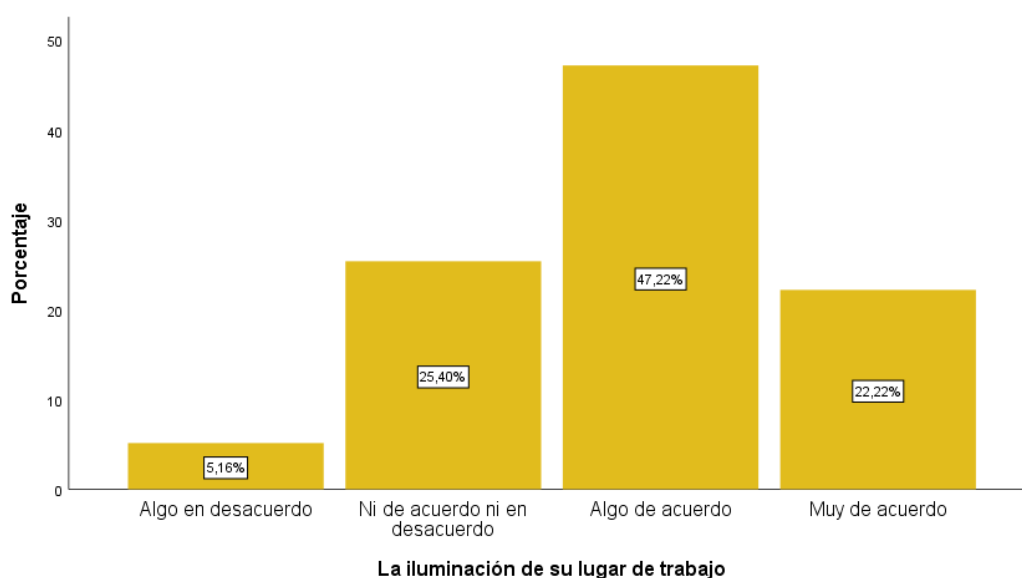
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	13	5,2	5,2	5,2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,6
	Algo de acuerdo	119	47,2	47,2	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

24

La iluminación de su lugar de trabajo



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación La

iluminación de su lugar de trabajo, el 47,2% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,2% algo en desacuerdo.

Tabla

32

La ventilación de su lugar de trabajo.

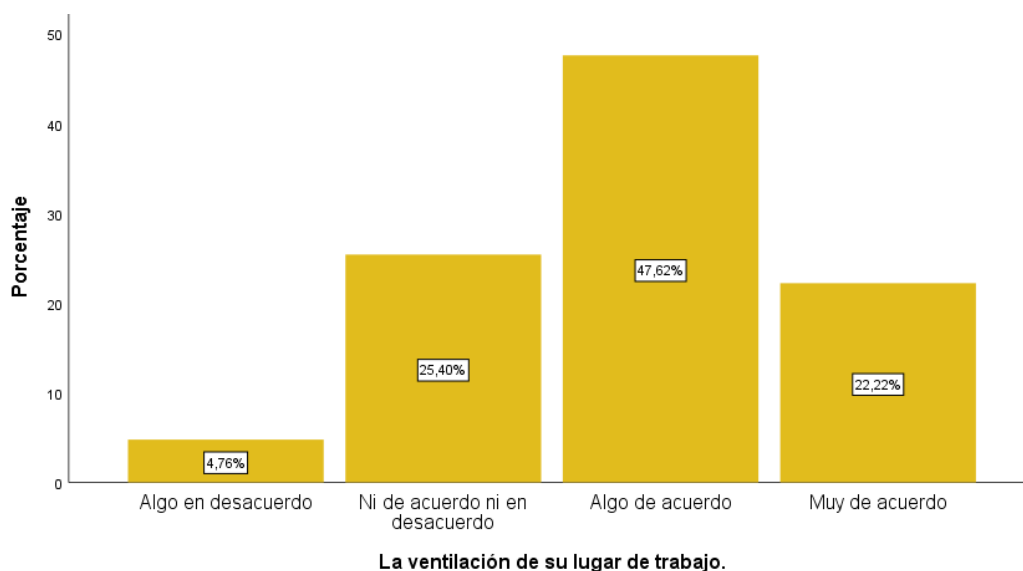
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,2
	Algo de acuerdo	120	47,6	47,6	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

25

La ventilación de su lugar de trabajo.



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación La

ventilación de su lugar de trabajo, el 47,6% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,8% algo en desacuerdo.

Tabla

33

Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

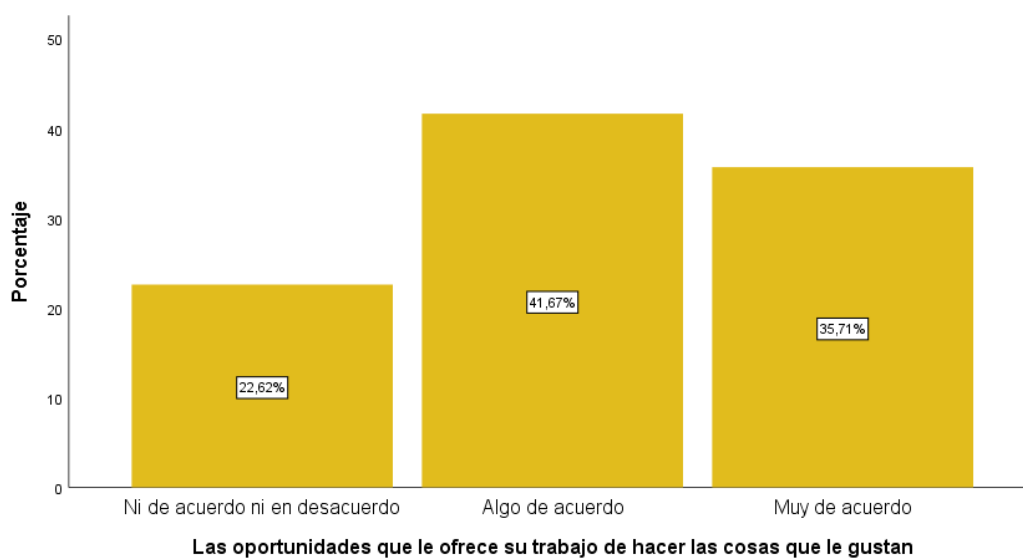
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	22,6	22,6	22,6
Válido	Algo de acuerdo	105	41,7	41,7	64,3
	Muy de acuerdo	90	35,7	35,7	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

26

Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 35,7% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación Las

oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan, el 41,7% algo de acuerdo y el 22,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla

34

Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.

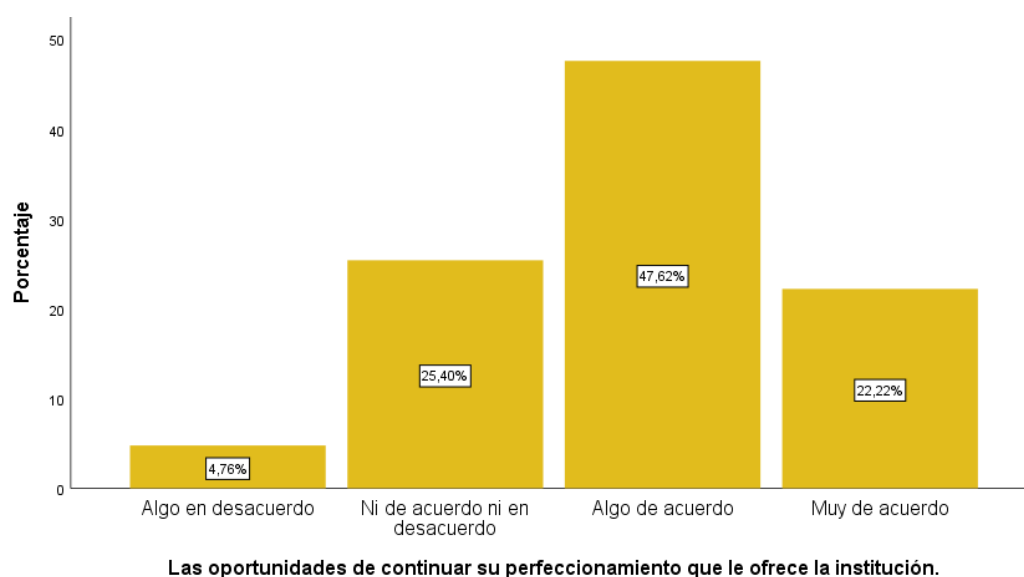
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,2
	Algo de acuerdo	120	47,6	47,6	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

27

Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación Las

oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución, 47,6% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,8%

Tabla

35

Sus colegas de su grupo de trabajo

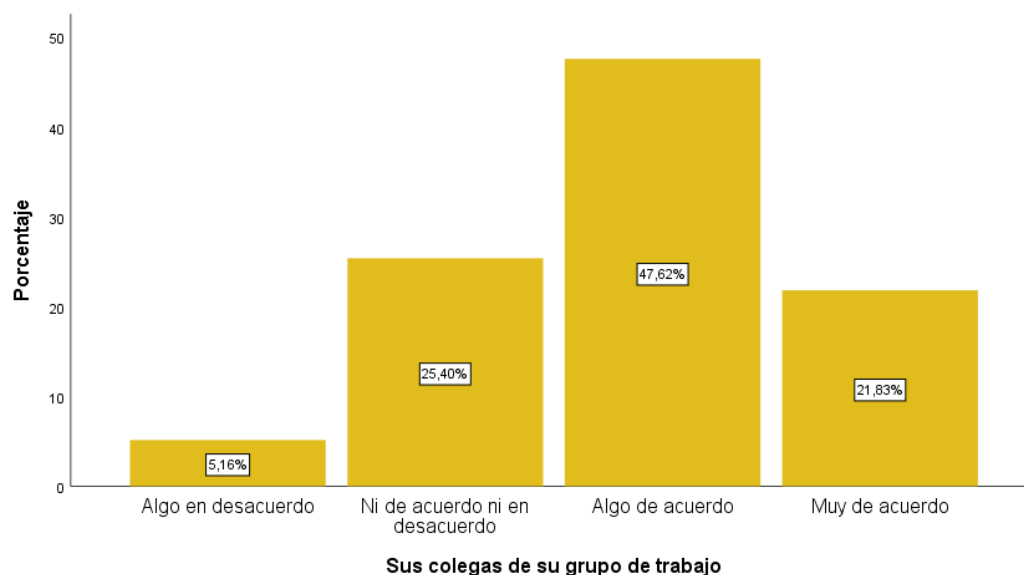
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo en desacuerdo	13	5,2	5,2	5,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,6
Válido Algo de acuerdo	120	47,6	47,6	78,2
Muy de acuerdo	55	21,8	21,8	100,0
Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

28

Sus colegas de su grupo de trabajo



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 21,8% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación Sus

colegas de su grupo de trabajo, el 47,6% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,2% algo en desacuerdo.

Tabla

36

Atención que se presta a sus sugerencias

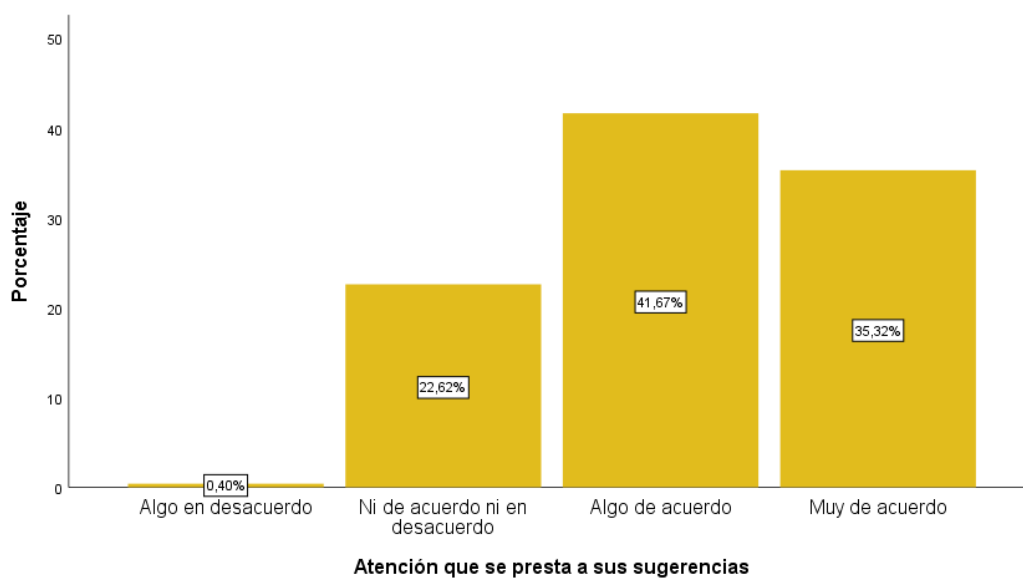
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo en desacuerdo	1	,4	,4	,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	22,6	22,6	23,0
Algo de acuerdo	105	41,7	41,7	64,7
Muy de acuerdo	89	35,3	35,3	100,0
Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

29

Atención que se presta a sus sugerencias



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 35,3% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación

Atención que se presta a sus sugerencias, el 41,7% algo de acuerdo, el 22,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 0,4% algo en desacuerdo.

Tabla

37

La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo

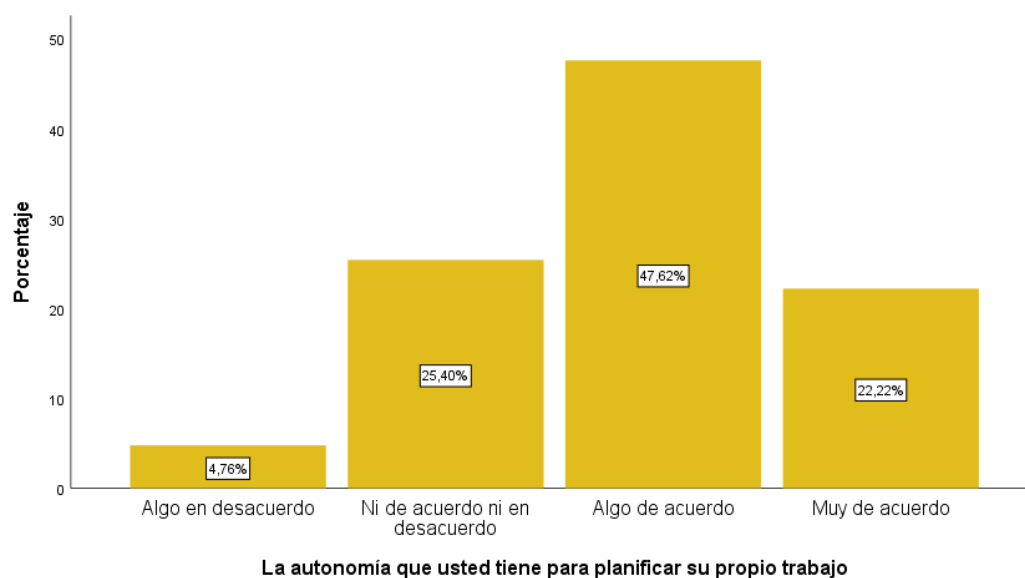
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	12	4,8	4,8	4,8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	64	25,4	25,4	30,2
	Algo de acuerdo	120	47,6	47,6	77,8
	Muy de acuerdo	56	22,2	22,2	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

30

La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 22,2% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación La

autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo, el 47,6% algo de acuerdo, el 25,4% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4,8% algo en desacuerdo.

Tabla

38

Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo

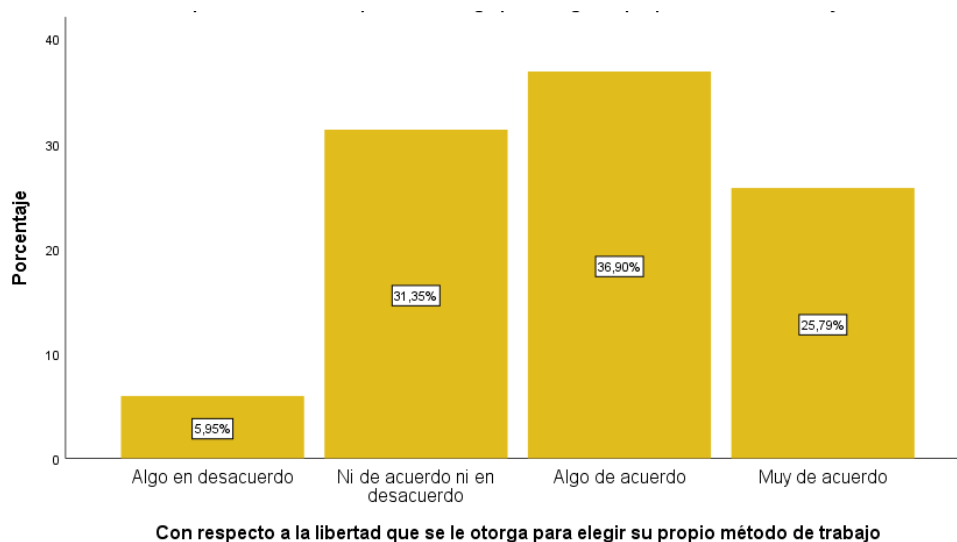
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo en desacuerdo	15	6,0	6,0	6,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	31,3	31,3	37,3
	Algo de acuerdo	93	36,9	36,9	74,2
	Muy de acuerdo	65	25,8	25,8	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

31

Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 25,8% respondió que está muy de acuerdo con la afirmación Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo, el

36,9% algo de acuerdo, el 31,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% algo en desacuerdo.

Tabla

39

El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo

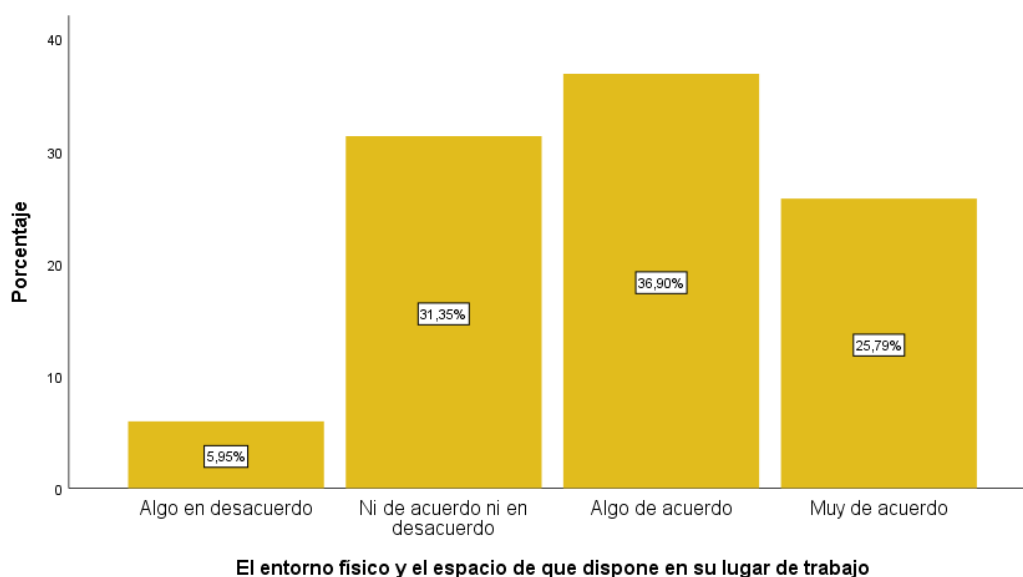
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Algo en desacuerdo	15	6,0	6,0	6,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	31,3	31,3	37,3
Algo de acuerdo	93	36,9	36,9	74,2
Muy de acuerdo	65	25,8	25,8	100,0
Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

32

El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 25,8% respondió que esta muy de acuerdo con la afirmación El

entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo, el 36,9% algo de acuerdo, el 31,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 6% algo en desacuerdo.

Tabla

40

Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo

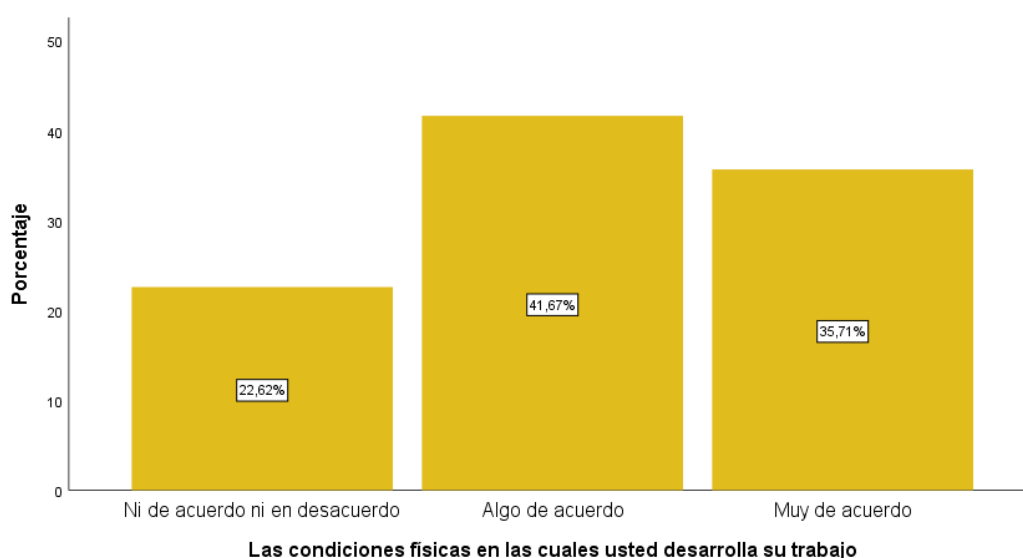
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	22,6	22,6	22,6
Válido	Algo de acuerdo	105	41,7	41,7	64,3
	Muy de acuerdo	90	35,7	35,7	100,0
	Total	252	100,0	100,0	

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Figura

33

Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo



Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo a lo observado de la tabla y figura anterior, del total de 252 encuestados, el 35,7% respondió que esta muy de acuerdo con la afirmación Las

condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo, el 41,7% algo de acuerdo y el 22,6% ni de acuerdo ni en desacuerdo.

4.4. PRUEBA ESTADÍSTICA

4.4.1. *Prueba de confiabilidad*

Para el análisis de confiabilidad del instrumento de la variable Clima organizacional se utilizaron las 80 preguntas que componen el cuestionario con el objetivo de evidenciar si los ítems son lo suficientemente confiables para llegar a un resultado lo más cercano a la realidad.

Para la fiabilidad se usó Alpha Cronbach, siendo las respuestas de la variable de acuerdo al detalle siguiente:

Tabla

41

Prueba de confiabilidad del instrumento de la variable Clima organizacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	80

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

El resultado de la variable en estudio, indica un nivel de confiabilidad fuerte, por lo que las 80 preguntas que conforman el cuestionario si son adecuadas para la obtención de los resultados aplicados a la muestra.

Para el análisis de confiabilidad del instrumento de la variable Satisfacción laboral se utilizaron las 37 preguntas que componen el cuestionario con el objetivo de evidenciar si los ítems son lo suficientemente confiables para llegar a un resultado lo más cercano a la realidad.

Para la fiabilidad se usó Alpha Cronbach, siendo las respuestas de la variable de acuerdo al detalle siguiente:

Tabla**42**

Prueba de confiabilidad del instrumento de la variable Satisfacción laboral

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,931	37

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

El resultado de la variable en estudio, indica un nivel de confiabilidad fuerte, por lo que las 37 preguntas que conforman el cuestionario si son adecuadas para la obtención de los resultados aplicados a la muestra.

4.4.2. Prueba de normalidad

A continuación se presenta el camino recorrido hasta la presentación del contraste de las hipótesis, teniendo como punto de partida la prueba de normalidad aplicando Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk, la regla de decisión planteada fue la siguiente:

Si $p\text{-valor} > 0,05$; los datos se comportan con normalidad,

Si $p\text{-valor} < 0,05$; el comportamiento de los datos es no normal

Tabla**43**

Prueba de normalidad de la variable Clima organizacional y sus dimensiones

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CLIMA_ORGANIZACIONAL	,040	252	,200*	,988	252	,034
LIDERAZGO	,067	252	,008	,985	252	,009
MOTIVACION	,057	252	,045	,987	252	,019
RECIPROCIDAD	,057	252	,046	,987	252	,021
PARTICIPACION	,056	252	,057	,993	252	,310

*, Esto es un límite inferior de la significación verdadera,

a, Corrección de significación de Lilliefors

Nota, obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V, 26,

Tal como se observa en la tabla anterior, la variable clima organizacional, junto con sus dimensiones motivación, reciprocidad y participación tienen valores por encima del p-valor 0,05 así que si tienen distribución normal, a pesar de ello la dimensión liderazgo obtuvo un valor de 0,008 que al estar por debajo de 0,05 no cumple con tener una distribución normal, es por ello que se utilizó la prueba de correlación de Rho Spearman.

Seguidamente, aplicando la misma regla de decisión para la segunda variable:

Si $p\text{-valor} > 0.05$; los datos se comportan con normalidad.

Si $p\text{-valor} < 0.05$; el comportamiento de los datos es no normal

Tabla

44

Prueba de normalidad de la variable Satisfacción laboral y sus dimensiones

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SATISFACCION_LABORAL	,112	252	,000	,978	252	,001
SA_TRABAJOGENERAL	,124	252	,000	,974	252	,000
SA_AMBIENTE FISICO	,071	252	,003	,984	252	,005
SA_FORMAQUEREAUTORIZACION	,126	252	,000	,952	252	,000
SA_OPORTUNIDADES	,118	252	,000	,956	252	,000
SA_RELACION SUBORDINADOSUPERVISOR	,151	252	,000	,903	252	,000
SA_REMUNERACION	,189	252	,000	,763	252	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

Tal como se observa en la tabla anterior, la variable satisfacción laboral junto con sus dimensiones satisfacción por el trabajo en general, satisfacción con el ambiente físico del trabajo, satisfacción con la forma en que realiza su trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con la relación subordinado – supervisor y satisfacción con la remuneración., tienen valores menores al p valor 0,05, por lo tanto no tienen distribución normal y se usó la prueba de correlación de Rho Spearman.

4.5. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.5.1. *Contraste de hipótesis genérica*

La hipótesis planteada fue la siguiente:

H1: El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

H0: El clima organizacional no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

Para poder procesar la información se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman debido a que los datos no tienen distribución normal según lo que se observa en las tablas anteriores, lo cual lleva al siguiente resultado de la tabla 44.

Tabla 45

Prueba de correlación de la hipótesis general

Correlaciones			SATISFA CCION_L ABORAL	CLIMA_O RGANIAC IONAL
Rho de Spearman	SATISFACCION_ LABORAL	Coefficiente de correlación	1,000	,893**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	CLIMA_ORGANI ACIONAL	N	252	252
		Coefficiente de correlación	,893**	1,000

Sig. (bilateral)	,000	.
N	252	252

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

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla correspondiente, el análisis inferencial evidenció un valor de significancia de 0,000, el cual se encuentra por debajo del nivel de $p < 0,05$. Esta condición estadística permite aceptar la hipótesis alterna, que establece que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024, y en consecuencia, rechazar la hipótesis nula que planteaba la inexistencia de dicha relación. Asimismo, el coeficiente de correlación alcanzó un 0,893, lo que representa un nivel de asociación alto y confirma que a medida que las condiciones del clima organizacional mejoran, también se eleva el nivel de satisfacción laboral.

4.5.2. *Contraste de hipótesis específica 1*

La hipótesis planteada fue la siguiente:

H1: El liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

H0: El liderazgo no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

Para poder procesar la información se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman debido a que los datos no tienen distribución normal según lo que se observa en las tablas anteriores, lo cual lleva al siguiente resultado de la tabla 45.

Tabla

46

Prueba de correlación de la hipótesis específica 1

Correlaciones

			SATISFA CCION_L ABORAL	LIDERA ZGO
Rho de Spearman	SATISFACCION_ LABORAL	Coefficiente de correlación	1,000	,917**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	252	252
	LIDERAZGO	Coefficiente de correlación	,917**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	252	252

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

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla correspondiente, el análisis inferencial evidenció un valor de significancia de 0,000, el cual se encuentra por debajo del nivel de $p < 0,05$. Esta condición estadística permite aceptar la hipótesis alterna, que establece que el liderazgo se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024, y en consecuencia, rechazar la hipótesis nula que planteaba la inexistencia de dicha relación. Asimismo, el coeficiente de correlación alcanzó un 0,917, lo que representa un nivel de asociación muy alto y confirma que a medida que las prácticas de liderazgo son más efectivas basadas en la comunicación, toma de decisiones participativa, motivación y dirección estratégica se eleva el nivel de satisfacción laboral del personal

4.5.3. *Contraste de hipótesis específica 2*

La hipótesis planteada fue la siguiente:

H1: La motivación se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

H0: La motivación no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

Para poder procesar la información se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman debido a que los datos no tienen distribución normal según lo

que se observa en las tablas anteriores, lo cual lleva al siguiente resultado de la tabla 46.

Tabla**47**

Prueba de correlación de la hipótesis específica 2

Correlaciones			SATISFACCION_LABORAL	MOTIVACION
Rho de Spearman	SATISFACCION_LABORAL	Coefficiente de correlación	1,000	,825**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	252	252
	MOTIVACION	Coefficiente de correlación	,825**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	252	252

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

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla correspondiente, el análisis inferencial evidenció un valor de significancia de 0,000, el cual se encuentra por debajo del nivel de $p < 0,05$. Esta condición estadística permite aceptar la hipótesis alterna, que establece que la motivación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024, y en consecuencia, rechazar la hipótesis nula que planteaba la inexistencia de dicha relación. Asimismo, el coeficiente de correlación alcanzó un 0,825, lo que representa un nivel de asociación moderada y confirma que a medida que aumentan los factores motivacionales como el reconocimiento, los incentivos, el desarrollo profesional y la valoración del desempeño también se incrementa la satisfacción laboral del personal.

4.5.4. *Contraste de hipótesis específica 3*

La hipótesis planteada fue la siguiente:

H1: La reciprocidad se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

H0: La reciprocidad no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

Para poder procesar la información se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman debido a que los datos no tienen distribución normal según lo que se observa en las tablas anteriores, lo cual lleva al siguiente resultado de la tabla 47.

Tabla **48**
Prueba de correlación de la hipótesis específica 3

Correlaciones			SATISFA CCION_L ABORAL	RECIPRO CIDAD
Rho de Spearman	SATISFACCION_ LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,769**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	252	252
	RECIPROCIDAD	Coeficiente de correlación	,769**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	252	252

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

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla correspondiente, el análisis inferencial evidenció un valor de significancia de 0,000, el cual se encuentra por debajo del nivel de $p < 0,05$. Esta condición estadística permite aceptar la hipótesis alterna, que establece que la reciprocidad se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024, y en consecuencia, rechazar la hipótesis nula que planteaba la inexistencia de dicha relación. Asimismo, el coeficiente de correlación alcanzó un 0,769, lo que representa un nivel de asociación moderada y confirma

que a medida que se fortalecen las relaciones de respeto mutuo, apoyo, colaboración y trato equitativo dentro de la institución, también se incrementa la satisfacción laboral del personal.

4.5.5. *Contraste de hipótesis específica 4*

La hipótesis planteada fue la siguiente:

H1: La participación se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

H0: La participación no se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024.

Para poder procesar la información se utilizó el coeficiente de correlación de Rho de Spearman debido a que los datos no tienen distribución normal según lo que se observa en las tablas anteriores, lo cual lleva al siguiente resultado de la tabla 48.

Tabla **49**
Prueba de correlación de la hipótesis específica 4

Correlaciones			SATISFACCIÓN_LABORAL	PARTICIPACIÓN
Rho de Spearman	SATISFACCION_LABORAL	Coeficiente de correlación	1,000	,410**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	252	252
	PARTICIPACION	Coeficiente de correlación	,410**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	252	252

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

Nota. obtenido del tratamiento de los datos en el programa SPSS V. 26.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla correspondiente, el análisis inferencial evidenció un valor de significancia de 0,000, el cual se encuentra por debajo del nivel de $p < 0,05$. Esta condición estadística permite aceptar la

hipótesis alterna, que establece que la participación se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024, y en consecuencia, rechazar la hipótesis nula que planteaba la inexistencia de dicha relación. Asimismo, el coeficiente de correlación alcanzó un 0,410, lo que representa un nivel de asociación bajo y confirma que, en la medida en que los trabajadores son tomados en cuenta en la toma de decisiones, se les brinda voz en los procesos institucionales y se promueve una cultura participativa, se incrementa su nivel de satisfacción laboral pero a bajos rasgos.

En síntesis, los resultados obtenidos evidencian tendencias claras en las percepciones de los trabajadores respecto al clima organizacional y su nivel de satisfacción laboral dentro de la Municipalidad Provincial de Tacna. El análisis estadístico permitió identificar la existencia de una relación significativa entre ambas variables, lo que sugiere que las condiciones del entorno laboral influyen directamente en el bienestar y desempeño del personal. Estos hallazgos constituyen la base para el análisis interpretativo que se desarrolla en la sección de discusión, donde se contrastan los resultados con los antecedentes y fundamentos teóricos revisados en el marco teórico.

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024, revelando una realidad institucional en la que los aspectos humanos, interpersonales y organizacionales influyen de manera directa en el bienestar emocional, la motivación y el compromiso de los colaboradores. El análisis inferencial arrojó un valor de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,893, lo que demuestra una relación alta entre ambas variables. Esta evidencia permite afirmar que, a medida que las condiciones laborales, el ambiente institucional, la comunicación interna y el trato interpersonal mejoran, también aumenta la satisfacción de los trabajadores con sus labores, con la institución y con el sentido de pertenencia hacia la organización.

Este hallazgo coincide con lo señalado por Daza, Beltrán y Rodríguez (2021), quienes concluyen que un clima organizacional favorable se sustenta en factores tangibles e intangibles, tales como las remuneraciones justas, la infraestructura adecuada, la comunicación efectiva, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el manejo de conflictos. El comportamiento de los resultados en la Municipalidad Provincial de Tacna demuestra precisamente esta lógica: la satisfacción laboral no es producto únicamente de la estabilidad laboral o del salario, sino del modo en que las personas viven el día a día en la organización, cómo se sienten escuchadas, valoradas y respetadas. En la práctica, el sentido humano dentro de la gestión pública es un factor decisivo para el cumplimiento de objetivos institucionales y para el fortalecimiento de la ética de servicio.

Del mismo modo, las conclusiones de Iglesias y Torres (2022) respaldan este comportamiento, al señalar que la comprensión profunda del clima organizacional es clave para mejorar la calidad de los servicios y fortalecer la convivencia dentro de instituciones donde predomina el contacto social. En la Municipalidad Provincial de Tacna, los trabajadores no solo ejecutan funciones administrativas, sino que enfrentan diariamente procesos que implican atención al público, coordinación interinstitucional, presión normativa y cumplimiento de metas. Por tanto, la dinámica emocional y organizativa influye en su estado de ánimo, disposición al trabajo y percepción de justicia laboral.

Un resultado particularmente relevante se observa en la dimensión del liderazgo, que registró una relación de 0,917 con la satisfacción laboral, siendo la más alta entre todas las dimensiones analizadas. Ello sugiere que la calidad de la dirección, el acompañamiento, la comunicación efectiva y la capacidad de escucha ejercen un impacto determinante en cómo los trabajadores experimentan su labor. Este comportamiento es coherente con Segredo, García y León (2023), quienes sostienen que el desarrollo organizacional y la cultura institucional están estrechamente vinculados a las competencias de los directivos, y que el liderazgo humanizado es un estímulo fundamental para el compromiso, la productividad y el clima organizacional saludable.

En el caso de la Municipalidad Provincial de Tacna, el liderazgo no se limita a una figura formal, sino a la relación cotidiana entre jefaturas y personal: la forma de delegar, de orientar, de retroalimentar, incluso de reconocer los logros, fortalece o debilita la satisfacción laboral.

Otro hallazgo relevante fue la relación significativa entre motivación y satisfacción laboral ($r = 0,825$), lo cual indica que cuando el trabajador percibe estímulos positivos, oportunidades de crecimiento, reconocimiento y claridad en sus tareas, aumenta su compromiso y disposición a realizar sus funciones con mayor eficiencia. Esta tendencia se vincula directamente con lo expresado por Tasayco (2022), quien señala que factores como el reconocimiento, el apoyo institucional y las oportunidades de desarrollo generan bienestar emocional y aumentan el nivel de desempeño. La Municipalidad Provincial de Tacna refleja este comportamiento: cuando las labores se desarrollan en un entorno de respeto, diálogo y apoyo, la percepción de satisfacción se fortalece.

Asimismo, la dimensión de reciprocidad mostró una correlación significativa de 0,769, lo que expone la importancia del trato justo y la valoración del esfuerzo en la vida laboral. En organizaciones públicas es común que los trabajadores enfrenten exigencias altas, responsabilidades complejas y demandas sociales crecientes; por ello, sentirse valorados y retribuidos, tanto de manera económica como emocional, genera un sentido de justicia organizacional. Esta conclusión coincide con García y Florín (2020), quienes encontraron que el reconocimiento personal y social es uno de los elementos más importantes para el trabajador, por encima incluso de los beneficios económicos. El comportamiento del personal evaluado en Tacna ratifica esta idea: ser escuchado, recibir gratitud, percibir humanidad en la gestión y sentir que el esfuerzo es reconocido puede pesar tanto o más que una compensación monetaria.

La dimensión participación también presentó relación significativa con la satisfacción laboral, aunque con menor fuerza que las demás dimensiones ($r = 0,410$). Esto indica que, aunque la participación en la toma de decisiones y actividades institucionales tiene un impacto positivo, todavía existen brechas en la integración de los trabajadores en los procesos de gestión. Es posible que la

estructura jerárquica o la carga laboral limiten la participación activa del personal, lo cual constituye una oportunidad de mejora dentro de la Municipalidad Provincial de Tacna. De acuerdo con Tocas (2024), cuando los trabajadores tienen voz, identidad y presencia en los procesos organizacionales, se fortalece su compromiso y se reducen las actitudes negativas asociadas al cansancio, la presión y la frustración.

Finalmente, los resultados obtenidos guardan relación con lo expuesto por Pérez (2024), quien encontró correlaciones positivas entre el clima organizacional y el compromiso laboral en instituciones educativas. Aunque el contexto es distinto, el comportamiento humano en las organizaciones coincide: donde existe liderazgo cercano, comunicación respetuosa, condiciones laborales claras y reconocimiento, el desempeño y la motivación mejoran, porque el trabajador siente que su labor tiene valor, impacto y sentido.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los resultados obtenidos en la investigación. En primer lugar, se presentan las conclusiones principales del estudio, las cuales sintetizan los hallazgos más relevantes respecto a la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024. Posteriormente, se plantean recomendaciones orientadas a fortalecer las condiciones del entorno laboral dentro de la institución, tomando como referencia los resultados obtenidos y su utilidad para la gestión organizacional en el ámbito de la administración pública.

5.1. CONCLUSIONES

Primera: Los resultados demostraron que el clima organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna durante el año 2024, obteniendo un valor de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,893. Esto confirma que un ambiente institucional adecuado, caracterizado por buena comunicación, relaciones interpersonales positivas y condiciones organizativas favorables, incrementa de manera directa la satisfacción de los colaboradores. Por tanto, fortalecer las dinámicas internas y el entorno laboral contribuye a mejorar el bienestar general del personal.

Segunda: Se concluye que el liderazgo mantiene una relación significativa y altamente positiva con la satisfacción laboral del personal, tal como se evidencia con un valor de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,917. Este resultado indica que un liderazgo basado en orientación, apoyo, toma de decisiones efectivas y comunicación clara influye directamente en la percepción del trabajador sobre su entorno laboral. Cuando los líderes promueven respeto, escucha activa y organización, los niveles de satisfacción aumentan considerablemente.

Tercera: Los hallazgos permitieron concluir que la motivación se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral, registrándose un valor de significancia de 0,000 y una correlación de 0,825. Este resultado evidencia que el reconocimiento, los incentivos, la estabilidad laboral y las oportunidades de crecimiento profesional influyen de forma decisiva en la satisfacción del trabajador. Es decir, cuando la institución implementa estrategias motivacionales adecuadas, el personal muestra mayor compromiso, conformidad y disposición hacia sus labores.

Cuarta: Se determinó que la reciprocidad presenta una relación significativa con la satisfacción laboral, al obtenerse un valor de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,769. Ello confirma que la existencia de respeto mutuo, cooperación, comunicación efectiva y relaciones interpersonales basadas en la cordialidad influye positivamente en el bienestar del personal. Cuando la convivencia laboral se desarrolla en un clima de respeto y colaboración, la satisfacción de los trabajadores aumenta de manera sostenida.

Quinta: Finalmente, se concluye que la participación también se relaciona significativamente con la satisfacción laboral, con un valor de significancia de 0,000 y un coeficiente de correlación de 0,410. Si bien esta asociación es de nivel moderado, demuestra que permitir la intervención de los trabajadores en decisiones, reuniones, actividades y procesos internos favorece su compromiso, sentido de pertenencia y valoración del entorno laboral. La apertura a la opinión y participación del personal contribuye positivamente a la satisfacción dentro de la organización.

En conjunto, los resultados del estudio permiten evidenciar la existencia de una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna. Este hallazgo permite comprender que las percepciones que tienen los trabajadores respecto a su entorno laboral se encuentran asociadas con su nivel de satisfacción dentro de la institución. De esta manera, el análisis

de ambas variables aporta elementos relevantes para comprender las dinámicas organizacionales presentes en el contexto municipal y para orientar futuras investigaciones relacionadas con el bienestar laboral en el sector público.

5.2. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos implemente un programa institucional permanente orientado al fortalecimiento del clima organizacional, priorizando la comunicación interna, el trabajo en equipo y la gestión emocional. Actividades como talleres formativos, espacios de diálogo, programas de integración y mecanismos formales de retroalimentación contribuirán a consolidar un entorno laboral positivo. Un clima saludable no solo beneficia la productividad, sino que también promueve el bienestar personal y profesional de los trabajadores.

Segunda: En atención al papel del liderazgo en la satisfacción laboral, se sugiere que la Gerencia Municipal y las jefaturas de área desarrollen capacitaciones periódicas en liderazgo ético, gestión de personal y comunicación efectiva dirigidas a los responsables de cada unidad orgánica. Estas capacitaciones podrían implementarse mediante programas de formación semestrales, talleres especializados o asesorías institucionales que permitan fortalecer las competencias directivas. Un liderazgo adecuado contribuye a mejorar las relaciones laborales, facilitar la coordinación de tareas y fortalecer el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la institución.

Tercera: Se propone que la Oficina de Recursos Humanos y la Subgerencia de Administración implementen políticas de motivación laboral orientadas al reconocimiento institucional del desempeño de los trabajadores. Estas acciones pueden materializarse mediante programas de reconocimiento al mérito laboral, incentivos simbólicos, oportunidades de capacitación

continua y planes de desarrollo profesional dentro de la institución. Valorar el esfuerzo del trabajador contribuye a fortalecer su compromiso organizacional, mejorar su desempeño laboral y promover una mayor permanencia dentro de la Municipalidad Provincial de Tacna.

Cuarta: Considerando la relación entre la reciprocidad y la satisfacción laboral, se recomienda que la Gerencia de Desarrollo Institucional promueva estrategias orientadas a fortalecer las relaciones interpersonales dentro del entorno laboral. Entre estas acciones se pueden considerar campañas institucionales de respeto laboral, jornadas de integración entre áreas, actividades de sensibilización sobre convivencia organizacional y la promoción de políticas de trato digno entre trabajadores. Estas iniciativas permitirán fortalecer la cooperación, el respeto mutuo y la armonía en el ambiente laboral.

Quinta: Dado que la participación del trabajador se relaciona con sus niveles de satisfacción laboral, se recomienda que la Gerencia Municipal y las jefaturas de área incorporen mecanismos formales de participación dentro de la gestión institucional. Entre ellos se pueden implementar mesas de diálogo periódicas, buzones institucionales de sugerencias, reuniones de coordinación por áreas y comités internos de mejora continua. Estos espacios permitirán recoger las opiniones y propuestas de los trabajadores, fortaleciendo su identificación con la institución y contribuyendo a la mejora de los procesos organizacionales.

Finalmente, las recomendaciones planteadas buscaron orientar acciones que contribuyan al fortalecimiento del clima organizacional y a la mejora de las condiciones laborales dentro de la Municipalidad Provincial de Tacna. Su implementación podrá servir como referencia para promover entornos laborales más favorables y fortalecer la gestión interna de la institución. Asimismo, se sugiere que futuras investigaciones continúen profundizando en el análisis de estas variables en el ámbito de la gestión

pública local, con el fin de ampliar el conocimiento sobre los factores asociados al bienestar laboral de los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acha, D. M. (2018). *El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas*. Obtenido de NNOVA Research Journal, 3(8.1), 300–312.
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>
- Álvarez, E. (2011). *Un liderazgo de Calidad*. Obtenido de Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3668873>
- Armenteros, A. L. (2021). *Generalidades del clima organizacional*. Obtenido de Medisur vol.13 no.3 Cienfuegos.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2015000300002&script=sci_arttext&tlng=en
- Carmona, H. (2022). *Conoce en detalle cómo es una investigación correlacional*. Obtenido de ¿Qué es una investigación correlacional?.
<https://tesisymasters.mx/investigacion-correlacional/>
- Castro, M. G. (2019). *Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa*. Obtenido de Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 14, núm. 1.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Chiang Vega, M., Salazar Botello, C., Huerta Rivera, P., & Partido, A. (2008). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR ESTATAL (INSTITUCIONES PÚBLICAS) DESARROLLO, ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS*. Obtenido de Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, vol. 2, núm. 23, 2008, pp. 66-85.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65027765004>
- Collett, J. L. (2021). *The Value of Reciprocity*. Obtenido de Social Psychology Quarterly Volume 70, Issue 2.
<https://doi.org/10.1177/01902725070700020>
- Correa, E., & Samudio, M. (2022). *Percepción del personal de enfermería sobre clima organizacional en el Hospital de Trauma*. Obtenido de Revista científica en ciencias sociales. Doi: 10.53732/rccsociales/05.01.2023.9
- Corzo, E. d. (2021). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia: RVG.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890538>
- Daza, A., Beltrán, L., & Silva, W. (2021). *Analysis of the organizational climate in the palm farming sector in the Colombian Caribbean region*. Obtenido

- de Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.
<https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Dumont, J. R. (2023). *Satisfacción laboral algunas consideraciones*. Obtenido de Revista Venezolana de Gerencia: RVG.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890844>
- Duran, L. Y. (2024). *Satisfacción laboral en el contexto peruano*. Obtenido de Apuntes de Ciencia & Sociedad.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9744145>
- Duranti, A. (2019). *Language and communicative practices*. Obtenido de A companion to linguistic anthropology (pp. 139–161).
<https://doi.org/10.1002/9780470996522>
- Echeverri, D. R. (2014). *Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional* *Revisión de herramientas de evaluación del clima organizacional* *Análise de instrumentos de avaliação de clima organizacional*. Obtenido de Estudios Gerenciales Volumen 30, Número 131. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Echeverría, S. L. (2019). *Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios*. Obtenido de Investig. bibl vol.33 no.79. <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>
- Falk, A. (2016). *A theory of reciprocity*. Obtenido de Games and Economic Behavior Volume 54, Issue 2. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2005.03.001>
- Fuentes, C. (2021). *Tipos de investigación*. Obtenido de https://intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/CIPS/2018_1/Documentos/INVESTIGACION_NO_EXPERIMENTAL.pdf
- Gallardo, R. Y. (2010). *El impacto de las relaciones interpersonales en la satisfacción laboral general*. Obtenido de liber. v.16 n.2.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272010000200009&script=sci_arttext&tlng=en
- García, L., & Florin, M. (2020). *Relación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral de los colaboradores de las mypes operadores logísticos - agentes de carga marítimo internacional del Callao, 2019*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/16601>
- García, M. (2017). *Satisfacción laboral del personal de salud*. Obtenido de Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social.
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=18895>

- Gouldner, A. W. (2018). *The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement*. Obtenido de American Sociological Review Vol. 25, No. 2 .
<https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hannoun, G. (2019). *Satisfacción laboral*. Obtenido de Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
<https://tesisfcp.bdigital.uncu.edu.ar/4875>
- Hernández, A. P. (2023). *La motivación en los estudiantes universitarios*. Obtenido de Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 5, núm. 2.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44750219>
- Hernández, G. (2023). *La satisfacción laboral es clave para el desarrollo de las organizaciones*. Obtenido de Universidad de Piura.
<https://www.udep.edu.pe/hoy/2023/08/la-satisfaccion-laboral-es-clave-para-el-desarrollo-de-las-organizaciones/>
- Iglesias, A., & Torres, E. (2022). *Un acercamiento al Clima Organizacional*. Obtenido de Revista Cubana de Enfermería.
<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=93793>
- Juárez, S. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Obtenido de Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, vol. 50, núm. 3.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Labrador, J. R. (2021). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Obtenido de Vol. 31. Núm. 8. <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738>
- Llerena, N. A. (2021). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú*. Obtenido de Universidad San Ignacio de Loyola.
<https://revistas.usil.edu.pe/index.php/jefib/article/view/398>
- Malander, N. M. (2017). *Síndrome de Burnout y Satisfacción Laboral en Docentes de Nivel Secundario*. Obtenido de Cienc Trab. vol.18 no.57.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000300177>
- Maldonado, E. (2022). *Propuesta para mejorar la satisfacción laboral de una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral*. Obtenido de Repositorio de la Universidad del Pacífico.
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1022>

- Maldonado, H. Y. (2017). *La Satisfacción Laboral como Dimensión de la Felicidad*. Obtenido de Cienc Trab. vol.15 no.47.
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492013000200010>
- Medina, V. (2022). *Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario*. Obtenido de Anales de Psicología / Annals of Psychology, 31(2), 658–666. <https://doi.org/10.6018/analesps.31.2.171721>
- Mejía, S. E. (2022). *Liderazgo a traves de la historia*. Obtenido de Scientia Et Technica, vol. XIII, núm. 34.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>
- Molm, L. D. (2024). *La estructura de la reciprocidad*. Obtenido de Revista trimestral de psicología social Volumen 73 , número 2.
<https://doi.org/10.1177/0190272510369079>
- Moncayo, D. F. (2018). *El clima organizacional dentro de una empresa*. Obtenido de Contribuciones a la Economía, ISSN-e 1696-8360, Vol. 13, Nº. 1.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163376>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). *The measurement of organizational commitment*. Obtenido de Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224–247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muñoz, D. (2022). *La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado*. Obtenido de Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales, 11. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>
- Muñoz, L. L. (2022). *La motivación en el aula*. Obtenido de Pulso: revista de educación. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1104735>
- Ordoñez, J., & Zurita, S. (2023). *La satisfacción laboral y su relación con la satisfacción del cliente: Estado del arte*. Obtenido de SCIÉENDO, 26(2), 215-220. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2023.031>
- Palacios, R. A. (2024). *La inteligencia emocional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Gerencia Ambiental de la Municipalidad Provincial de Tacna, en el año 2022*. Obtenido de Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3697>
- Peña Ponce, D., Sánchez, M., & Sancan, L. (2022). *Administrative management and its impact on service quality*. Obtenido de Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. DOI: 10.26820/recimundo/6
- Peralta, A. C. (2017). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Obtenido de Universum v.22 n.2 .
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>

- Peralta, R. (2022). *El Clima Organizacional*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>
- Pérez, Y. M. (2024). *Clima organizacional y compromiso laboral en el personal docente y administrativo de las Instituciones Educativas Innova Schools sedes Tacna, Arequipa y Moquegua, año 2022*. Obtenido de Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3407>
- Portilla, A. C. (2020). *Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral*. Obtenido de Revista Unimar. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8083728>
- Posada, J. A. (2024). *Job Satisfaction: The Way between Psychological Growth and Job Performance in Industrial and Service Companies in Colombia*. Obtenido de Univ. Psychol. vol.13 no.1. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-92672014000100009&script=sci_arttext
- Quiroga, F. (2020). *Gestión Administrativa: Concepto y Beneficios*.
- Ramirez, J. (2022). *Introduccion a la investigacion cientifica*. Obtenido de Centro de Investigacion Biomedica en red de Enfermedades.
- Rocchetti, A. (2023). *El hostigamiento laboral o mobbing y su influencia en clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Tacna, año 2021*. Obtenido de Universidad Privada de Tacna. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3324>
- Rodríguez, J. O. (2021). *La motivación, motor del aprendizaje*. Obtenido de Rev. Cienc. Salud vol.4 no.2. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-72732006000200017&script=sci_arttext
- Rodríguez, N. (2023). *Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática*. Obtenido de Ride. Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo, 14(27). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672023000200153&script=sci_arttext
- Romero, J. L. (2020). *Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral*. Obtenido de Revista dilemas contemporaneos. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307>
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). *Satisfacción laboral en la gestión administrativa*. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 1510-1523. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176

- Salgado, J. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Oviedo. <https://digibuo.uniovi.es/dspace/handle/10651/29556>
- Sánchez, J. (2019). *ERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO*. Obtenido de Ra Ximhai, vol. 11, núm. 4. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46142596010>
- Sánchez, M. (2015). *Organizational characteristics in the labour satisfaction in Spain*. Obtenido de Rev. adm. empres. 54 (5) . <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140507>
- Santos, A. C. (2023). *Evaluación de la satisfacción laboral*. Obtenido de Rev retos vol.14 no.2. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552020000200327&script=sci_arttext
- Segredo, A., García, A., & León, P. (2023). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. Obtenido de Revista INFODIR. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>
- Serrano, P. O. (2018). *Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora*. Obtenido de Psicol. Am. Lat. n.13. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1870-350X2008000200017&script=sci_arttext&tlng=es
- Sethi, R. (2013). *Understanding reciprocity Volume 50, Issue 1*. Obtenido de Journal of Economic Behavior & Organization. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(02\)00032-X](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(02)00032-X)
- Solarte, M. (2019). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. Obtenido de Cuadernos de Administración, núm. 42, julio-diciembre, 2009, pp. 43-61. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>
- Tasayco, J. (2022). *SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA MICROEMPRESA DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA SUR CHICO, 2020* . Obtenido de San Ignacio de Loyola.
- Trujillo, M. G. (2023). *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*. Obtenido de Scientia Et Technica, vol. 22, núm. 2. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Vaca, C. A. (2021). *El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Obtenido de AD-minister no.26 . <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>

- Vargas, V. (2018). *¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla?* Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Obtenido de España: Pearson Educación. Pp. 331-348, 352-354.
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1965>
- Zayas, P., Báez, R., & Zayas, J. (2016). *CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN COMERCIALIZADORA MAYORISTA*. Obtenido de Rev.fac.cienc.econ. vol.23 no.2.
<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1606>

APÉNDICE

APÉNDICE A

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES/DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general ¿Cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024? Problemas específicos ¿Cómo se relaciona el liderazgo con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024? ¿Cómo se relaciona la motivación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024? ¿Cómo se relaciona la reciprocidad con la satisfacción laboral de los trabajadores de la	Objetivo general Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024. Objetivos específicos Determinar cómo se relaciona el liderazgo con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024 Determinar cómo se relaciona la motivación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024 Determinar cómo se relaciona la reciprocidad con la satisfacción laboral de los trabajadores de la	Hipótesis general El clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024 Hipótesis específicas El liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024 La motivación se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024 La reciprocidad se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la	Variable 1 Clima organizacional Dimensiones – Liderazgo – Motivación – Reciprocidad – Participación Variable 2 Satisfacción laboral Dimensiones – Satisfacción por el trabajo en general – Satisfacción con el ambiente físico del trabajo – Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	Tipo de investigación Básica o pura Nivel de investigación Correlacional Diseño de investigación No experimental – transversal Población Se tomará como población a la totalidad de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna en el año 2024, siendo en este caso 726 empleados Muestra Después de aplicada la fórmula de población finita se concretó a un total de 252 empleados. Técnica Encuesta Instrumento

Municipalidad Provincial de Tacna, 2024? ¿Cómo se relaciona la participación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024?	Municipalidad Provincial de Tacna, 2024 Determinar cómo se relaciona la participación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024	Municipalidad Provincial de Tacna, 2024 La participación se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024	– Satisfacción con las oportunidades de desarrollo – Satisfacción con la relación subordinado – supervisor – Satisfacción con la remuneración	Cuestionario Tratamiento estadístico IBM SPSS Windows 25
CONTRIBUCIÓN DE LA INVESTIGACION AL LOGRO DE LOS OBJETIVO S DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS): El presente estudio se vincula con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico, propuesto por la Organización de las Naciones Unidas, específicamente con la meta 8.5, la cual busca garantizar condiciones laborales adecuadas y el bienestar de los trabajadores. En este contexto, el análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral contribuye a comprender factores que inciden en la calidad del entorno de trabajo y en el desempeño institucional.				

APENDICE B**CUESTIONARIO PARA CLIMA ORGANIZACIONAL**

Escala de Likert = Muy de acuerdo, Algo de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Algo en desacuerdo y Muy en desacuerdo

Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	2	3	4	5

Dimensión	Ítem	Escala				
liderazgo						
Dirección	1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
	2. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo					
	3. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar					
	4. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen					
	5. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar					
Estimulo de trabajo	6. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo					
	7. Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades					
	8. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda					
	9. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco					
	10. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos					

Estimulo por excelencia	11. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo					
	12. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda					
	13. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones					
	14. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo					
	15. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo					
Solución de conflictos	16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva					
	17. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír					
	18. Cuando tenemos problemas nadie se interesa por resolverlos					
	19. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas					
	20. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras					
Motivación						
Realización personal	21. La mayoría de los trabajos en esta unidad exigen raciocinio					
	22. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente					
	23. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo					
	24. Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad					

	25. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución					
Responsabilidad	26. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien					
	27. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido					
	28. Aquí únicamente están pendientes de los errores					
	29. La dedicación en este departamento merece reconocimiento					
	30. Normalmente, se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo					
Adecuación de las condiciones del trabajo	31. El ambiente que se respira en esta institución es tenso					
	32. Las condiciones de trabajo son buenas					
	33. Aquí se despide a la gente con facilidad					
	34. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento					
	35. Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios					
Reconocimiento de la aportación	36. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien					
	37. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido					
	38. Aquí únicamente están pendientes de los errores					
	39. La dedicación en este departamento merece reconocimiento					
	40. Normalmente, se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo					

Reciprocidad						
Aplicación en el trabajo	41. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones					
	42. Aquí uno se siente auto motivado en el trabajo					
	43. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente					
	44. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo					
	45. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.					
Cuidado del patrimonio institucional	46. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución					
	47. Da gusto ver el orden que reina en nuestra oficina					
	48. Tratamos con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios					
	49. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento					
	50. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.					
Retribución	51. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.					
	52. Aquí, se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo					
	53. Los problemas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada					
	54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.					
	55. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con					

	una mejor posición en la organización.					
Equidad	56. Aquí las promociones carecen de objetividad					
	57. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad					
	58. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase					
	59. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos					
	60. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.					
Participación						
Compromiso con la productividad	61. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución					
	62. Cuando hay un reto para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución					
	63. Aquí cada departamento trabaja por su lado.					
	64. El espíritu de equipo en esta organización es excelente					
	65. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.					
Compatibilidad de intereses	66. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización					
	67. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa					
	68. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos					
	69. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.					

	70. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.					
Intercambio de información	71. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente					
	72. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse					
	73. Periódicamente, tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores					
	74. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente					
	75. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.					
Involucrarse con el cambio	76. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo					
	77. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores					
	78. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución					
	79. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios					
	80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.					

Nota. elaboración propia. Obtenido de (Correa & Samudio, 2022)

APENDICE C

CUESTIONARIO PARA SATISFACCIÓN LABORAL

Escala de Likert = Muy de acuerdo, Algo de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Algo en desacuerdo y Muy en desacuerdo

Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1	2	3	4	5

Dimensión	Ítem	Escala				
Satisfacción por el trabajo en general						
Relación entre los empleados	1. Hay buena relación entre los miembros de la unidad	1	2	3	4	5
	2. En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda					
	3. La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.					
	4. Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección.					
	5. Sus colegas de su grupo de trabajo.					
	6. Atención que se presta a sus sugerencias.					
	7. Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.					
	8. La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo					
	9. Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo					
	10. El apoyo administrativo que usted recibe					
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo						
	11. La iluminación de su lugar de trabajo					

Condiciones físicas del entorno	12. La ventilación de su lugar de trabajo.					
	13. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					
	14. Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo					
	15. La temperatura de su local de trabajo					
	16. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo					
	17. La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo					
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo						
Oportunidades del empleado	18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan					
	19. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo					
	20. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca					
	21. Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.					
	22. Con su relación con sus autoridades más inmediatas.					
	23. El apoyo que recibe de sus superiores.					
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo						
Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución	24. Las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución					
	25. Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.					
	26. La estabilidad en sus funciones de su trabajo					
	27. La «igualdad» y «justicia» de trato que recibe de su institución					
	28. El grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					

	29. Su grado de satisfacción general con esta Institución					
	30. Las oportunidades de promoción con que se cuenta					
Satisfacción con la relación subordinado – supervisor						
Relación subordinado y supervisor	31. La proximidad y frecuencia con que es supervisado					
	32. La supervisión que ejercen sobre usted					
	33. La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
	34. La forma en que usted es dirigido					
Satisfacción con la remuneración						
Remuneración	35. El salario que usted recibe le da satisfacción					
	36. Sus condiciones laborales le dan satisfacción					
	37. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					

Nota. elaboración propia. Obtenido de (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Partido, 2008)

APENDICE D**VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS**

Tacna, 24 de marzo del 2026

Señor(a)

Andrea Gianella Cáceres Guevara

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en *Dirección y Administración de Empresas*, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable *Satisfacción laboral*, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Andy Wladimir Peña Huertas
DNI: 70464007

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Caceres Gaurra Andrea Gionella
 1.2. Grado Académico: Magister - MBA
 1.3. Profesión: Contador Público
 1.4. Institución donde labora: Municipalidad Provincial de Tacna
 1.5. Cargo que desempeña: Especialista - Gestora de Gabinete
 1.6. Denominación del Instrumento: "El Clima Organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2024"
 1.7. Autor del instrumento: Ing. Andy Wladimir Peña Huertos
 1.8. Programa de postgrado: Maestro en Dirección y Administración de Empresas

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

- 3.1. Valoración total cuantitativa: 30
- 3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____
- 3.3. Observaciones: El instrumento presenta adecuada validez de contenido, con ítems claros, coherentes y pertinentes, evidenciando consistencia teórica y metodológica, por lo que se considera apto para su aplicación.

2

Tacna,



Firma 70352956

Tacna, 24 de marzo del 2026

Señor(a)

Johanna Alessandra Basadre Niño

Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en *Dirección y Administración de Empresas*, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable *Satisfacción laboral*, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Andy Wladimir Peña Huertas
DNI/ 70464007

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Basadre Niño, Johanna Alessandra
 1.2. Grado Académico: Magister
 1.3. Profesión: Ing. Comercial
 1.4. Institución donde labora: Municipalidad Provincial de Tacna
 1.5. Cargo que desempeña: Asistente Profesional
 1.6. Denominación del Instrumento: Cuestionario de 37 ítems para la variable Satisfacción Laboral
 1.7. Autor del instrumento: Andy Wladimir Peña Huertos
 1.8. Programa de postgrado: Dirección y Administración de Empresas

II. VALIDACIÓN

1

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos			
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02	

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
 NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: El instrumento presenta adecuada claridad, coherencia y consistencia en sus ítems, los cuales se encuentran alineados con la variable de satisfacción laboral. Resulta suficiente para su medición, cumpliendo con criterios de validez.

Tacna,



 Firma

Tacna, 24 de marzo del 2026

Señor(a)

Lucyla Carina Cornejo Berrios

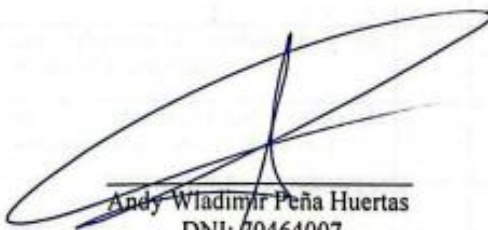
Presente.-

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en la Tesis para optar el grado de Magister en *Dirección y Administración de Empresas*, por la Escuela de Post Grado de la Universidad Privada de Tacna.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable *Satisfacción laboral*, por lo que, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una X el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo a su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,



Andy Wladimir Peña Huertas
DNI: 70464007

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- 1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto): Carrero Berrios, Lucyla Carina
 1.2. Grado Académico: Maestra en Gestión y Políticas Públicas
 1.3. Profesión: Licenciada en Administración
 1.4. Institución donde labora: Municipalidad Provincial de Tacna
 1.5. Cargo que desempeña: Analista
 1.6. Denominación del Instrumento:
Cuestionario
 1.7. Autor del instrumento: Andy, Wladimir Peña Huertas
 1.8. Programa de postgrado: Maestría en Dirección y Administración de Empresas

II. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
		1	2	3	4	5
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles					X
3. CONSISTENCIA	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X
SUMATORIA PARCIAL						30
SUMATORIA TOTAL						30

	UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA Escuela de Posgrado Centro de Investigación Formato de Validación por expertos		
Codificación CEIN fve - 001	Versión 00	Vigencia 2015	Páginas 02

III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1. Valoración total cuantitativa: 30

3.2. Opinión: FAVORABLE X DEBE MEJORAR _____
NO FAVORABLE _____

3.3. Observaciones: _____

Tacna,



Firma

APENDICE E

MATRIZ DE DATOS CLIMA ORGANIZACIONAL

	CLIMA ORGANIZACIONAL																																								
	LIDERAZGO																				MOTIVACION																				
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1	P2 2	P2 3	P2 4	P2 5	P2 6	P2 7	P2 8	P2 9	P3 0	P3 1	P3 2	P3 3	P3 4	P3 5	P3 6	P3 7	P3 8	P3 9	P4 0	
1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	3	2	
2	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4
3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	
6	2	2	4	5	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	5	2	2	4	5	2	2	5	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	2	5	2	2	2
7	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
8	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	4	
9	5	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	4	4	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	3	3	3	
12	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
13	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	
14	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	4	
15	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	3	
16	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
17	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
18	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	4	
19	4	3	5	5	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	3	3
20	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5
21	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	

78	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	4	
79	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	2
80	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	
81	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	4	4	4	
82	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	
83	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3
84	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4
85	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	2
86	4	3	5	5	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	2	3
87	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5	2	2	2	
88	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	3	2	
89	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
90	2	2	5	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5
91	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
93	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	2	2	2	
94	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3
95	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	
96	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	
97	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	3
98	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	5	3	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	2	2	2	
99	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	3	4	4	
100	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	
101	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	
102	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3
103	3	3	5	3	4	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4	5	5	5

10	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4				
10	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	4	5	5		
10	6	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	3	5	4		
10	7	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	
10	8	3	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	5	3	3	4	3	5	3	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	4	3	4	3	3		
10	9	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	
11	0	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4		
11	1	5	3	3	4	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	5	4	4		
11	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
11	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2		
11	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	5	
11	5	5	5	3	9	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	9	5	5	3	9	5	5	9	3	9	5	3	3	3	3	9	3	9	3	3	9	5	9	3	5	4		
11	6	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2
11	7	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	5		
11	8	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
11	9	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4
12	0	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	
12	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	
12	3	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	3	3	4		
12	4	2	3	5	5	3	5	2	3	2	5	3	3	2	5	5	2	2	5	5	2	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5

12	5	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4			
12	6	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
12	7	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	
12	8	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	
12	9	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	
13	0	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	5	3	3	
13	1	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	4	
13	2	3	5	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	3	4	5	3	3	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	
13	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
13	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	3	5	
13	6	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
13	7	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	
13	8	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	3	3
13	9	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	2	2	4		
14	0	2	2	4	5	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	5	2	2	4	5	2	2	5	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5	3	3	4		
14	1	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	
14	2	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	3		
14	3	5	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5		
14	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	
14	5	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	5		

14	6	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5			
14	7	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	3			
14	8	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	4	3	5			
14	9	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5	4		
15	0	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4		
15	1	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
15	2	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	5		
15	3	4	3	5	5	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	
15	4	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5	4	5	4			
15	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	3	4			
15	6	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	5		
15	7	2	2	5	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	3	4	4	
15	8	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
15	9	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
16	0	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	3	5			
16	1	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	
16	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4		
16	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5		
16	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3
16	5	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	3	5	3	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	4	3	4		
16	6	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4		

16	7	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	5		
16	8	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5		
16	9	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5		
17	0	3	5	3	4	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4	3	3	3	
17	1	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	4	
17	2	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	3	3	4	
17	3	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	3	
17	4	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	3	
17	5	3	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	5	3	3	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	4	3	5	5	5	
17	6	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	
17	7	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	
17	8	5	3	3	4	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5		
17	9	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	
18	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	
18	1	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	4	5	4	
18	2	5	5	3	9	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	9	5	5	3	9	5	5	9	3	9	5	3	3	3	3	3	9	3	9	3	3	9	5	9	5	4	4	
18	3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4
18	4	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	3	5		
18	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3
18	6	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	4
18	7	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4

18	8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5				
18	9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4				
19	0	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	3	4	4		
19	1	2	3	5	5	3	5	2	3	2	5	3	3	2	5	5	2	2	5	5	2	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	
19	2	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5		
19	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5		
19	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4		
19	5	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5		
19	6	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	
19	7	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	4	3	4			
19	8	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	3	5	3	4	3	
19	9	3	5	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	3	4	5	3	3	4	5	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4			
20	0	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4			
20	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3		
20	2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5		
20	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	3
20	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	3	3	4		
20	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	4
20	6	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	4	5
20	7	2	2	4	5	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	5	2	2	4	5	2	2	5	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	2	5	5	4	5		
20	8	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4

[illegible]

23	0	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5						
23	1	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5				
23	2	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	5	3	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	5	4	5		
23	3	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	3	4	3		
23	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4		
23	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3		
23	6	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	
23	7	3	5	3	4	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4	2	2	4		
23	8	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	2	4
23	9	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	3	4	5		
24	0	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	5	4	5		
24	1	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4
24	2	3	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	5	3	3	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	4	3	3	5	3	
24	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	
24	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	
24	5	5	3	3	4	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4							

25	1	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5	4	
25	2	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	2	3	3

RECIPROCIDAD																				PARTICIPACION																				
P4 1	P4 2	P4 3	P4 4	P4 5	P4 6	P4 7	P4 8	P4 9	P5 0	P5 1	P5 2	P5 3	P5 4	P5 5	P5 6	P5 7	P5 8	P5 9	P6 0	P6 1	P6 2	P6 3	P6 4	P6 5	P6 6	P6 7	P6 8	P6 9	P7 0	P7 1	P7 2	P7 3	P7 4	P7 5	P7 6	P7 7	P7 8	P7 9	P8 0	
1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	5	3	2	2	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
2	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	
6	2	5	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	5	2	4	5	4	5	4	4	5	2	5
7	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	
8	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	4	4	3	2	4	3	5	3	5	2	3	5	3	5	3	5	3	3	5	4	5
9	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	5	5	4	4	3	5	3	3	5	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	3	5
12	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
13	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	4	3	4	4	5	3	4	5	3	4	4	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4	4
14	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	4	4	3	5	4	3	5	3	5	4	3	5	3	5	3	5	3	3	5	4	5
15	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4
16	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
18	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5
19	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	
20	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	5
21	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	3	5	4	3	5	3	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	

22	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4				
23	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	5	5	5	3	2	5	5	2	5		
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
26	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	
27	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	4	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	
28	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	
29	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	
30	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	5	2	5	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	
31	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	5	3	3	2	2	5		
32	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	3	5
33	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	
34	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5		
35	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	4	5	4
36	5	4	3	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4		
37	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	3	5	4	3	2	2	2	3	4	5	3	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	
38	4	5	3																																							

78	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	5				
79	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5				
80	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4		
81	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	5	3	3	5	4	5			
82	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	4	
83	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	2	3	5	4	3	2	2	2	3	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
85	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5		
86	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	2	3	2	3	5	2	3	5	2	5	2	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	
87	5	5	3	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	5	2	5	5	2	3	5	3	5	3	3	5	5	5		
88	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	3	5	3	2	2	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5		
89	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4		
90	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5		
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
93	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	5	2	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	
94	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	
95	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	
96	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5		
97	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
98	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	2	5	2	2	2	2	5	2	2	5	2	5	2	5	5	2	3	5	3	5	3	3	5	4	5	4	5
99	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	3	5	4	5
100	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	
101	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	
102	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	5	3	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	
103	5	4	3	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	4	3	3	4	5	4

10	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5				
10	5	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	5	3	5	3	3	5	4	5
6	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5	2	3	5	4	3	2	2	2	3	4	2	3	2	2	4	5	4	5	4	4	5	3	5		
7	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4		
8	4	3	5	3	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	5	5	3	4	3		
9	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	
0	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	5	3	3	3	4	3	3	5	3	3	5	3	5	4	3	5	4	5	4	5	5	4	5	4	
1	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	3	4	3	4	3	3	4	3	4	
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	3	5	3	5
5	5	9	3	9	5	3	3	3	3	9	3	9	3	3	9	2	5	2	3	5	4	3	2	2	2	3	4	2	3	2	2	3	9	3	9	3	3	9	5	9		
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
7	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	
8	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
9	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	
0	4	4	3	4																																						

[illegible]

14	6	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

[illegible]

8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	5	
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4		
9	3	4	5	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	4	3	4
19	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	3	5	
0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	
3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	
19	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
6	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	5	4	4	4	5	4
7	4	5	3	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	3	3	5	4	5
19	3	5	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	5	3	5
8	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	
19	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	
0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	
1	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	
2	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	5	5	5	3	5	
3	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3	4	3														

25

1 3 5 4 5 3 4 4 4 4 5 4 5 4 4 5 5 3 4 3 5 4 4 4 4 5 4 5 4 4 5 5 4 4 4 5 4 4 5 3 5

25

2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	2	5	5	5	5	4	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

APENDICE E

MATRIZ DE DATOS SATISFACCIÓN LABORAL

	SATISFACCIÓN LABORAL																						
	SATISFACCION POR EL TRABAJO EN GENERAL										SATISFACCION CON EL AMBIENTE FISICO DE TRABAJO							SATISFACCION CON LA FORMA EN QUE REALIZA SU TRABAJO					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23
1	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
2	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5
3	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3
6	2	2	4	5	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	5	2	2	4	5	2	2	5	4
7	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
8	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3
9	5	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	4	3
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4
12	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
13	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5
14	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3
15	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5
16	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
17	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
18	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4
19	4	3	5	5	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5
20	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3
21	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4

22	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4		
23	2	2	5	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5	
24	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	
25	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	
26	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	
27	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5	
28	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
29	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	
30	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	
31	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	5	3	4	5	3	
32	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4	
33	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	
34	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	
35	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	
36	3	5	3	4	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3	
37	4	4	5	5	4	2	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	
38	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3	
39	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4	
40	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4	
41	3	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	5	3	3	4	3	5	
42	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	
43	5	5	5	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	
44	5	3	3	4	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	3	
45	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
47	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3	
48	5	5	3	9	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	9	5	5	3	9	5	5	9	3	
49	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	

78	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4
79	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
80	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5
81	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3
82	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5
83	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
84	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
85	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4
86	4	3	5	5	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5
87	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3
88	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
89	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
90	2	2	5	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5
91	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
92	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
93	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
94	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5
95	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
96	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
97	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
98	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	5	3	4	5	3
99	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4
100	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
101	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
102	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
103	3	5	3	4	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3
104	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
105	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3

106	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4
107	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4
108	3	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	5	3	3	4	3	5
109	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5
110	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
111	5	3	3	4	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	3
112	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3
115	5	5	3	9	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	9	5	5	3	9	5	5	9	3
116	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
117	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4
118	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
119	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5
120	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5
124	2	3	5	5	3	5	2	3	2	5	3	3	2	5	5	2	2	5	5	2	3	5	5
125	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5
126	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
127	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
128	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5
129	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
130	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3
131	5	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3
132	3	5	4	5	5	4	3	5	3	4	5	5	3	4	5	3	3	4	5	3	5	5	4
133	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4

134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
135	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	
136	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5
137	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
138	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
139	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3
140	2	2	4	5	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	5	2	2	4	5	2	2	5	4
141	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
142	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3
143	5	4	3	4	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4	4	3
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
145	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4
146	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
147	3	4	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	4	3	3	5	4	3	4	4	5
148	5	4	3	5	4	3	5	4	5	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	3
149	4	3	5	4	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	5
150	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
151	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
152	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4
153	4	3	5	5	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5
154	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3
155	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
156	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
157	2	2	5	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5
158	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
159	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
160	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
161	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5

218	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
219	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	5	4
220	4	3	5	5	3	5	4	3	4	5	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5	5
221	5	5	3	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3
222	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4
223	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
224	2	2	5	5	2	5	2	2	2	5	2	2	2	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5
225	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
226	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
227	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
228	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	3	3	5	5	3	3	5	5	3	3	5	5
229	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
230	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
231	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
232	3	4	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	5	3	4	5	3
233	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4
234	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3
235	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
236	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
237	3	5	3	4	5	3	3	5	3	3	5	5	3	3	4	3	3	3	4	3	5	4	3
238	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
239	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	3
240	3	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	5	3	3	4	5	3	3	5	4
241	2	2	4	4	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	4	4
242	3	4	5	3	4	5	3	4	3	5	4	4	3	5	3	3	3	5	3	3	4	3	5
243	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5
244	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5
245	5	3	3	4	3	3	5	3	5	3	3	3	5	3	4	5	5	3	4	5	3	4	3

246	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
247	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
248	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	5	3
249	5	5	3	9	5	3	5	5	5	3	5	5	5	3	9	5	5	3	9	5	5	9	3
250	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
251	4	3	4	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	5	4	3	5	4
252	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5

SATISFACCION CON LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO								SATISFACCION CON LA RELACION SUBORDINADO SUPERVISOR				SATISFACCION CON LA REMUNERACION			
	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	
1	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	
2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	
3	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
5	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5	
6	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5	
7	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
8	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	
9	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
11	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5	
12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	
13	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	
14	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5	
15	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	

16	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
19	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
20	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5
21	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
22	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
23	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
27	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
28	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
29	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
30	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
31	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
32	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5
33	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
34	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
35	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
36	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4
37	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
38	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
39	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5
40	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
41	3	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	4	3
42	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
43	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4

72	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5
73	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5
74	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
75	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
76	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
77	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
78	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5
79	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
80	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
81	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
82	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4
83	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
86	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
87	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5
88	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
89	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
90	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
93	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
94	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
95	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
96	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
97	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
98	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
99	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5

100	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
101	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
102	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
103	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4
104	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
105	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
106	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5
107	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
108	3	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	4	3
109	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
110	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
111	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4
112	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5
115	9	5	3	3	3	3	9	3	9	3	3	9	5	9
116	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
117	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5
118	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
119	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
120	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
121	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
122	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
123	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4
124	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
125	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
126	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
127	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5

128	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
129	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
130	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
131	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5
132	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
133	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
134	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
135	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
136	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
137	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
138	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
139	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	3	5
140	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5
141	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
142	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
143	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
144	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
145	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5
146	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
147	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
148	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
149	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4
150	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
151	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
152	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
153	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
154	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5
155	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5

[illegible]

212	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5
213	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
214	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4
215	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
216	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4
217	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
218	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
219	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
220	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
221	5	5	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5
222	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5
223	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
224	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5
225	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
226	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
227	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
228	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
229	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4
230	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
231	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
232	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5
233	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	3	5
234	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
235	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
236	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
237	4	5	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	5	4
238	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
239	5	4	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	4	5

[illegible]