

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



Análisis del clima laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025

Tesis presentada por la Bachiller:

Mamani Gama, Ana Paola

ORCID: 0009-0008-4367-049X

para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Asesor:

Dr. Vargas Espinoza, Luis

ORCID: 0000-0002-9445-821X

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 26 de Agosto del 2025

Dictamen: 013822-C-EPAE-2025

Visto el borrador del expediente 013822, presentado por:

2016243012 - MAMANI GAMA ANA PAOLA

Titulado:

**ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL
DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LUIS
BUSTAMANTE Y RIVERO, AREQUIPA, 2025**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29225025 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR**



**29658506 - UGARTE CONCHA ANGEL ROLAND
DICTAMINADOR**



**29378657 - RIVEROS TACO LUIS ALFREDO
DICTAMINADOR**



ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JOSÉ LUIS BUSTAMANTE Y RIVERO, AREQUIPA, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.unsa.edu.pe	2%
	Fuente de Internet	
2	hdl.handle.net	1%
	Fuente de Internet	
3	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	
4	Submitted to Universidad Continental	1%
	Trabajo del estudiante	

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, por darme la fortaleza, sabiduría y poner en mi camino a personas que me brindaron su apoyo incondicional. Todo lo que soy y lo que logro es para su gloria.

A mis padres: A mi papá Elías, quien desde el cielo sigue acompañándome. Su amor, esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional permanecen en mí y me inspiran en cada paso. Aunque solo pudo estar conmigo hasta mi bachiller, su legado vive en mí y en cada meta que alcanzo. Este título, más que un triunfo personal, es también suyo. A mi mamá Soledad, mi mayor fuerza y compañía. Gracias por ser mi sostén en cada dificultad, mi aliento en los avances y por estar siempre a mi lado. Todo lo que soy, también te lo debo a ti. Lo logramos.

A mis hermanos, Ruth y Pablo, por estar a mi lado con cariño y compañía, recordándome que la familia es el mayor tesoro de todos. A mi abuelita Rebeca, a mi tío Daniel, mi tía Noelia y mi tía Rosmary por su cariño y aliento constante. A mis abuelitos paternos, en el cielo, quienes siempre me alentaron a ser una buena profesional y me brindaron todo su apoyo.

A mi enamorado Omar, por sumar de todas las maneras posibles con su apoyo incondicional, por acompañarme con amor y por creer siempre en mí y en que alcanzaría esta meta, animándome a dar lo mejor de mí. Tu presencia en este camino fue invaluable.

Y a mis fieles compañeras de desvelos: Estrella, Maya y Luna. Su presencia en tantas noches de estudio hizo que este proceso fuera menos solitario. A todos ustedes, gracias de corazón. Esta tesis también es suya.

Mamani Gama, Ana Paola

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la “Universidad Católica de Santa María”, institución que me brindó las herramientas y el conocimiento necesario para mi formación profesional. Durante estos años de estudio, he encontrado un ambiente de aprendizaje enriquecedor que ha sido clave en mi desarrollo académico y personal.

Extiendo mi gratitud a los docentes, quienes con su dedicación, paciencia y enseñanza han contribuido a la consolidación de mis conocimientos y habilidades. Su compromiso con la educación y su apoyo incondicional han sido fundamentales en mi trayectoria universitaria.

Asimismo, deseo expresar un especial agradecimiento a mi asesor, Dr. Luis Vargas Espinoza, por su guía, orientación y valiosas observaciones a lo largo de este proceso. Su apoyo ha sido esencial para el desarrollo de esta investigación, y su experiencia ha enriquecido significativamente el trabajo realizado.

De igual manera, agradezco a los dictaminadores de tesis, quienes con su análisis crítico y observaciones han contribuido a mejorar y fortalecer este trabajo. Sus aportes han sido de gran importancia para alcanzar un resultado de calidad.

A todos los que, de una u otra manera, han sido parte de este camino, mi más sincero agradecimiento.

Mamani Gama, Ana Paola

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar el clima laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025. Metodológicamente se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y transversal. Se trató de un estudio básico con alcance descriptivo-correlacional. La población estuvo conformada por 137 trabajadores administrativos de la municipalidad, de los cuales se tomó una muestra de 110 colaboradores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos aplicados fueron: para el clima laboral, se consideró la escala “Clima Laboral CL-SPC” de Sonia Palma Carrillo (2004), compuesta por 50 ítems distribuidos en cinco dimensiones; y para el compromiso organizacional, el cuestionario de Compromiso Organizacional de Ortega y Zamudio (2021), basado en la propuesta de Meyer, Allen y Smith (1993), conformado por 18 ítems distribuidos en tres dimensiones. Los resultados se procesaron con el software SPSS. Se obtuvo como resultado una relación significativa media, donde el clima laboral presentó un nivel medio (65,5%) con tendencia baja (29,1%), mientras que el compromiso organizacional mostró también un nivel medio (90,9%) con tendencia baja (5,5%). En conclusión, se determinó que el clima laboral se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

Palabras clave: Clima laboral, compromiso organizacional, municipalidades.

ABSTRACT

The present research aims to analyze the work climate and its relationship with organizational commitment among the administrative staff of the District Municipality of José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025. Methodologically, it was developed under a quantitative approach, with a non-experimental and cross-sectional design. It is a basic study with a descriptive–correlational scope. The population consisted of 137 administrative employees of the municipality, from which a sample of 110 collaborators was selected through non-probability convenience sampling. The data collection technique was the survey, and the instruments applied were: for work climate, the “Clima Laboral CL-SPC” scale by Sonia Palma Carrillo (2004), composed of 50 items distributed across five dimensions; and for organizational commitment, the Organizational Commitment Questionnaire by Ortega and Zamudio (2021), based on the proposal by Meyer, Allen, and Smith (1993), consisting of 18 items across three dimensions. The results were processed using SPSS software. Findings revealed a moderate significant relationship, where the work climate showed a medium level (65.5%) with a low tendency (29.1%), while organizational commitment also showed a medium level (90.9%) with a low tendency (5.5%). In conclusion, it was determined that the work climate is significantly related to the organizational commitment of the administrative staff of the District Municipality of José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

Keywords: Work climate, organizational commitment, municipalities.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	3
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Interrogantes	5
1.3. Objetivos de investigación	6
1.4. Justificación de la investigación	6
1.5. Limitaciones de la investigación.....	7
1.6. Bases teóricas.....	8
1.7. Teoría de las variables.....	23
1.8. Operacionalización de variables	26
1.9. Hipótesis de la investigación.....	30
CAPÍTULO II.....	31
2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO.....	32
2.1. Tipo, enfoque, diseño y alcance de investigación.....	32
2.2. Campo, área, sub área, línea y sub línea de investigación	33
2.3. Delimitación geográfica y temporal.....	33
2.4. Población y diseño muestral	34
2.5. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos	35
2.6. Estrategia de recolección de datos	40
CAPÍTULO III.....	42
3. RESULTADOS	43
3.1. Análisis e interpretación de resultados.....	43
3.2. Análisis del clima laboral según variables sociodemográficas	221
3.3. Análisis del compromiso organizacional según variables sociodemográficas.....	226
3.4. Confirmación o rechazo de hipótesis	231
CONCLUSIONES	234

RECOMENDACIONES.....	236
REFERENCIAS.....	238



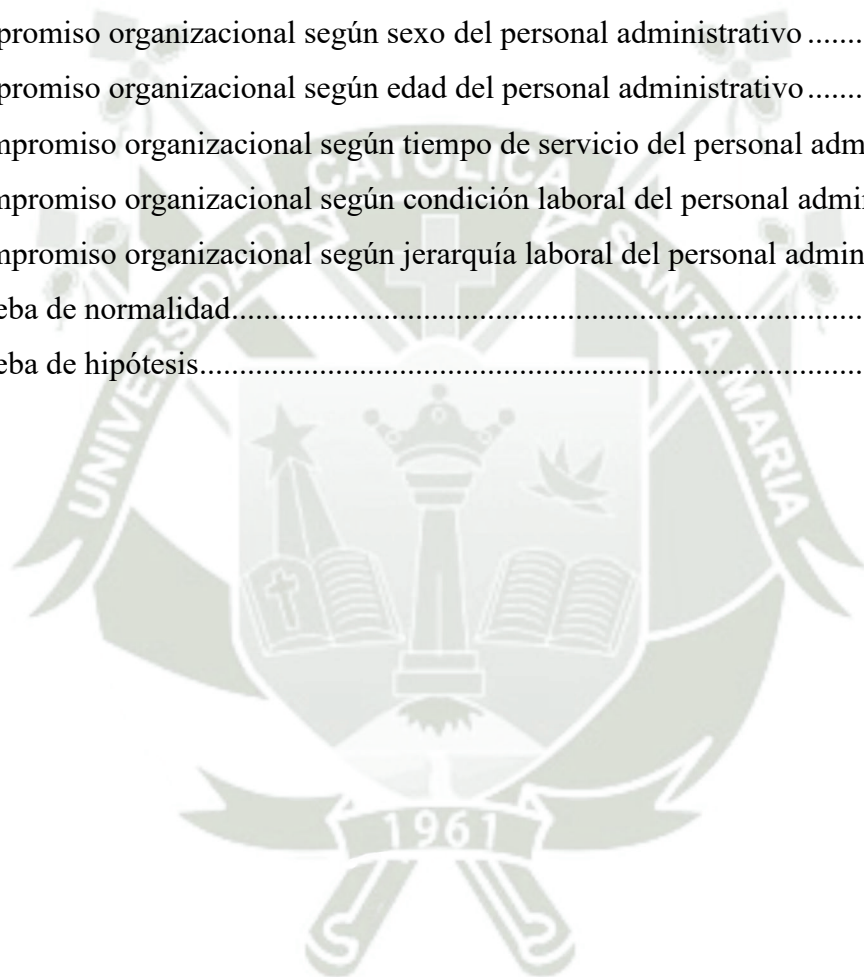
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	26
Tabla 2 Datos demográficos del personal administrativo	43
Tabla 3 Nivel de Clima laboral	45
Tabla 4 Nivel de la dimensión Autorrealización	47
Tabla 5 Análisis de los ítems de la dimensión Autorrealización	49
Tabla 6 Nivel de la dimensión Involucramiento	51
Tabla 7 Análisis de los ítems de la dimensión Involucramiento	53
Tabla 8 Nivel de la dimensión Supervisión	55
Tabla 9 Análisis de los ítems de la dimensión Supervisión	56
Tabla 10 Nivel de la dimensión Comunicación	58
Tabla 11 Análisis de los ítems de la dimensión Comunicación	60
Tabla 12 Nivel de la dimensión Condiciones laborales	62
Tabla 13 Análisis de los ítems de la dimensión Condiciones laborales	64
Tabla 14 Dimensión más significativa del clima laboral	65
Tabla 15 Clima laboral - Ítem 1	68
Tabla 16 Clima laboral - Ítem 2	70
Tabla 17 Clima laboral - Ítem 3	72
Tabla 18 Clima laboral - Ítem 4	74
Tabla 19 Clima laboral - Ítem 5	76
Tabla 20 Clima laboral - Ítem 6	78
Tabla 21 Clima laboral - Ítem 7	80
Tabla 22 Clima laboral - Ítem 8	82
Tabla 23 Clima laboral - Ítem 9	84
Tabla 24 Clima laboral - Ítem 10	86
Tabla 25 Clima laboral - Ítem 11	88
Tabla 26 Clima laboral - Ítem 12	90
Tabla 27 Clima laboral - Ítem 13	92
Tabla 28 Clima laboral - Ítem 14	94
Tabla 29 Clima laboral - Ítem 15	96
Tabla 30 Clima laboral - Ítem 16	98

Tabla 31 Clima laboral - Ítem 17	100
Tabla 32 Clima laboral - Ítem 18	102
Tabla 33 Clima laboral - Ítem 19	104
Tabla 34 Clima laboral - Ítem 20	106
Tabla 35 Clima laboral - Ítem 21	108
Tabla 36 Clima laboral - Ítem 22	110
Tabla 37 Clima laboral - Ítem 23	112
Tabla 38 Clima laboral - Ítem 24	114
Tabla 39 Clima laboral - Ítem 25	116
Tabla 40 Clima laboral - Ítem 26	118
Tabla 41 Clima laboral - Ítem 27	120
Tabla 42 Clima laboral - Ítem 28	122
Tabla 43 Clima laboral - Ítem 29	124
Tabla 44 Clima laboral - Ítem 30	126
Tabla 45 Clima laboral - Ítem 31	128
Tabla 46 Clima laboral - Ítem 32	130
Tabla 47 Clima laboral - Ítem 33	132
Tabla 48 Clima laboral - Ítem 34	134
Tabla 49 Clima laboral - Ítem 35	136
Tabla 50 Clima laboral - Ítem 36	138
Tabla 51 Clima laboral - Ítem 37	140
Tabla 52 Clima laboral - Ítem 38	142
Tabla 53 Clima laboral - Ítem 39	144
Tabla 54 Clima laboral - Ítem 40	146
Tabla 55 Clima laboral - Ítem 41	148
Tabla 56 Clima laboral - Ítem 42	150
Tabla 57 Clima laboral - Ítem 43	152
Tabla 58 Clima laboral - Ítem 44	154
Tabla 59 Clima laboral - Ítem 45	156
Tabla 60 Clima laboral - Ítem 46	158
Tabla 61 Clima laboral - Ítem 47	160

Tabla 62 Clima laboral - Ítem 48	162
Tabla 63 Clima laboral - Ítem 49	164
Tabla 64 Clima laboral - Ítem 50	166
Tabla 65 Nivel de Compromiso organizacional.....	168
Tabla 66 Nivel de la dimensión Continuidad.....	170
Tabla 67 Análisis de los ítems de la dimensión Continuidad.....	172
Tabla 68 Nivel de la dimensión Normativo	174
Tabla 69 Análisis de los ítems de la dimensión Normatividad	176
Tabla 70 Nivel de la dimensión Afectivo.....	178
Tabla 71 Análisis de los ítems de la dimensión Afectivo.....	180
Tabla 72 Compromiso organizacional - Ítem 1	182
Tabla 73 Compromiso organizacional - Ítem 2.....	184
Tabla 74 Compromiso organizacional - Ítem 3.....	186
Tabla 75 Compromiso organizacional - Ítem 4.....	188
Tabla 76 Compromiso organizacional - Ítem 5.....	190
Tabla 77 Compromiso organizacional - Ítem 6.....	192
Tabla 78 Compromiso organizacional - Ítem 7.....	194
Tabla 79 Compromiso organizacional - Ítem 8.....	196
Tabla 80 Compromiso organizacional - Ítem 9.....	198
Tabla 81 Compromiso organizacional - Ítem 10.....	200
Tabla 82 Compromiso organizacional - Ítem 11	202
Tabla 83 Compromiso organizacional - Ítem 12.....	204
Tabla 84 Compromiso organizacional - Ítem 13.....	206
Tabla 85 Compromiso organizacional - Ítem 14.....	208
Tabla 86 Compromiso organizacional - Ítem 15.....	210
Tabla 87 Compromiso organizacional - Ítem 16.....	212
Tabla 88 Compromiso organizacional - Ítem 17.....	214
Tabla 89 Compromiso organizacional - Ítem 18.....	216
Tabla 90 Relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional	218
Tabla 91 Relación entre las dimensiones del clima laboral y el compromiso organizacional....	219

Tabla 92 Relación entre la dimensión más significativa del clima laboral y el compromiso organizacional	220
Tabla 93 Clima laboral según sexo del personal administrativo.....	221
Tabla 94 Clima laboral según edad del personal administrativo	222
Tabla 95 Clima laboral según tiempo de servicio del personal administrativo	223
Tabla 96 Clima laboral según condición laboral del personal administrativo	224
Tabla 97 Clima laboral según jerarquía laboral del personal administrativo.....	225
Tabla 98 Compromiso organizacional según sexo del personal administrativo	226
Tabla 99 Compromiso organizacional según edad del personal administrativo	227
Tabla 100 Compromiso organizacional según tiempo de servicio del personal administrativo .	228
Tabla 101 Compromiso organizacional según condición laboral del personal administrativo...	229
Tabla 102 Compromiso organizacional según jerarquía laboral del personal administrativo	230
Tabla 103 Prueba de normalidad.....	231
Tabla 104 Prueba de hipótesis.....	232



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Clima Laboral propuesto por Sonia Palma	24
Figura 2 Modelo Conceptual de la investigación	29
Figura 3 Nivel de Clima laboral.....	45
Figura 4 Nivel de la dimensión Autorrealización	47
Figura 5 Nivel de la dimensión Involucramiento	51
Figura 6 Nivel de la dimensión Supervisión.....	55
Figura 7 Nivel de la dimensión Comunicación.....	58
Figura 8 Nivel de la dimensión Condiciones laborales	62
Figura 9 Dimensión más significativa del clima laboral	66
Figura 10 Clima laboral - Ítem 1.....	68
Figura 11 Clima laboral - Ítem 2.....	70
Figura 12 Clima laboral - Ítem 3.....	72
Figura 13 Clima laboral - Ítem 4.....	74
Figura 14 Clima laboral - Ítem 5.....	76
Figura 15 Clima laboral - Ítem 6.....	78
Figura 16 Clima laboral - Ítem 7.....	80
Figura 17 Clima laboral - Ítem 8.....	82
Figura 18 Clima laboral - Ítem 9.....	84
Figura 19 Clima laboral - Ítem 10.....	86
Figura 20 Clima laboral - Ítem 11.....	88
Figura 21 Clima laboral - Ítem 12.....	90
Figura 22 Clima laboral - Ítem 13.....	92
Figura 23 Clima laboral - Ítem 14.....	94
Figura 24 Clima laboral - Ítem 15.....	96
Figura 25 Clima laboral - Ítem 16.....	98
Figura 26 Clima laboral - Ítem 17.....	100
Figura 27 Clima laboral - Ítem 18.....	102
Figura 28 Clima laboral - Ítem 19.....	104
Figura 29 Clima laboral - Ítem 20.....	106
Figura 30 Clima laboral - Ítem 21.....	108

Figura 31 Clima laboral - Ítem 22.....	110
Figura 32 Clima laboral - Ítem 23.....	112
Figura 33 Clima laboral - Ítem 24.....	114
Figura 34 Clima laboral - Ítem 25.....	116
Figura 35 Clima laboral - Ítem 26.....	118
Figura 36 Clima laboral - Ítem 27.....	120
Figura 37 Clima laboral - Ítem 28.....	122
Figura 38 Clima laboral - Ítem 29.....	124
Figura 39 Clima laboral - Ítem 30.....	126
Figura 40 Clima laboral - Ítem 31.....	128
Figura 41 Clima laboral - Ítem 32.....	130
Figura 42 Clima laboral - Ítem 33.....	132
Figura 43 Clima laboral - Ítem 34.....	134
Figura 44 Clima laboral - Ítem 35.....	136
Figura 45 Clima laboral - Ítem 36.....	138
Figura 46 Clima laboral - Ítem 37.....	140
Figura 47 Clima laboral - Ítem 38.....	142
Figura 48 Clima laboral - Ítem 39.....	144
Figura 49 Clima laboral - Ítem 40.....	146
Figura 50 Clima laboral - Ítem 41.....	148
Figura 51 Clima laboral - Ítem 42.....	150
Figura 52 Clima laboral - Ítem 43.....	152
Figura 53 Clima laboral - Ítem 44.....	154
Figura 54 Clima laboral - Ítem 45.....	156
Figura 55 Clima laboral - Ítem 46.....	158
Figura 56 Clima laboral - Ítem 47.....	160
Figura 57 Clima laboral - Ítem 48.....	162
Figura 58 Clima laboral - Ítem 49.....	164
Figura 59 Clima laboral - Ítem 50.....	166
Figura 60 Nivel de Compromiso organizacional	168
Figura 61 Nivel de la dimensión Continuidad	170

Figura 62 Nivel de la dimensión Normativo.....	174
Figura 63 Nivel de la dimensión Afectivo	178
Figura 64 Compromiso organizacional - Ítem 1	182
Figura 65 Compromiso organizacional - Ítem 2	184
Figura 66 Compromiso organizacional - Ítem 3	186
Figura 67 Compromiso organizacional - Ítem 4	188
Figura 68 Compromiso organizacional - Ítem 5	190
Figura 69 Compromiso organizacional - Ítem 6	192
Figura 70 Compromiso organizacional - Ítem 7	194
Figura 71 Compromiso organizacional - Ítem 8	196
Figura 72 Compromiso organizacional - Ítem 9	198
Figura 73 Compromiso organizacional - Ítem 10	200
Figura 74 Compromiso organizacional - Ítem 11	202
Figura 75 Compromiso organizacional - Ítem 12	204
Figura 76 Compromiso organizacional - Ítem 13	206
Figura 77 Compromiso organizacional - Ítem 14	208
Figura 78 Compromiso organizacional - Ítem 15	210
Figura 79 Compromiso organizacional - Ítem 16	212
Figura 80 Compromiso organizacional - Ítem 17	214
Figura 81 Compromiso organizacional - Ítem 18	216

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia.....	242
Anexo 2 Solicitud de autorización para aplicar instrumento de investigación.....	244
Anexo 3 Carta de autorización de la Municipalidad.....	245
Anexo 4 Instrumentos de recolección de datos.....	246
Anexo 5 Organigrama de la Municipalidad.....	249
Anexo 6 Informe de confiabilidad.....	250
Anexo 7 Galería fotográfica.....	255
Anexo 8 Resumen de tabulación.....	257



INTRODUCCIÓN

En el contexto de las municipalidades distritales, el clima laboral y el compromiso organizacional son variables clave que influyen en la eficiencia del servicio público. En la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, se han identificado aspectos como la carga laboral, la falta de reconocimiento y la limitada comunicación interna, que podrían estar afectando el entorno laboral y, por tanto, el nivel de compromiso del personal administrativo. Dado que este personal mantiene contacto directo con la ciudadanía, resulta fundamental analizar cómo se relacionan estas variables dentro de la organización.

El objetivo general de esta investigación es analizar el clima laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

La tesis se estructura en tres capítulos. El Capítulo I desarrolla el planteamiento teórico, presentando la descripción del problema, los objetivos de investigación, la justificación, limitaciones, bases teóricas, hipótesis y la operacionalización de variables. El Capítulo II expone la metodología del estudio, detallando el tipo de investigación, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos. El Capítulo III presenta los resultados obtenidos, su análisis e interpretación.

Entre las conclusiones principales, se identificó que existe una relación significativa de nivel medio entre el clima laboral y el compromiso organizacional. Este hallazgo demuestra que fortalecer el entorno laboral podría elevar el compromiso del personal, contribuyendo a una mejora en la calidad del servicio público brindado a la comunidad.



CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Descripción del problema

Las Municipalidades Distritales en Perú, son entidades públicas clave para promover el desarrollo local, prestar servicios públicos y regular diversas actividades dentro de su jurisdicción. Además, estas instituciones se encargan de gestionar no solo la infraestructura urbana y rural, sino que también desempeñan un papel fundamental en el impulso de la prosperidad social y el crecimiento económico en sus comunidades; para cumplir eficazmente con sus funciones, dependen en gran medida del desempeño y compromiso de su personal, al igual que cualquier entidad, ya sea pública o privada.

Las personas que trabajan en una municipalidad se enfrentan a desafíos inherentes a la provisión de servicios públicos, como son: la administración de recursos limitados, la necesidad de cumplir con normativas estrictas y la presión de responder a las demandas de la ciudadanía, siendo esta última la más importante.

En este contexto, el clima laboral definido por Hodgetts & Altman (1985) es entendido como la percepción colectiva de los empleados sobre su entorno laboral. Por lo tanto, representa un rol clave en el rendimiento y bienestar de los trabajadores. Un clima laboral favorable puede fomentar la colaboración, aumentar la motivación laboral y por supuesto fortalecer el compromiso que tienen los empleados con la institución, dando como resultado una mejora en la eficiencia y calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Pese a su importancia, en muchas municipalidades, el clima laboral suele ser un aspecto que a menudo no recibe la atención que merece. Factores como la sobrecarga de trabajo, las diferencias generacionales y la percepción de inestabilidad laboral causada por el cambio de gobernante cada 4 años, la posible falta de coordinación entre áreas y la ausencia de oportunidades

de crecimiento profesional, pueden contribuir a un ambiente de trabajo tenso; por tanto, esto puede verse reflejado en la atención a la ciudadanía y a su vez en el compromiso de los trabajadores hacia la entidad.

Por su parte, el compromiso organizacional de acuerdo con (Robbins & Judge, 2013) es el grado en que los trabajadores se sienten identificados con la entidad en la que laboran; además implica su deseo de permanecer en la organización y contribuir a sus objetivos.

En este sentido, tener un compromiso organizacional favorable resulta crucial para dar continuidad y efectividad a los servicios y proyectos que se brindan a la población.

A partir de lo expuesto, se evidencia que la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional constituye una problemática relevante en las instituciones públicas, aspecto que ha sido respaldado por diversas investigaciones previas que han explorado la relación de estas variables en contextos similares. Un ejemplo de ello es el estudio de Galvez & Julca (2020), quienes, en su investigación realizada en la Municipalidad Distrital de La Victoria (Lima, Perú), encontraron una correlación significativa ($Rho = 0.815$; $p < 0.001$) entre el clima laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores.

En este sentido, la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero no es ajena a estos desafíos. Al tratarse de una municipalidad de un distrito de antaño que continúa en crecimiento, resulta fundamental que preste atención tanto a la situación de su clima laboral como al nivel de compromiso de sus trabajadores. Dado que el personal administrativo está en constante contacto con la ciudadanía, ambos factores afectan de manera directa en el nivel de servicio que se ofrece a la comunidad. Un entorno de trabajo positivo y un fuerte sentido de compromiso se reflejarán favorablemente en el desempeño del personal, mientras que condiciones desfavorables

podrían afectar negativamente la calidad del servicio público, la rotación de personal e incluso su productividad.

En este contexto, resulta relevante analizar en qué medida el clima laboral se relaciona con el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero.

1.2. Interrogantes

Interrogante general

¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo?

Interrogantes específicas

¿Cuál es el nivel del clima laboral y de cada una de sus dimensiones en el personal administrativo?

¿Cuál es la dimensión del clima laboral que presenta una relación más significativa con el compromiso organizacional?

¿Cuál es el nivel del compromiso organizacional y de sus dimensiones de continuidad, normatividad y afectividad?

¿Cuál es la relación estadística entre las dimensiones del clima laboral (autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales) y el compromiso organizacional?

1.3. Objetivos de investigación

Objetivo general

Analizar el clima laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo.

Objetivos específicos

Determinar el nivel del clima laboral y sus dimensiones en el personal administrativo de la institución.

Identificar cuál es la dimensión del clima laboral con mayor significancia en su relación con el compromiso organizacional.

Especificar el nivel del compromiso organizacional y de sus dimensiones: continuidad, normatividad y afectividad.

Establecer la relación estadística entre las dimensiones del clima laboral (autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales) y el compromiso organizacional.

1.4. Justificación de la investigación

Académica

Esta investigación resulta fundamental para aportar al desarrollo del conocimiento en este campo de estudio, ya que aborda una problemática relevante y actual. Su enfoque completo, objetivo y sistemático permite explorar a profundidad las interacciones entre las variables, contribuyendo así a la teoría existente y a la práctica profesional. Además, la revisión y selección cuidadosa de artículos de tesis actuales y completos proporcionan una base sólida que beneficiará a académicos, estudiantes y profesionales interesados en el tema. Al concluir esta investigación,

se espera que los hallazgos no solo constituyan un referente para futuras investigaciones, sino que también establezcan un antecedente local que fomente un mayor entendimiento y aplicación de los conceptos analizados en diferentes contextos.

Profesional

La realización de esta investigación es crucial en el ámbito profesional, ya que además de ofrecer beneficios directos a la entidad, impacta notablemente en la formación profesional de la tesista. Alcanzar la licenciatura en Administración de empresas representa un paso esencial para acceder a oportunidades laborales mejores, al mismo tiempo que refuerza los conocimientos y habilidades relacionados con las variables y el contexto analizados.

Social

La presente investigación tiene un impacto relevante a nivel social, pues beneficiará tanto a la Municipalidad como al bienestar de la comunidad. Al examinar detalladamente el clima laboral y el compromiso organizacional, será posible obtener resultados útiles para la formulación de estrategias eficaces para mejorar las áreas que requieren mejora y fortalecer los aspectos positivos. De este modo, se fomentará un desarrollo social más justo y sostenible, fortaleciendo la relación entre la Municipalidad y sus trabajadores, y mejorando el bienestar general en la localidad.

1.5. Limitaciones de la investigación

En el desarrollo de esta investigación se identificaron diversas limitaciones.

En cuanto a la tasa de participación, a pesar de que la población total del personal administrativo de la Municipalidad supera las 137 personas, solo 54 decidieron participar en la encuesta. Esto se debió, en gran parte, a la alta carga laboral de los trabajadores, lo que limitó su disponibilidad para responder el cuestionario. Además, algunos empleados optaron por no

participar por decisión propia. Esta baja tasa de respuesta impide obtener una representación completa de la realidad organizacional y limita la generalización de los resultados.

Por otro lado, debido a la naturaleza de la institución, la municipalidad opera bajo un régimen de gestión con períodos de cuatro años, lo que afecta la percepción de estabilidad laboral y crecimiento profesional. A diferencia de empresas privadas, donde la línea de carrera puede estar más definida y depender del desempeño o la antigüedad en el cargo, en una municipalidad estos factores pueden variar en función del cambio de autoridades o decisiones políticas. Esto podría influir en la percepción del compromiso organizacional de los empleados.

Finalmente, debido a la naturaleza específica del estudio, los hallazgos obtenidos reflejan únicamente la situación del personal administrativo de esta municipalidad en el período en que se llevó a cabo la investigación. Por lo tanto, estos resultados no pueden extrapolarse a otras municipalidades ni a instituciones del sector privado con estructuras organizativas distintas.

1.6. Bases teóricas

Clima laboral

Definiciones

El clima laboral es un concepto que ha sido ampliamente explorado en el ámbito organizacional, dada su influencia como factor clave en las instituciones. Para entenderlo con claridad, es importante considerar las definiciones propuestas por diversos autores. Por ello, resulta relevante examinar las diferentes interpretaciones de este concepto que han surgido a lo largo del tiempo.

Hodgetts & Altman (1985) definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (p. 376). Estas características abarcan desde las

definiciones de roles y el diseño organizacional, hasta los criterios de desempeño, las remuneraciones, el apoyo recibido, el estilo de liderazgo y los valores esenciales en el entorno laboral.

Chiavenato (2009) definió al clima organizacional como “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que, además, tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”.

Según Rodríguez (2016), el clima laboral es descrito como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (p. 180).

Bordas (2016), propuso la siguiente definición:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actividades, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. (...) (p.21)

En ese sentido, se considera que el clima laboral se refiere a la forma en que los miembros de una organización describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia organización.

Para esta investigación, se adoptará como referencia la definición presentada por la investigadora Palma (2004), quien describe el clima laboral de la siguiente manera:

Es la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados como posibilidades de realización personal, involucramiento con la tarea asignada, supervisión que recibe, acceso a la información relacionada con su trabajo en

coordinación con sus demás compañeros y condiciones laborales que facilitan su tarea (p. 4).

Además, según lo mencionado por Palma (2004) en su manual, se puede inferir que el clima laboral, al ser entendido como la percepción de los aspectos relacionados con el entorno de trabajo, actúa como una herramienta diagnóstica que guía la implementación de acciones preventivas y correctivas, lo cual es fundamental para optimizar y fortalecer tanto los procesos como los resultados dentro de la organización.

Asimismo, basándose en las definiciones previamente expuestas, es posible determinar que el clima laboral se relaciona con la manera en que los individuos perciben su entorno laboral, influenciada tanto por factores externos de la organización como por aspectos internos del colaborador, afectando significativamente su desempeño y compromiso dentro de la organización.

Dimensiones

Palma (2004) desarrolló una escala para medir el Clima Laboral llamada “La escala CL-SPC”. Esta escala propone un modelo que incluye varias dimensiones, las cuales fueron definidas a partir de un análisis tanto estadístico como cualitativo, siendo estas las siguientes: (p.4 y 5)

- 1. Autorrealización:** Palma (2004) Es la apreciación que tienen los trabajadores con respecto a las oportunidades que le brinda el entorno laboral, que favorecen un crecimiento personal y profesional en función a la tarea y con perspectiva al futuro. Entre los aspectos de esta dimensión se encuentran la disponibilidad de oportunidades para avanzar dentro de organización y tareas que permitan su aprendizaje y desarrollo. (p.4)
- 2. Involucramiento laboral:** Palma (2004) Es el grado de identificación de los trabajadores con los valores de la organización e indica el grado de compromiso que

- tienen para el funcionamiento y desarrollo de la misma. En esta dimensión se evalúan varios factores, tales como la percepción de los empleados como elementos esenciales para alcanzar el éxito organizacional y el grado de compromiso que estos tienen con esta, entre otros aspectos. (p.4)
3. **Supervisión:** Palma (2004) Describe las percepciones sobre la funcionalidad hacia los colaboradores y la importancia de la supervisión por parte de los superiores en las actividades laborales, en cuanto a la relación de apoyo y orientación para las tareas diarias. Dentro de esta dimensión se pueden evaluar aspectos como el apoyo que brindan los supervisores para enfrentar los obstáculos y la manera en que se emplean las evaluaciones laborales para mejorar, entre otros factores. (p.5)
 4. **Comunicación:** Palma (2004) Es la percepción de la fluidez, rapidez, claridad, coherencia y precisión de la información relevante sobre el funcionamiento interno de la organización, incluida la atención a usuarios y clientes. Es esencial evaluar en esta dimensión si los colaboradores disponen de la información necesaria para desempeñar su trabajo y si fomenta la comunicación interna, entre otros aspectos. (p.5)
 5. **Condiciones laborales:** Palma (2004) Se refiere al reconocimiento por parte de los colaboradores de que la institución proporciona los recursos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para cumplir con las tareas asignadas. Entre los aspectos evaluados para esta dimensión se encuentran la existencia de remuneraciones atractivas en comparación con otras instituciones y la disponibilidad de tecnología que facilite el trabajo (pp. 5 - 6).

Compromiso Organizacional

Definiciones

De acuerdo con Meyer y Allen (1991), el compromiso organizacional se describe como “un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual influye en la decisión de permanecer en la organización o abandonarla”.

De igual forma, Robbins y Judge (2013) lo definen como el “grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de ésta”.

Asimismo, Amorós (2007) señala que el compromiso organizacional se define como: “El grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante”. (p.73). Este concepto representa el nivel de satisfacción que los empleados experimentan en su trabajo, lo que los motiva a cumplir sus funciones de manera eficiente, buscando obtener los mejores resultados para la compañía. Son conscientes de que sus esfuerzos contribuyen al valor competitivo de la organización, y por ello da lo mejor de sí; no obstante, cuando no se logra este grado de compromiso en el trabajador, pronto se presentan casos de ausentismo y deserción laboral.

Claire y Bohrt (2004) describen el compromiso organizacional como la disposición positiva con la que los empleados realizan sus tareas diarias en la institución a la que pertenecen. Este sentido de pertenencia e identificación con la compañía impulsa comportamientos leales, que van desde el cumplimiento básico de las funciones hasta los aportes que realizan para impulsar el desarrollo y el bienestar general de la organización. Así, el empleado se entrega plenamente a sus jefes, se identifica con la institución y se compromete en cada jornada laboral, sin planes de

abandonar su centro laboral porque en él encuentra oportunidades acordes a sus expectativas personales y profesionales.

Porter & Lawler (1965) plantean que el compromiso organizacional es “el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores”. Dicho compromiso resulta importante para un mayor crecimiento organizacional, puesto que promueve la participación de los trabajadores y ayuda a que sus metas individuales coincidan con los de la organización. Además, unos niveles elevados de compromiso pueden fortalecer la cohesión del equipo y facilitar la conservación del talento.

Por otra parte, según Davis & Newstrom (2000) el compromiso organizacional es “el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella”. Estos investigadores sostienen que el compromiso organizacional tiende a ser más sólido en aquellos empleados que tienen más años en la organización, en aquellos que hayan logrado éxitos personales en ella, así como en quienes integran equipos de trabajo comprometidos.

Dimensiones

1. **Afectividad:** Para Meyer & Allen (1991), el compromiso afectivo describe el vínculo emocional de los trabajadores establecen con la organización. Esta dimensión refleja su deseo de seguir formando parte de la organización y se caracteriza por la identificación, compromiso y lealtad que los trabajadores desarrollan hacia la misma. La finalidad es que la entidad pueda satisfacer las expectativas y necesidades emocionales de sus trabajadores, de manera que ellos se sientan orgullosos y satisfechos de formar parte de la institución.

Fernández (2017) considera que esta dimensión se caracteriza por la existencia de un vínculo emocional entre el trabajador y la organización, ya que este busca satisfacer

sus necesidades y expectativas. Además, esta forma de compromiso organizacional provoca en el trabajador el deseo de permanencia en la organización, es decir, desea estar en la organización, motivado por voluntad propia y no por obligación o necesidad. Asimismo, los empleados que evidencian altos niveles de este tipo de compromiso, suelen intervenir de forma proactiva en la solución de los desafíos que surgen en ella, asumiéndolos como propios y esforzándose por encontrar soluciones rápidas y eficaces. Esta actitud supone ser altamente valorada por superiores, lo que fortalece aún más los lazos de compañerismo dentro de la organización.

Por tanto, se puede afirmar que este es el tipo de compromiso que las organizaciones necesitan, ya que busca generar una conexión emocional que impulse a los trabajadores a ser proactivos, leales y con un sentido de orgullo por formar parte de la organización, identificándose con sus objetivos y valores. De acuerdo con lo anteriormente mencionando, los indicadores de esta dimensión son considerados los siguientes:

- Deseo de permanencia
 - Orgullo organizacional
 - Involucramiento
 - Vínculo emocional
2. **Continuidad:** Para Fernández (2017), el compromiso de continuidad se fundamenta en la valoración que hace el trabajador sobre los costos y beneficios de abandonar la institución, ya sea de manera voluntaria o por despido. Si percibe que los costos superan los beneficios, toma la decisión de permanecer en la institución.
- Estos costos pueden ser de distintos tipos: financieros, como la posibilidad de recibir un salario menor al perder la antigüedad en la organización; físicos, como tener que

asumir mayores tareas o funciones operativas y psicológicas, como el estrés asociado al cambio de trabajo, la ruptura de relaciones, entre otros.

A diferencia del compromiso afectivo, que se sustenta en la conexión afectiva con la organización, el compromiso de continuidad se fundamenta en un análisis material, es decir, un cálculo racional de costos-beneficios. En este contexto, el trabajador permanece en la organización considerando los costos asociados a su salida, más que por una identificación con la misma; por tanto, el grado de compromiso tiende a ser menor.

Este tipo de compromiso, enfocado en la necesidad de permanencia del trabajador, es el de menor interés para las organizaciones debido a las consecuencias negativas que conlleva. Los empleados que demuestran un alto nivel de compromiso de continuidad tienden a realizar únicamente las tareas mínimas necesarias para mantener su empleo. Además, este compromiso se puede asociar a una elevada rotación de personal, debido a que los trabajadores están más propensos a abandonar la compañía ante la aparición de mejores oportunidades laborales, lo que dificulta la retención de personal a largo plazo.

Para las organizaciones esto representa una pérdida significativa de inversión, no solo a nivel financiero, sino también en términos de tiempo y esfuerzo, tanto por el trabajador que abandonó la organización como también costos de reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal.

Finalmente, en este grado de compromiso se pueden evaluar los siguientes indicadores:

- Identificación con la institución
- Necesidad de permanencia

- Estabilidad laboral
- Falta de alternativas laborales
- Inseguridad laboral

3. Normatividad: Chiang et al. (2016) explican que el compromiso normativo está relacionado con el sentido de obligación moral que siente el trabajador hacia la institución, derivado de la percepción de que la institución ha invertido en él. Esta inversión, a través de diversos beneficios, genera en el trabajador un sentimiento de reciprocidad y lealtad hacia la entidad donde trabaja. En este sentido, Fernández (2017) afirma que el vínculo existente entre la organización y trabajador se traduce en un vínculo por obligación, es decir, un vínculo moral. Este lazo surge cuando el empleado siente que su deber es continuar en la institución, ya que percibe una especie de deuda hacia la organización a raíz de las oportunidades que ha recibido como formación, la confianza que le han brindado u otras formas de apoyo y beneficios. Como resultado, se genera un deber de permanencia en la organización, lo que a su vez fomenta su lealtad hacia ella. Por su parte, Meyer & Allen (1991) consideran que este grado de compromiso se basa en la reciprocidad y genera en los trabajadores un fuerte sentido de pertenencia a la organización. Esto sucede cuando sienten que deben algo a la organización, como resultado de haber obtenido una oportunidad significativa o una recompensa valorada, lo que los lleva a sentir que deben quedarse en la institución como una forma de retribuir lo recibido.

En tal sentido, los autores indican que el compromiso normativo se mantiene hasta que el empleado siente que ha saldado su deuda con la organización, lo que lo convierte en un tipo de compromiso que puede ser racionalizado por el trabajador. De

acuerdo a lo anteriormente expuesto, en esta dimensión se pueden evaluar los siguientes elementos:

- Obligación moral
- Sentimiento de culpa
- Nivel de lealtad
- Reciprocidad
- Sensación de deuda

Es importante mencionar que estas tres dimensiones pueden coexistir en un mismo trabajador, aunque en diferentes niveles. Esto significa que una de ellas puede ser más significativa o tener mayor influencia que las demás.

Antecedentes

Internacional

Salazar (2018) en su tesis denominada “Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana”, para optar por el grado académico de Maestro en Desarrollo del Talento Humano de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Ecuador.

Planteó como objetivo general identificar si la variable de satisfacción laboral tiene relación e influencia sobre la variable de compromiso organizacional, análisis que se ejecutó en el personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social en el año 2017. Metodológicamente es de enfoque cuantitativo, considerando el cuestionario como herramienta para ambas variables. Estos, se efectuaron a una muestra de 290 colaboradores, mediante la plataforma de Google Drive. Del análisis efectuado el autor determinó que el

nivel de satisfacción laboral, del personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para el año 2017 es del 70,96%; mientras que el nivel de compromiso organizacional es del 69,91%. Evidenciando así que existe una relación significativa entre la variable de satisfacción laboral y la variable de compromiso organizacional, es decir que el personal del Banco que tiene satisfacción laboral, tiende a encontrarse comprometido con la organización.

Nacional

Bedoya (2023), en su tesis titulada “La satisfacción laboral y el compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Luyando, 2022”, para obtener el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú.

Formuló como propósito general establecer cómo la satisfacción laboral se asocia con el compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Luyando. Como parte del diseño metodológico, consideró un enfoque cuantitativo, a un nivel descriptivo correlacional y un diseño no experimental transversal, empleando un cuestionario para la recopilación de datos a 65 colaboradores. Concluyendo, que la satisfacción laboral se asocia de manera significativa con el compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Luyando, con una significancia bilateral de P-Valor igual a 0,030 y un coeficiente de correlación de Spearman igual a 0,269, indicando que existe una correlación positiva baja.

Romero (2022) en su tesis denominada “Clima laboral y compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sihuas 2022” para optar por el grado académico de Maestro en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú.

Presentó como objetivo general determinar la relación existente entre el clima laboral y compromiso organizacional de los colaboradores de la municipalidad provincial de Sihuas 2022. Como parte de su aspecto metodológico se consideró un enfoque cuantitativo de tipo básico con un diseño no experimental correlacional y transversal. El instrumento utilizado fue un cuestionario, y la técnica empleada fue la encuesta. Estos se aplicaron a una muestra de 35 trabajadores seleccionados de manera no probabilística, lo que permitió analizar la relación entre las variables de interés. Finalmente, concluyó que existe relación significativa ($Rho=0.815$; $sig.=0.000$) entre el clima laboral y compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sihuas 2022, dando a conocer que los trabajadores se involucran cuando son partícipes en las diversas actividades en de la Municipalidad.

Gálvez & Julca (2020) en su tesis denominada “Clima laboral y compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de La Victoria” para optar por el título profesional de Licenciados en Administración de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

Plantearon como objetivo general determinar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional en la Municipalidad de La Victoria. Como parte de la metodología empleada desarrollaron la investigación bajo un enfoque cuantitativo, el nivel aplicado fue el correlacional, diseño no experimental de corte transversal; y utilizaron los instrumentos de la Escala SPC para clima laboral y el cuestionario de Meyer y Allen para el compromiso organizacional, estos fueron confiables y validados aplicados a una muestra de 53 servidores. Finalmente, concluyeron que en dicha municipalidad existe un clima laboral y compromiso organizacional regular, así también una fuerza de relación alta 0,713 y relación positiva y significativa con un nivel de significancia de 0,001; por lo tanto, si se

realizan intervenciones favorables para mejorar el clima laboral, entonces se incrementará el compromiso en los colaboradores de la municipalidad.

Local

Llerena y Valdivia (2022), en su tesis titulada “Resiliencia y compromiso organizacional en trabajadores de la Municipalidad de Socabaya Arequipa 2021” para obtener el título profesional de Licenciados en Psicología en la Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.

Plantearon como objetivo principal analizar la correlación entre Resiliencia y Compromiso Organizacional en los trabajadores de la Municipalidad de Socabaya. La metodología utilizada en este estudio fue de tipo relacional, con un diseño no experimental y de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 120 trabajadores de ambos sexos, con edades comprendidas entre 20 y 50 años, que trabajaban en diversas áreas. Los instrumentos empleados fueron la Escala de Resiliencia de Wagnild y Young (1993) y el Cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991). Finalmente, los resultados obtenidos evidenciaron que existe una relación significativa a nivel estadístico entre la Resiliencia y el Compromiso Organizacional.

Poco (2022) en su tesis denominada “Relación entre la satisfacción y el compromiso laboral de los colaboradores bajo régimen laboral D.L.276 en la Municipalidad Distrital de Socabaya, Arequipa, 2021” para optar por el grado académico de Maestro en Ciencias de Administración, con mención Gerencia de Estado y Administración Pública de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.

Planteó como objetivo general analizar la relación entre la Satisfacción y el Compromiso laboral de los colaboradores bajo régimen laboral D.L.276 en la municipalidad distrital de

Socabaya, Arequipa 2022. Como parte de su aspecto metodológico fue cuantitativo, de diseño de tipo no experimental de corte transversal. Asimismo, para la recolección de datos empleó una encuesta y un cuestionario. Estos, fueron aplicados a 103 individuos, considerados como la población total de trabajadores bajo el régimen laboral D.L.276 en la Municipalidad de Socabaya, por lo que no se tomó una muestra sino más bien se trabajó de forma censal. Finalmente, concluyó que existe una relación positiva alta entre las variables Satisfacción Laboral y Compromiso Laboral.

Tejada (2020) en su tesis denominada “Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una Municipalidad Distrital de Arequipa, 2020” para optar por el título profesional de Licenciada en Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

Planteó como objetivo general determinar si existe alguna relación entre la Motivación Laboral y el Compromiso Organizacional en los colaboradores de una Municipalidad de Arequipa-Perú. Para ello, utilizó un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, con diseño no experimental de corte transversal y el método deductivo. Asimismo, realizó una encuesta a los trabajadores de la entidad. La muestra para este estudio estuvo compuesta por 65 empleados, con edades que oscilaban entre los 21 y los 60 años. Finalmente, concluyó que existe una correlación positiva, moderada ($r=0.416$), pero altamente significativa ($x=0.001$); lo que indica que, a una mayor motivación laboral, mejor será el compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad.

Conceptos básicos

- A. Ciudadano:** De acuerdo a la Real Academia Española (2025): Un ciudadano es un habitante de un país, cuando tiene reconocida la totalidad de los derechos fundamentales consagrados en la respectiva Constitución, teniendo derecho a utilizar las garantías de protección de los mismos establecidos tanto en la norma fundamental como en la legislación que los desarrolla.
- B. Condiciones laborales:** Según Chiavenato (2009): Las condiciones laborales son el conjunto de elementos que rodean al trabajador en su desempeño y pueden impactar tanto en su satisfacción laboral como en su productividad. Estos elementos pueden ser físicos (iluminación, ruido, temperatura), sociales (relaciones interpersonales, liderazgo) y psicológicos (motivación, estrés). (p.51)
- C. Gobierno local:** Se refiere a las “Entidades públicas que ejercen funciones de administración y gestión en un ámbito territorial específico, promoviendo el desarrollo económico, social y cultural de sus comunidades, y garantizando la participación ciudadana en la toma de decisiones” (Ley N.º 27972).
- D. Municipalidades:** Según la Plataforma Digital Única del Estado Peruano (s.f) “Las municipalidades son las instituciones públicas encargadas de la gestión de las provincias y sus distritos, por lo que se dividen en Municipalidades Provinciales y Municipalidades Distritales”.
- E. Personal administrativo:** Según Chiavenato (2009): Es el grupo de personas que desempeñan tareas de apoyo a las operaciones de una organización. Estas tareas pueden incluir desde actividades básicas de oficina, como la gestión de archivos y la atención

telefónica, hasta funciones más complejas, como la planificación, la organización y el control de recursos. (p.106)

F. Rotación de personal: “Indica la salida permanente de los empleados de una organización y su reemplazo por otros nuevos durante un período de tiempo determinado, generalmente un año. Esta puede ser voluntaria (por renuncia, jubilación, etc.) o involuntaria (por despido, fallecimiento, etc.)”, según lo mencionado por Chiavenato (2009).

G. Satisfacción laboral: “La actitud general del individuo hacia su puesto de trabajo” Robbins & Judge (2013).

1.7. Teoría de las variables

Clima Laboral

Modelo del Clima Laboral propuesto por Sonia Palma (2004):

Existen múltiples teorías y modelos desarrollados por diversos autores sobre el clima laboral u organizacional. En este estudio, se ha seleccionado como referencia fundamental la teoría de la investigadora Palma (2004), particularmente su enfoque en el "Entorno Laboral".

Este modelo destaca la relevancia de realizar un diagnóstico organizacional efectivo para evaluar y anticipar distintas alternativas durante la etapa de toma de decisiones. Se hace uso tanto de información previamente conocida como aquella que sea nueva. Durante este procedimiento se efectúa una minuciosa evaluación del estado actual de la compañía, identificando los aspectos más relevantes, así como evaluando su impacto para luego proponer las soluciones más apropiadas.

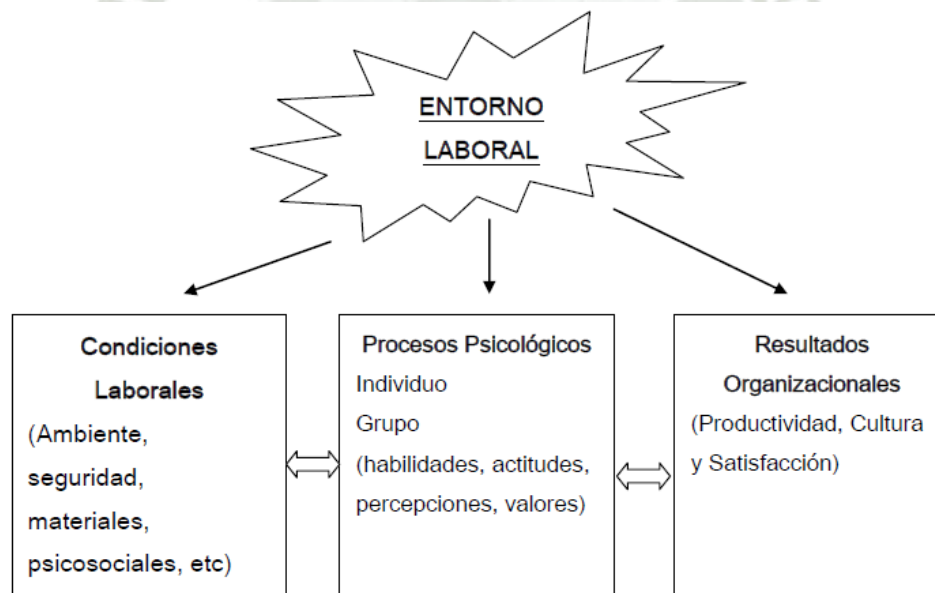
Sin embargo, este proceso enfrenta desafíos significativos debido a la rápida evolución del entorno organizacional, deficiencias legales, debilidades en las culturas corporativas, deterioro de las relaciones laborales, la creciente precarización del empleo y altas tasas de rotación del personal.

Para lograr un correcto diagnóstico integral, se debe abordar la interacción del clima laboral con los siguientes aspectos:

- Las condiciones laborales ofrecidas.
- Los procesos psicológicos, tanto individuales como grupales.
- Los resultados organizacionales, que abarcan el desempeño, la cultura organizacional y el grado de satisfacción de los empleados.

Figura 1

Modelo de Clima Laboral propuesto por Sonia Palma



Nota. Tomado de *Escala de Clima Laboral CL-SPC* (p.16), por S. Palma, 2004.

1. Las condiciones laborales:

Es fundamental analizar estos aspectos, dado que impactan tanto en el desempeño de los trabajadores como en su percepción del entorno laboral. Entre ellos se encuentran la duración y organización del trabajo, los beneficios sociales, las normas de seguridad y salud ocupacional, las políticas salariales, administrativas, y los horarios de trabajo.

2. Los procesos psicológicos:

Son complejos debido a las diversas teorías que intentan explicar la conducta humana desde diferentes perspectivas. Comprender de manera precisa procesos como el aprendizaje, la comunicación, la motivación, los valores y las percepciones resulta esencial para mejorar el desempeño de una organización, puesto que estos procesos son fundamentales para el comportamiento humano.

3. Los resultados organizacionales:

Son representados por la productividad, cultura y el grado de satisfacción laboral. Tienen especial importancia ya que son los indicadores de éxito organizacional.

Compromiso organizacional

Teoría Tridimensional de Meyer y Allen

Esta teoría se propuesta por los autores Meyer y Allen (1991), quienes para poder brindar una definición desarrollaron un modelo tridimensional que comprende tres elementos distintos: Afectivo (Deseo), Continuidad (Necesidad) y Normativo (Deber). A continuación, se desarrollará cada dimensión a mayor profundidad.

1. **Componente afectivo:** Representa la conexión emocional que el trabajador crea con la institución donde labora, e implica el deseo de seguir siendo parte de la misma.
2. **Componente continuo:** Es la precepción de los trabajadores sobre los costos que implicaría si deja de trabajar en la institución, incluye la necesidad de conservar su empleo actual.
3. **Componente normativo:** Es la sensación de deber que experimenta el empleado de seguir formando parte de la institución por convicciones morales o ética, ya que puede considerar que la institución invirtió en él.

1.8. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Medidores
Clima laboral	Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de progresar - Interés de su superior - Autonomía y toma de decisiones - Valoración del desempeño - Oportunidades de desarrollo - Capacitación y entrenamiento 	1-6-11-16-21- 26-31-36-41- 46
	Involucramiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de propuestas innovadoras - Lealtad - Autoeficacia - Identificación con la organización - Motivación 	2-7-12-17-22- 27-32-37-42- 47

	- Orgullo de pertenencia	
	- Conocimiento organizacional	
	- Bienestar en el trabajo	
	- Orientación del supervisor	
	- Mejora de procesos laborales	
	- Retroalimentación	3-8-13-18-23-
Supervisión	- Claridad de funciones	28-33-38-43-
	- Control de objetivos	48
	- Procedimientos laborales	
	- Establecimiento de objetivos	
	- Trato equitativo	
	- Disponibilidad de la información	
	- Comunicación efectiva	
	- Relaciones interpersonales	
	- Grado de comunicación	4-9-14-19-24-
Comunicación	- Comunicación vertical	29-34-39-44-
	- Resolución de conflictos	49
	- Comunicación interna	
	- Escucha activa	
	- Colaboración interdepartamental	
	- Transparencia Organizacional	
	- Trabajo en equipo	
	- Entorno laboral desafiante	
	- Autonomía laboral	5-10-15-20-25-
Condiciones laborales	- Cohesión	30-35-40-45-
	- Eficiencia	50
	- Compensación justa	
	- Claridad de objetivos	
	- Acceso a tecnología	

		- Recompensas y beneficios	
		- Identificación con la institución	
		- Necesidad de permanencia	
	Continuidad	- Estabilidad laboral	1-3-4-5-16-17
		- Falta de alternativas laborales	
		- Inseguridad laboral	
		- Obligación moral	
		- Sentimiento de culpa	
Compromiso organizacional	Normatividad	- Nivel de lealtad	2-7-8-10-11-13
		- Reciprocidad	
		- Sensación de deuda	
		- Deseo de permanencia	
	Afectividad	- Orgullo organizacional	6-9-12-14-15-
		- Involucramiento	18
		- Vínculo emocional	

Modelo conceptual

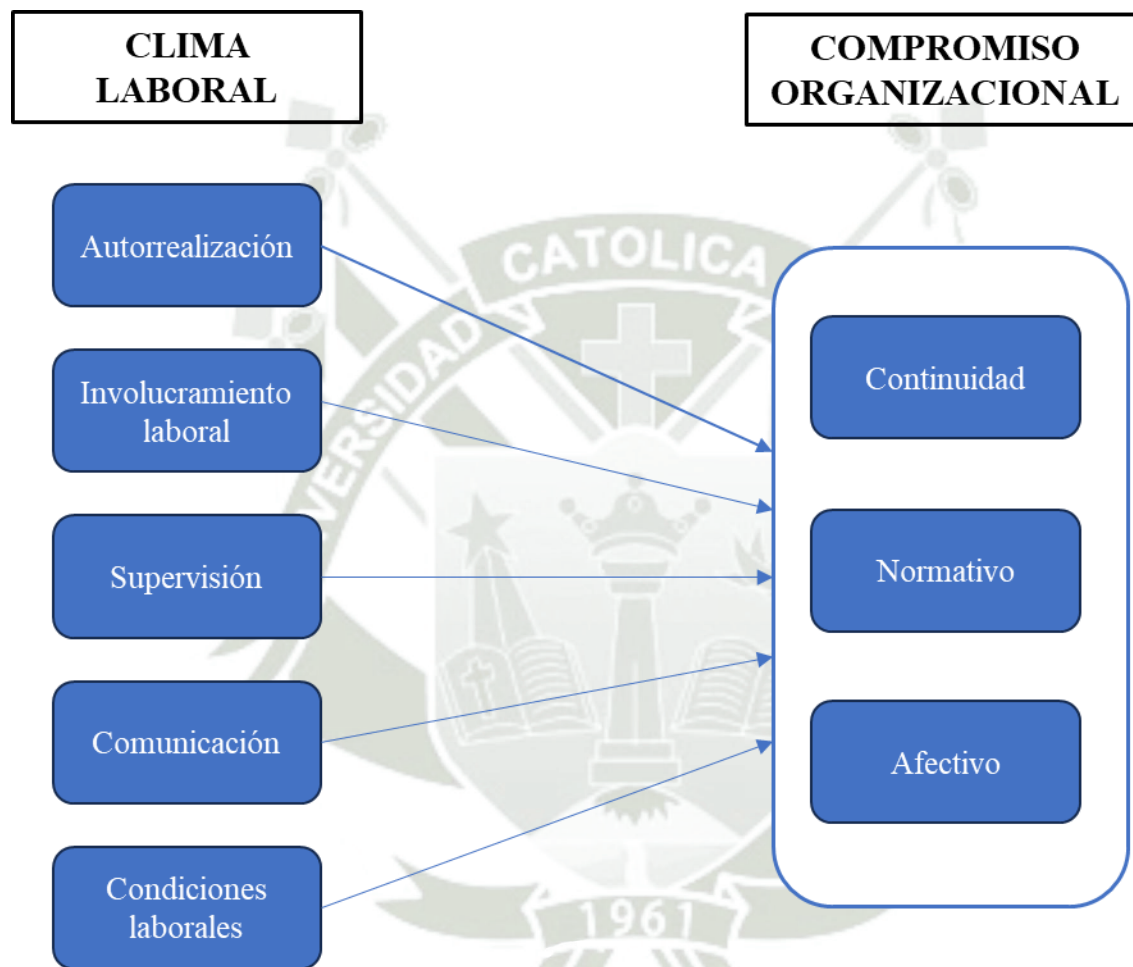
A partir del marco teórico desarrollado y de los objetivos de la investigación, se construyó un modelo conceptual que permite visualizar la relación entre las variables de estudio. Este modelo considera al clima laboral como la variable independiente, conformada por cinco dimensiones: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Por otro lado, el compromiso organizacional se establece como la variable dependiente, comprendido como una unidad global compuesta por las dimensiones afectiva, normativa y de continuidad.

El presente modelo busca representar gráficamente cómo cada una de las dimensiones del clima laboral puede influir en el nivel de compromiso organizacional del personal

administrativo de la institución, lo cual se analizará mediante técnicas estadísticas en los capítulos posteriores.

Figura 2

Modelo Conceptual de la investigación



Elaboración propia, en base a las dimensiones propuestas por Palma (2004) para clima laboral y Meyer y Allen (1993) para compromiso organizacional.

1.9. Hipótesis de la investigación

Hi: Existe una relación significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

H0: No existe una relación significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.





2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO

2.1. Tipo, enfoque, diseño y alcance de investigación

Tipo: Básica: Según Hernández-Sampieri et al. (2014), la investigación básica es aquella que se centra en generar conocimiento teórico sin un propósito de aplicación inmediata. Su objetivo es ampliar el entendimiento sobre fenómenos, principios y relaciones dentro de una disciplina, sin enfocarse en resolver problemas específicos del entorno. Es clave para el avance del conocimiento científico y la construcción de nuevas teorías.

Enfoque: Este estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, según lo señalado por Hernández-Sampieri et al. (2010), quienes afirman que “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Este enfoque se puede distinguir por varias características, tales como: identificar un problema de investigación, desarrollar un marco teórico, establecer una hipótesis y realizar la recolección de datos que pueden ser medibles, siendo esta última una de las características más notables. Posteriormente, los datos se analizan a través de herramientas estadísticas, con la finalidad de obtener conclusiones lo más objetivas posible. En conclusión, esta investigación reúne todas las características señaladas, lo que justifica la elección de este enfoque.

Diseño: No experimental, transversal. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), el diseño de investigación no experimental, transversal se caracteriza por la observación y análisis de variables sin manipularlas, es decir, el investigador no interviene directamente en los fenómenos estudiados. Además, al ser transversal, la recolección de datos se realiza en un solo momento en el tiempo, permitiendo describir relaciones entre variables en una situación específica sin evaluar cambios a lo largo del tiempo

Alcance: La presente investigación es de tipo descriptivo-correlacional. Sobre la investigación descriptiva Hernández-Sampieri et al. (2010) indican que su propósito es analizar y describir las principales características y aspectos clave de cualquier situación, contexto o grupo que se estudie. Además, permiten describir tendencias y comportamientos predominantes dentro de un grupo o población específica. Por otro lado, Rutti (2022) menciona que la investigación correlacional busca medir la relación entre dos o más variables dentro de un contexto en específico.

2.2. Campo, área, sub área, línea y sub línea de investigación

Campo: Ciencias Económico Administrativas

Área: Administración de Empresas

Línea: Gestión del Talento Humano

2.3. Delimitación geográfica y temporal

Delimitación geográfica

Este estudio se realizó en la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, ubicada en la ciudad de Arequipa. El estudio está enfocado en el personal administrativo de la institución y tiene como objetivo analizar la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional.

Delimitación temporal

El estudio fue realizado entre octubre 2024 y junio 2025. La obtención de datos se realizó en enero y junio 2025, mediante la aplicación de encuestas al personal administrativo de la municipalidad.

2.4. Población y diseño muestral

Población

Se considera como población a 137 trabajadores del área administrativa de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero de la ciudad de Arequipa.

Muestra

La muestra estuvo conformada por 110 trabajadores administrativos, lo que representa aproximadamente el 80 % de la población total (137 trabajadores).

Diseño muestral

Corresponde a un muestro no probabilístico por conveniencia.

Aunque la población total de trabajadores administrativos no era extensa y en teoría permitía aplicar un muestreo probabilístico, diversos factores impidieron su implementación. Entre ellos, se encontró la falta de disposición del personal a participar, especialmente en áreas como las gerencias, debido a su alta carga laboral y limitaciones de tiempo.

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2010), el muestreo por conveniencia consiste en seleccionar a los participantes en función de su disponibilidad y accesibilidad. Por eso, en este estudio, se optó por aquellos trabajadores que aceptaron participar de manera voluntaria y que, al momento de la recolección de datos, tenían menor carga laboral o mayor apertura para colaborar, garantizando que su participación no afectara sus funciones.

Si bien no se aplicó un muestreo aleatorio, se procuró incluir a personal de distintas áreas administrativas, con el fin de captar una muestra diversa y obtener una visión general del clima laboral y del compromiso organizacional en la institución.

2.5. Técnicas, instrumentos y fuentes de recolección de datos

Para esta investigación, la encuesta se emplea como la técnica de recolección de datos. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), la encuesta es "un procedimiento de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario estandarizado a una muestra de individuos, con el propósito de describir y analizar patrones en una población" (p. 197).

El cuestionario es el instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación. Según Hernández-Sampieri et al. (2014), se trata de "un tipo de instrumento de medición utilizado en la recolección de datos cuantitativos, basados en preguntas que pueden ser cerradas o abiertas. Pueden aplicarse en diferentes contextos, como autoadministrados, entrevista personal o telefónica, y vía internet" (p.197).

Para la presente investigación se emplearon dos cuestionarios estructurados que permitieron medir las variables de clima laboral y compromiso organizacional:

Adaptación y validación contextual de los instrumentos

El cuestionario utilizado para evaluar el clima laboral fue tomado de Sonia Palma Carrillo (2004), y el de compromiso organizacional se basó en el modelo de Meyer y Allen. Ambos instrumentos cuentan con una alta confiabilidad reportada por sus autores, por lo que fueron empleados sin modificaciones estructurales.

Solo se realizaron ajustes mínimos de lenguaje, como el reemplazo del término "empresa" por "institución", con el fin de adecuar los ítems al contexto de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, en Arequipa. Dado que el contenido general de ambos cuestionarios es aplicable a entornos públicos y administrativos, no fue necesaria una adaptación mayor.

No se realizó una prueba piloto ni juicio de expertos, debido a las limitaciones institucionales y a la negativa del personal a participar fuera del estudio formal. Sin embargo, se verificó que los ítems eran comprensibles y pertinentes para los trabajadores, lo que permitió aplicar los instrumentos sin dificultades durante el proceso de recolección de datos.

Instrumento para Clima laboral

Para medir el clima laboral del personal administrativo, se aplicó la Escala CL-SPC, elaborada por la psicóloga Sonia Palma Carrillo, el cual fue desarrollado como parte de sus investigaciones en el área de psicología organizacional. Este instrumento utiliza una escala tipo Likert y está compuesto por 50 ítems que recogen la opinión de los trabajadores sobre diversos aspectos del ambiente en el que se desempeñan.

La herramienta evalúa cómo las personas perciben su experiencia laboral diaria en relación con varios factores clave: Autorrealización, Involucramiento laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones laborales. En conjunto, estos elementos permiten obtener una visión global del ambiente laboral dentro de la institución.

Instrumento para Compromiso Organizacional

Para evaluar el compromiso organizacional del personal administrativo, se utilizó un cuestionario basado en el modelo propuesto por Meyer, Allen y Smith (1993), el cual fue adaptado a partir de su versión original por Ortega y Zamudio (2021). Este instrumento está compuesto por 18 ítems distribuidos en tres dimensiones que representan distintos tipos de compromiso: Compromiso de continuidad, compromiso normativo y compromiso afectivo.

Los ítems se responden en una escala de cinco niveles de frecuencia, que van desde “en ninguna ocasión” hasta “en toda ocasión”. Según los puntajes obtenidos, los resultados pueden clasificarse en tres niveles: alto, medio o bajo compromiso organizacional.

Estructura de los Instrumentos

Ficha Técnica de la variable: Clima Laboral

Nombre de la Escala: Clima Laboral CL-SPC

Autora: Sonia Palma Carrillo

Año: 2004

Administración: Individual y colectiva

Duración: 15 a 30 minutos aproximadamente

Aplicación: Trabajadores con dependencia laboral

Metropolitana)

Objetivo: Medir el Clima Laboral y sus dimensiones Autorrealización (1-6-11-16-21-26-31-36-41-46), Involucramiento laboral (2-7-12-17-22-27-32-37-42-47), Supervisión (3,8,13,18,23,28,33,38,43,48), Comunicación (4,9,14,19,24,34,39,44,49), Condiciones laborales (5,10,15,20,25,30,35,40,45,50).

Ítems: 50 preguntas

Escala: Likert

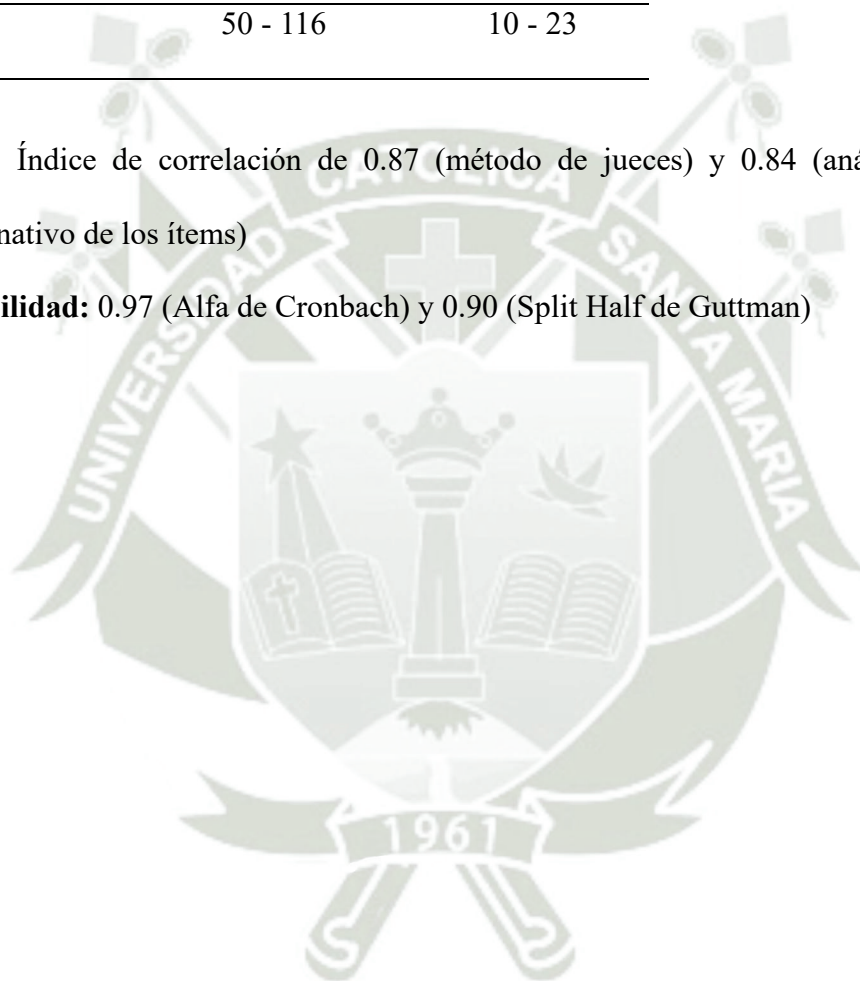
- Nunca: 1
- Poco: 2
- Regular o Algo: 3
- Mucho: 4
- Todo o Siempre: 5

Baremos:

Total	Clima Laboral (50 ítems)	Dimensiones (10 ítems)
Alto	184 - 250	37 - 50
Medio	117 - 183	24 - 36
Bajo	50 - 116	10 - 23

Validez: Índice de correlación de 0.87 (método de jueces) y 0.84 (análisis del poder discriminativo de los ítems)

Confiabilidad: 0.97 (Alfa de Cronbach) y 0.90 (Split Half de Guttman)



Ficha Técnica de la variable: Compromiso Organizacional

Nombre de la Escala: Cuestionario de Compromiso Organizacional

Autor: Adecuación de Ortega y Zamudio - Meyer, Allen y Smith (1993)

Año: 2021 -1993

Objetivo: Medir el Compromiso Organizacional y sus dimensiones Continuidad (1-3-4-5-16-17), Normativo (2-7-8-10-11-13) y Afectivo (6-9-12-14-15-18).

Ítems: 18 preguntas

Escala: Likert

- En ninguna ocasión: 1
- En muy pocas ocasiones: 2
- En ciertas ocasiones: 3
- En varias ocasiones: 4
- En toda ocasión: 5

Aplicación: Individual como colectiva

Duración: 15 minutos aproximadamente

Baremos:

Total	Clima Laboral (18 ítems)	Dimensiones (6 ítems)
Alto	66 - 90	24 – 30
Medio	42 - 65	15 – 23
Bajo	18 – 42	6 – 14

Confiabilidad:

Compromiso organizacional	Alfa de Cronbach	Dimensiones (18 ítems)
Afectivo	.697	6
Normativo	.713	6
Conductual	.702	6

2.6. Estrategia de recolección de datos

La obtención de datos se llevó a cabo a través de un cuestionario estructurado basado en la Escala CL-SPC por la autora Sonia Palma (2004), diseñado con el propósito de medir el clima laboral de la municipalidad.

Se aplicó de forma presencial en las oficinas administrativas durante enero de 2025 y junio 2025, tras un proceso de coordinación realizado entre noviembre y diciembre de 2024. El proceso inició con la presentación de la propuesta de tesis a área de Recursos Humanos de la municipalidad, donde se obtuvo una aprobación inicial.

Posteriormente, se formalizó la solicitud a través de un documento oficial que incluía una carta y una copia del Plan de Tesis. En enero de 2025, la municipalidad emitió una respuesta oficial indicando que se debía acudir a la oficina de recursos humanos de la municipalidad para coordinar la aplicación de las encuestas. Como resultado de este proceso, la jefa instruyó al psicólogo organizacional para que se hiciera cargo y brindara apoyo en el proceso de la distribución de los cuestionarios. Las encuestas fueron entregadas de manera presencial en cada área administrativa, asegurando la participación de distintos departamentos.

Antes de completar el cuestionario, los participantes recibieron una breve explicación acerca de ambas encuestas y se les garantizó la anonimidad y confidencialidad de sus respuestas. Luego de un tiempo establecido, se realizó la recolección de los formularios para su posterior procesamiento y análisis. Posteriormente, los datos fueron ingresados en una hoja de cálculo de Excel, organizando las respuestas según las variables y sus dimensiones evaluadas. Finalmente, se exportaron al software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para su análisis estadístico, permitiendo la obtención de medidas descriptivas e inferenciales que facilitaron la interpretación de los resultados.





3. RESULTADOS

3.1. Análisis e interpretación de resultados

3.1.1. Perfil del encuestado

Tabla 2

Datos demográficos del personal administrativo

Sexo	f	%
Femenino	70	63,6
Masculino	40	36,4
Edad	f	%
< 25	26	23,6
25 - 35	82	74,5
35 >	2	1,8
Tiempo de servicio	f	%
1 año o menos	18	16,4
1 - 3 años	22	20,0
Más de 3 años	70	63,6
Condición laboral	f	%
Honorarios	4	3,6
Contratado	73	66,4
Nombrado	33	30,0
Jerarquía laboral	f	%
Directivo	13	11,8
Empleado	97	88,2
Total	110	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados procesados en el programa SPSS VS 27.

Los resultados evidencian que la mayoría del personal administrativo encuestado está conformado por mujeres, quienes representan el 63.6 %, mientras que los varones constituyen el 36.4 %. En cuanto a la edad, predomina el grupo de 25 a 35 años con un 74.5 %, seguido por los menores de 25 años con un 23.6 %. Solo el 1.8 % del personal tiene más de 35 años, lo que evidencia una plantilla predominantemente joven. Respecto al tiempo de servicio, el 63.6 % del personal cuenta con más de tres años en la institución, lo que refleja una base importante de trabajadores con permanencia laboral. El 20.0 % tiene entre uno y tres años, y el 16.4 % un año o menos, lo que podría influir en su grado de experiencia y nivel de compromiso. En relación con la condición laboral, la mayoría trabaja bajo la modalidad de contratado con un 66.4 %, seguido por el personal nombrado con un 30.0 %, y solo un 3.6 % se encuentra recibo por honorarios. Esta distribución evidencia un alto nivel de temporalidad y limitada estabilidad. Finalmente, en cuanto a la jerarquía laboral, el 88.2 % del personal ocupa cargos operativos o de base, mientras que solo el 11.8 % se desempeña en puestos directivos, lo cual indica una estructura organizacional concentrada en funciones administrativas.

3.1.2. Descripción de resultados del Clima Laboral

Tabla 3

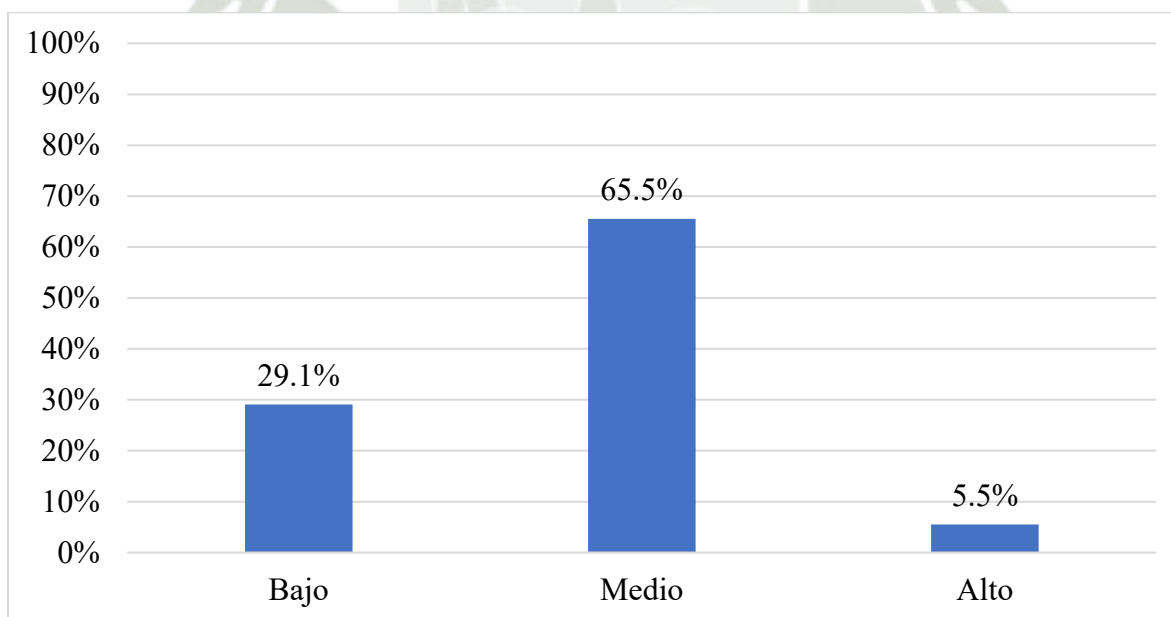
Nivel de Clima laboral

Clima laboral	f	%
Bajo	32	29,1
Medio	72	65,5
Alto	6	5,5
Total	110	100,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados procesados en el programa SPSS VS 27.

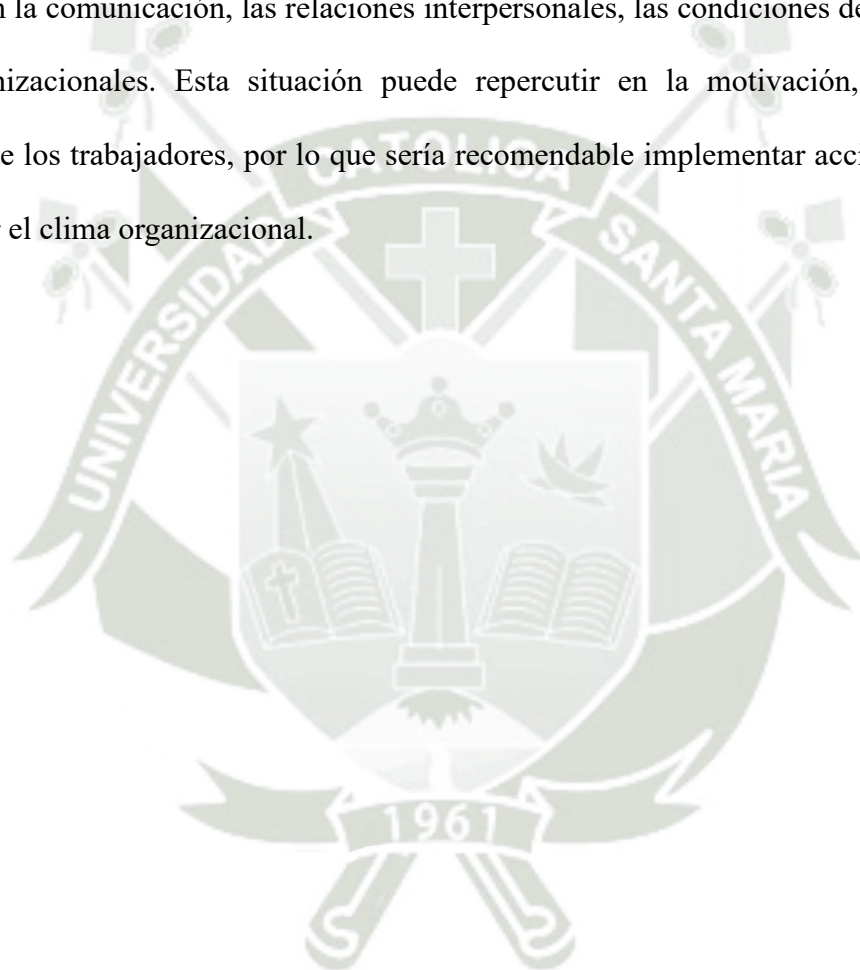
Figura 3

Nivel de Clima laboral



Nota. Representación gráfica elaborada en el programa Excel, en base a los resultados procesados en el programa SPSS VS 27.

Los resultados evidencian que el 65,5 % del personal percibe un clima laboral de nivel medio, mientras que el 29,1 % considera que el clima es bajo y solo el 5,5 % lo percibe como alto. Esta distribución muestra que, si bien la mayoría de los trabajadores experimenta un ambiente laboral aceptable, existe una proporción considerable que percibe un entorno desfavorable. La baja percepción del clima laboral por parte de casi un tercio del personal podría estar asociada a deficiencias en la comunicación, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo u otros factores organizacionales. Esta situación puede repercutir en la motivación, satisfacción y compromiso de los trabajadores, por lo que sería recomendable implementar acciones de mejora para fortalecer el clima organizacional.



3.1.2.1. Descripción de resultados por dimensiones del Clima Laboral

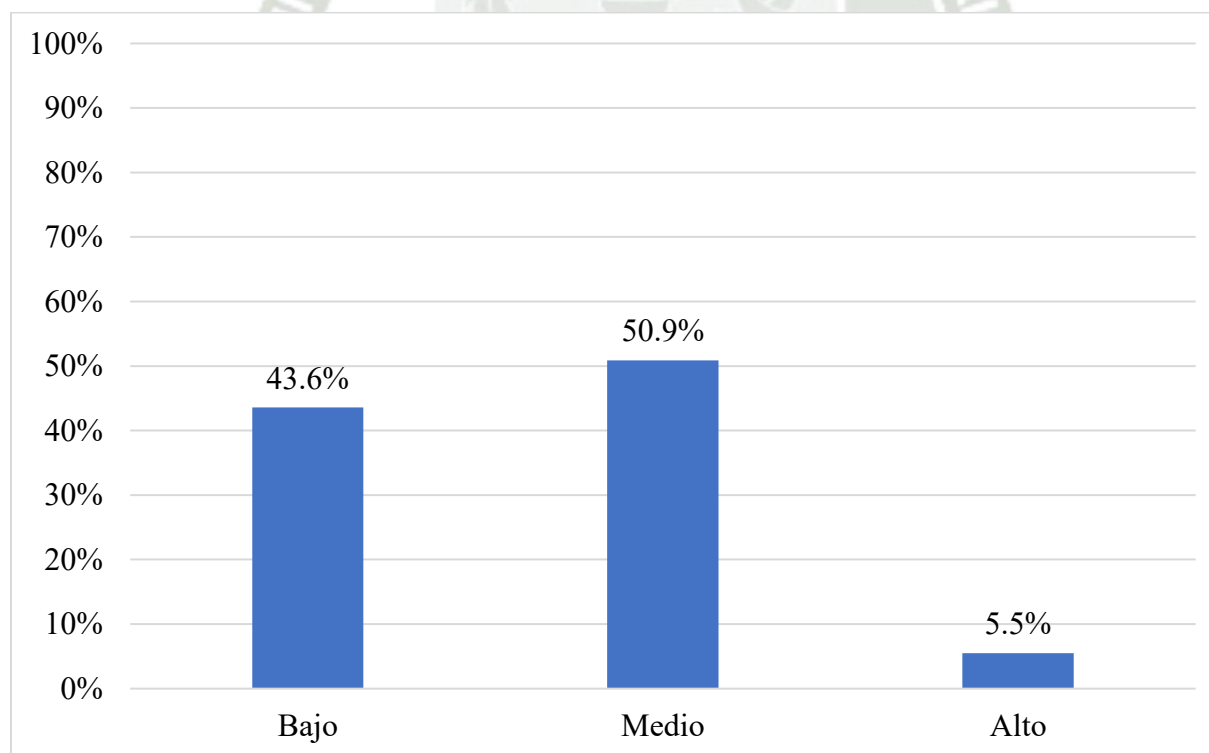
Tabla 4

Nivel de la dimensión Autorrealización

Autorrealización	f	%
Bajo	48	43,6
Medio	56	50,9
Alto	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 4

Nivel de la dimensión Autorrealización



Los resultados muestran que la mayoría de los trabajadores percibe un nivel medio de autorrealización (50,9 %), mientras que un 43,6 % considera que este aspecto es bajo dentro de la institución. Solo un reducido 5,5 % percibe un nivel alto. Esto indica una tendencia predominantemente media-baja, lo cual evidencia que la organización no está logrando generar condiciones adecuadas para que los colaboradores se desarrollen plenamente a nivel profesional y personal. Según Palma (2004), la autorrealización se refiere a la percepción que tienen los trabajadores sobre las oportunidades que su entorno laboral les ofrece para su desarrollo a nivel personal y profesional, esto implica la existencia de posibilidades de desarrollo dentro de la organización y la asignación de tareas que les permitan adquirir nuevos conocimientos y habilidades, facilitando su progreso a futuro. Al haber porcentajes tan bajos en el nivel alto, queda claro que la mayoría de los trabajadores no siente que estas oportunidades estén suficientemente presentes en su entorno laboral.

Tabla 5

Análisis de los ítems de la dimensión Autorrealización

	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Existen oportunidades de progresar en la institución	3	2,7	64	58,2	35	31,8	4	3,6	4	3,6
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	5	4,5	55	50,0	40	36,4	4	3,6	6	5,5
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	3	2,7	65	59,1	32	29,1	4	3,6	6	5,5
Se valora los altos niveles de desempeño	5	4,5	77	70,0	22	20,0	4	3,6	2	1,8
Los supervisores expresan reconocimiento por los logros	5	4,5	57	51,8	40	36,4	4	3,6	4	3,6
Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	3	2,7	59	53,6	40	36,4	8	7,3	0	0,0
Los jefes promueven la capacitación que se necesita	5	4,5	68	61,8	31	28,2	4	3,6	2	1,8
La empresa promueve el desarrollo del personal	5	4,5	56	50,9	41	37,3	4	3,6	4	3,6
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	4	3,6	68	61,8	28	25,5	6	5,5	4	3,6
Se reconocen los logros en el trabajo	3	2,7	67	60,9	32	29,1	4	3,6	4	3,6

Nota. Elaboración propia en base a los resultados procesados en el programa SPSS VS 27

Al analizar los ítems específicos que conforman esta dimensión, se identifican factores críticos: una gran parte del personal considera que no existen suficientes oportunidades de progresar dentro de la institución, que los jefes no promueven la capacitación necesaria, y que los logros obtenidos no son reconocidos de manera adecuada. Asimismo, se evidencia una participación limitada en la definición de objetivos y una baja promoción de ideas creativas, lo cual reduce el sentido de contribución activa al crecimiento institucional. Esta situación puede generar una percepción de

estancamiento profesional, desinterés en superarse y una sensación de que el esfuerzo no es valorado. Por lo tanto, reforzar los mecanismos de reconocimiento, capacitación, participación y crecimiento individual sería clave para fortalecer esta dimensión del clima laboral, y con ello fomentar un entorno laboral más satisfactorio, motivador y alineado al desarrollo del personal.



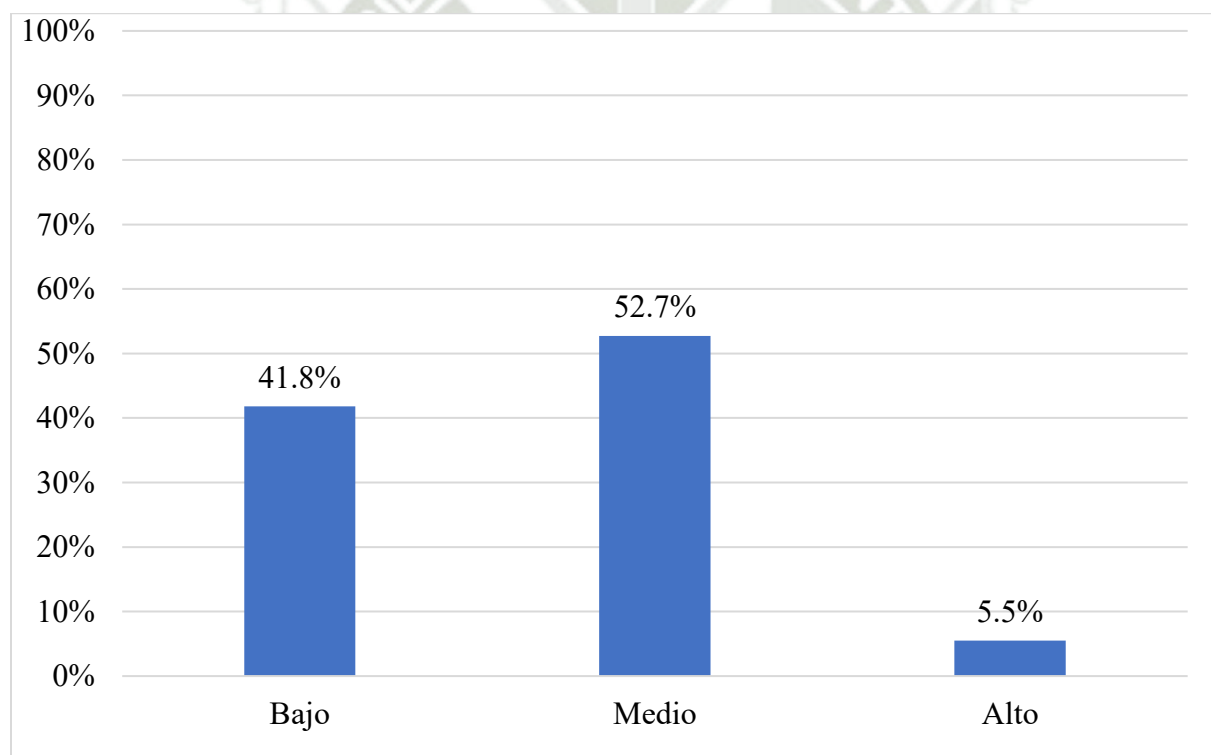
Tabla 6

Nivel de la dimensión Involucramiento

Involucramiento	f	%
Bajo	46	41,8
Medio	58	52,7
Alto	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 5

Nivel de la dimensión Involucramiento



Según los resultados, el 52,7 % del personal percibe un nivel medio de involucramiento, seguido por un 41,8 % que lo considera bajo, y solo un 5,5 % lo califica como alto. Esto revela una tendencia general media-baja, lo que indica que la mayoría de trabajadores no se siente completamente vinculado o comprometido con su rol dentro de la organización. De acuerdo a

Palma (2004), el involucramiento laboral se refiere al grado en que los trabajadores se sienten identificados con su labor, comprometidos con la organización y motivados para alcanzar sus objetivos, tanto a nivel individual como colectivo. En este sentido, los resultados advierten una falta de conexión plena entre el personal y su trabajo, lo cual puede limitar el compromiso y la motivación dentro de la institución.



Tabla 7

Análisis de los ítems de la dimensión Involucramiento

	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Se siente comprometido con el éxito en la organización	5	4,5	58	52,7	37	33,6	6	5,5	4	3,6
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	4	3,6	60	54,5	38	34,5	6	5,5	2	1,8
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización	3	2,7	59	53,6	40	36,4	4	3,6	4	3,6
Los trabajadores están comprometidos con la organización	5	4,5	55	50,0	42	38,2	4	3,6	4	3,6
En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	9	8,2	67	60,9	26	23,6	6	5,5	2	1,8
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	5	4,5	57	51,8	40	36,4	4	3,6	4	3,6
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	7	6,4	55	50,0	44	40,0	2	1,8	2	1,8
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal	4	3,6	52	47,3	40	36,4	8	7,3	6	5,5
Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	15	13,6	59	53,6	28	25,5	6	5,5	2	1,8
La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral	5	4,5	61	55,5	36	32,7	8	7,3	0,0	0,0

Nota. Elaboración propia en base a los resultados procesados en el programa SPSS VS 27

Al revisar los resultados desglosados por cada ítem, se observa que la mayoría de personas no perciben su trabajo como algo estimulante, no se sienten parte esencial del éxito institucional, y no reconocen a la Municipalidad como un espacio que impulse la mejora continua, la claridad de propósito ni la calidad de vida laboral. Esta situación puede generar un ambiente laboral distante,

donde las metas institucionales no se asumen como propias y se limita el esfuerzo colectivo. Se puede deducir que, como parte del clima laboral, un bajo involucramiento reduce la energía positiva en los equipos, debilita la identidad organizacional y puede llevar a una actitud conformista o desmotivada frente al trabajo diario. Para fortalecer esta dimensión, sería clave que la Municipalidad genere espacios de participación activa, refuerce la identificación con los valores institucionales y promueva una cultura donde los trabajadores sientan que su aporte realmente cuenta.



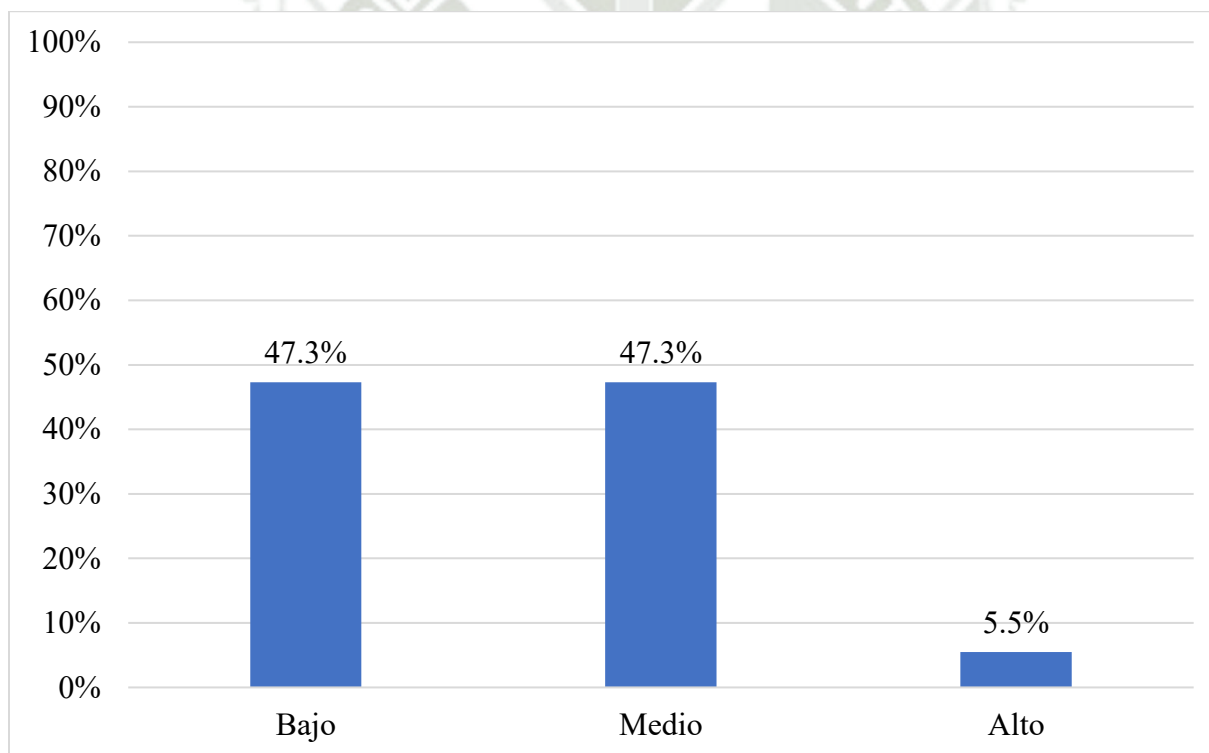
Tabla 8

Nivel de la dimensión Supervisión

Supervisión	f	%
Bajo	52	47,3
Medio	52	47,3
Alto	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 6

Nivel de la dimensión Supervisión



Por su parte, la dimensión de **Supervisión**, según Palma (2004), se refiere al acompañamiento y guía que los superiores brindan a sus colaboradores para facilitar su desempeño y resolver dificultades en el trabajo. En este sentido, los resultados indican que el 47,3 % del personal percibe un nivel bajo de supervisión, otro 47,3 % lo considera medio, y solo un 5,5 % lo califica como alto. Esta distribución evidencia una fuerte tendencia hacia la supervisión deficiente o limitada dentro de la institución.

Tabla 9

Análisis de los ítems de la dimensión Supervisión

	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan	8	7,3	55	50,0	35	31,8	6	5,5	6	5,5
En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo	9	8,2	57	51,8	34	30,9	4	3,6	6	5,5
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	5	4,5	57	51,8	42	38,2	2	1,8	4	3,6
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo	10	9,1	52	47,3	38	34,5	6	5,5	4	3,6
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	5	4,5	58	52,7	37	33,6	6	5,5	4	3,6
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	5	4,5	59	53,6	38	34,5	6	5,5	2	1,8
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	6	5,5	58	52,7	38	34,5	4	3,6	4	3,6
Los objetivos del trabajo están claramente definidos	7	6,4	56	50,9	39	35,5	4	3,6	4	3,6

El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	8	7,3	54	49,1	40	36,4	4	3,6	4	3,6
Existe un trato justo en la institución	9	8,2	53	48,2	40	36,4	6	5,5	2	1,8

Nota. Elaboración propia en base a los resultados procesados en el programa SPSS VS 27

Al analizar los ítems evaluados, se observa que muchos trabajadores no perciben un acompañamiento efectivo por parte de sus superiores, ya que no se sienten apoyados ante los obstáculos, no reciben orientación clara sobre sus responsabilidades, ni cuentan con procesos definidos de evaluación o retroalimentación que contribuyan al desarrollo de sus funciones. Además, hay una percepción débil sobre el uso de métodos de trabajo organizados, planes establecidos o normas como guías claras. Esta percepción limitada en la dimensión de supervisión puede afectar negativamente al clima laboral, ya que la falta de guía, claridad y seguimiento adecuado puede generar confusión, frustración y desmotivación. Cuando no existe una supervisión eficaz, los colaboradores pueden sentir que su esfuerzo pasa desapercibido, que no hay parámetros definidos para desempeñar sus tareas o que sus logros no son valorados, lo cual debilita el sentido de dirección y pertenencia dentro del entorno organizacional. Por tanto, es fundamental que la supervisión no se limite a la asignación de tareas, sino que también implique acompañamiento, reconocimiento, comunicación clara y orientación constante, aspectos claves para fortalecer un clima laboral saludable y funcional.

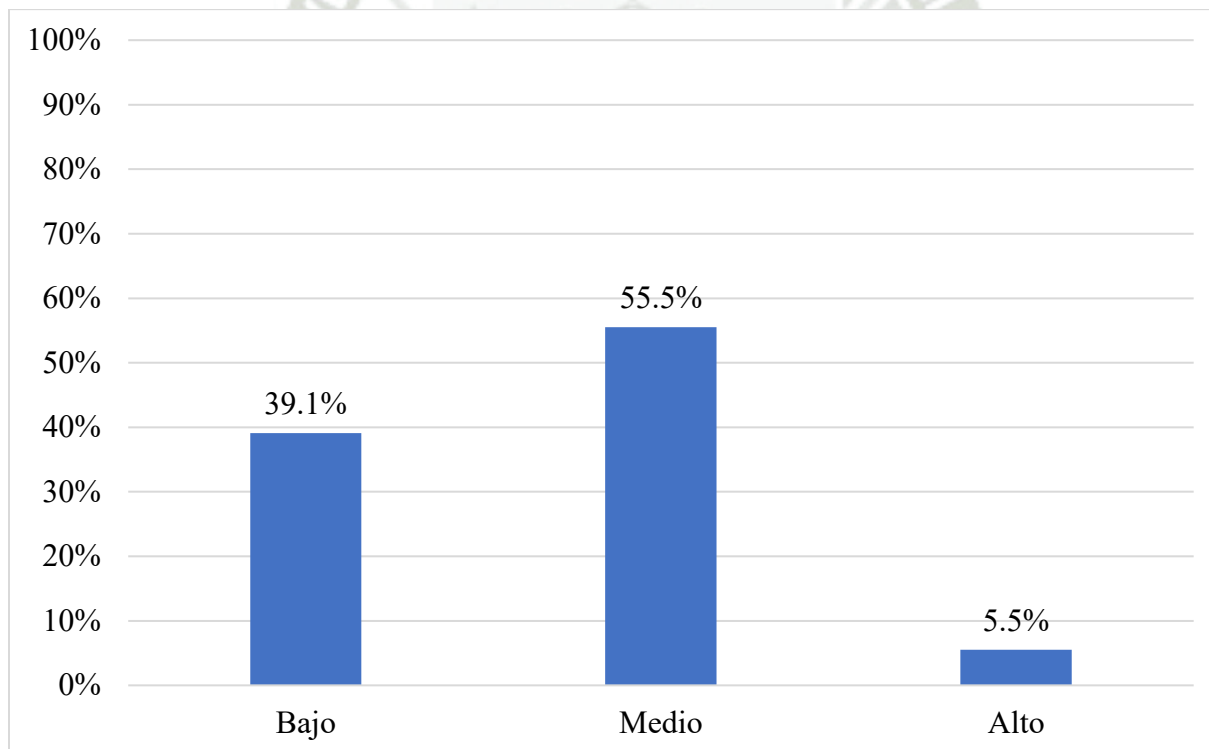
Tabla 10

Nivel de la dimensión Comunicación

Comunicación	f	%
Bajo	43	39,1
Medio	61	55,5
Alto	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 7

Nivel de la dimensión Comunicación



Respecto a la dimensión de **Comunicación**, según los resultados obtenidos, el 55,5 % del personal percibe un nivel medio de comunicación dentro de la institución, mientras que un 39,1 % lo considera bajo y solo un 5,5 % lo califica como alto. Esta distribución refleja una tendencia dominante hacia una comunicación moderada, pero con una carga significativa de deficiencia.

Según Palma (2004), la comunicación en una organización se refiere a qué tan bien fluye la información entre las diferentes áreas y equipos de trabajo. Esto implica que los empleados tengan acceso a la información necesaria para realizar sus funciones y que exista un intercambio claro y efectivo entre los distintos departamentos. En este sentido, los resultados revelan que la comunicación es percibida como insuficiente por una parte considerable del personal, lo que podría limitar la coordinación y el desempeño colectivo.

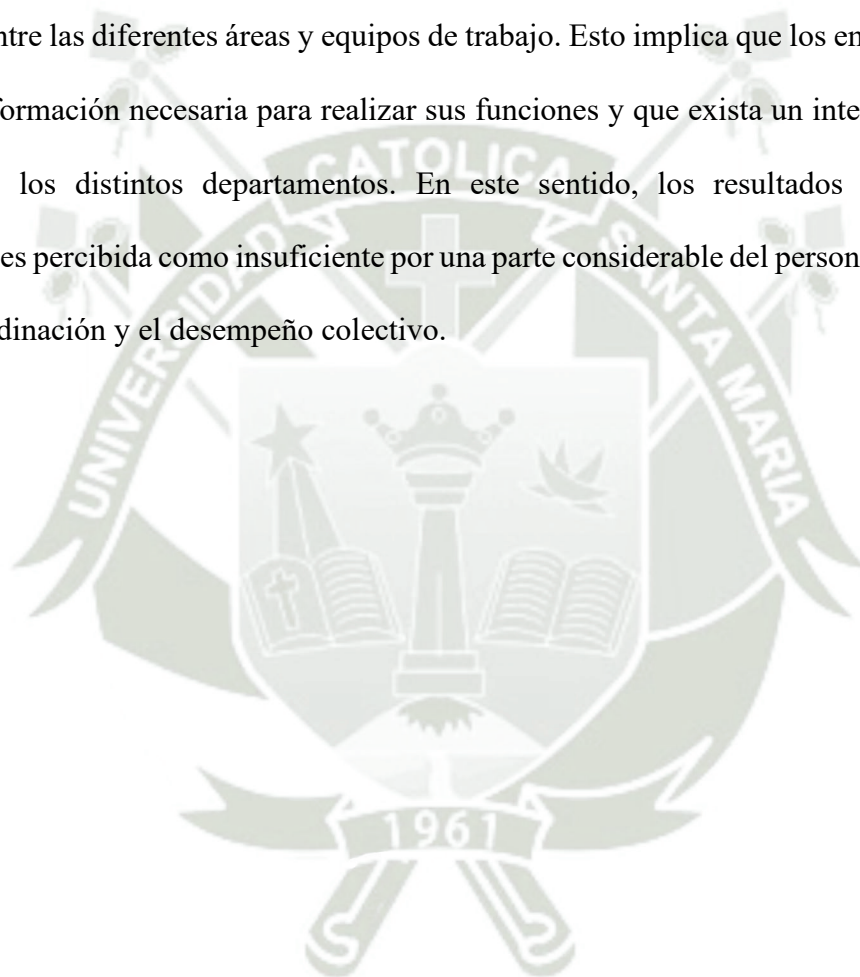


Tabla 11

Análisis de los ítems de la dimensión Comunicación

	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	3	2,7	58	52,7	39	35,5	8	7,3	2	1,8
En mi oficina, la información fluye adecuadamente	3	2,7	61	55,5	38	34,5	4	3,6	4	3,6
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	7	6,4	56	50,9	39	35,5	4	3,6	4	3,6
Existen suficientes canales de comunicación	5	4,5	55	50,0	42	38,2	6	5,5	2	1,8
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	5	4,5	55	50,0	42	38,2	4	3,6	4	3,6
En la institución, se afrontan y superan los obstáculos	4	3,6	61	55,5	37	33,6	6	5,5	2	1,8
La institución fomenta y promueve la comunicación interna	3	2,7	61	55,5	38	34,5	4	3,6	4	3,6
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen	6	5,5	58	52,7	38	34,5	4	3,6	4	3,6
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	3	2,7	60	54,5	39	35,5	4	3,6	4	3,6
Se conocen los avances en las otras áreas de la organización	3	2,7	61	55,5	38	34,5	4	3,6	4	3,6

Nota. Elaboración propia en base a los resultados procesados en el programa SPSS VS 27

Al analizar los ítems se muestra que, aunque gran parte del personal accede a cierta información para cumplir con sus funciones, hay deficiencias en la interacción entre niveles jerárquicos, el intercambio de avances entre áreas y la escucha activa por parte de los supervisores. Además, perciben dificultades para compartir información clave, lo que puede afectar la colaboración, la

armonía grupal y la coordinación interdepartamental. Esta situación contribuye a malentendidos, duplicidad de tareas y sensación de aislamiento entre equipos. Como dimensión esencial del clima laboral, una comunicación deficiente debilita el sentido de pertenencia, reduce la confianza y compromete la motivación del personal. Para mejorar esta área, se recomienda establecer mecanismos más efectivos de información interna, fortalecer la transparencia institucional y promover activamente una cultura de comunicación horizontal, participativa y respetuosa. Esto permitirá consolidar un entorno más cohesionado y eficiente, orientado al trabajo en equipo y a la mejora continua.



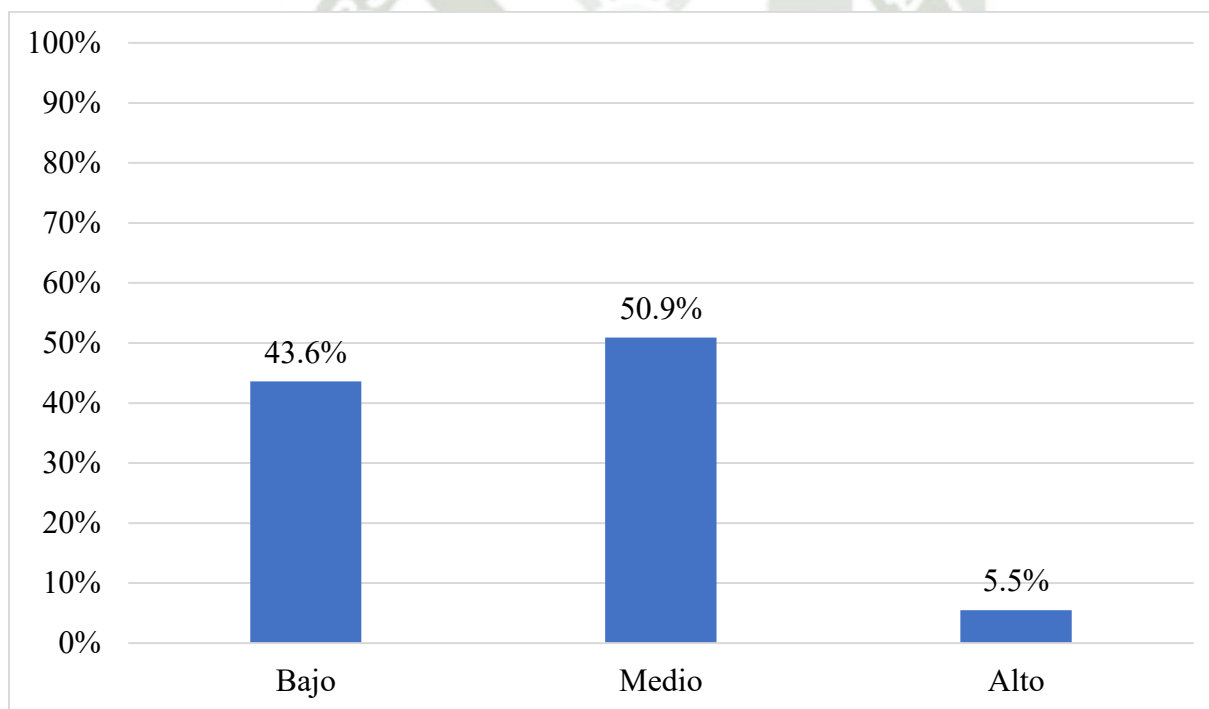
Tabla 12

Nivel de la dimensión Condiciones laborales

Condiciones laborales	f	%
Bajo	48	43,6
Medio	56	50,9
Alto	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 8

Nivel de la dimensión Condiciones laborales



Finalmente, respecto a la dimensión de **Condiciones Laborales**, los resultados muestran que el 50,9 % del personal percibe condiciones laborales de nivel medio, mientras que un 43,6 % las considera bajas. Solo el 5,5 % indica un nivel alto, lo que evidencia una clara tendencia hacia una percepción regular e insatisfactoria de las condiciones en las que se realiza el trabajo.

Para Palma (2004), las condiciones laborales abarcan los recursos y beneficios que una organización ofrece a sus trabajadores para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Esto incluye la existencia de remuneraciones atractivas en comparación con otras instituciones y el acceso a tecnología que optimice el desempeño laboral. En este sentido, aunque existen aspectos funcionales, aún persisten carencias en temas clave como la remuneración, los recursos disponibles y la posibilidad de desarrollo dentro del trabajo.

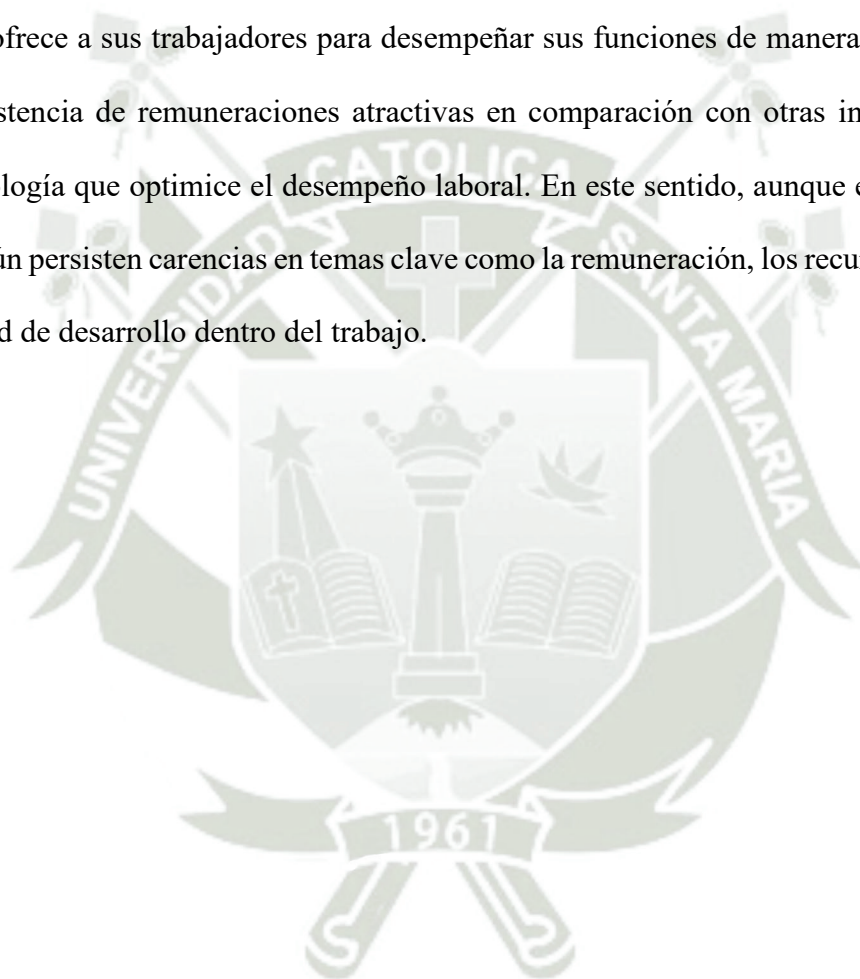


Tabla 13

Análisis de los ítems de la dimensión Condiciones laborales

	Nunca		Poco		Regular		Mucho		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	5	4,5	59	53,6	38	34,5	6	5,5	2	1,8
Los objetivos del trabajo son retadores	3	2,7	55	50,0	44	40,0	4	3,6	4	3,6
Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	3	2,7	57	51,8	44	40,0	4	3,6	2	1,8
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	4	3,6	57	51,8	39	35,5	6	5,5	4	3,6
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	3	2,7	57	51,8	40	36,4	6	5,5	4	3,6
Existe buena administración de los recursos	3	2,7	61	55,5	38	34,5	6	5,5	2	1,8
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	2	1,8	59	53,6	41	37,3	4	3,6	4	3,6
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	4	3,6	56	50,9	40	36,4	6	5,5	4	3,6
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	5	4,5	55	50,0	40	36,4	6	5,5	4	3,6
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	3	2,7	64	58,2	35	31,8	6	5,5	2	1,8

Nota. Elaboración propia en base a los resultados procesados en el programa SPSS VS 27

Los resultados reflejan que muchos trabajadores no se sienten adecuadamente apoyados por las condiciones materiales y organizativas de su entorno laboral. Asimismo, la baja valoración de la remuneración en relación con el desempeño y frente a otras organizaciones sugiere una percepción de inequidad y desmotivación. Además, el hecho de que los objetivos no siempre se relacionen claramente con la visión institucional, y que el trabajo no se considere retador ni optimizado, puede limitar el sentido de propósito y el compromiso de los trabajadores. A ello se suma la limitada

disponibilidad de herramientas y recursos necesarios para ejecutar las tareas eficientemente. Estas percepciones desfavorables sobre las condiciones laborales pueden generar frustración, baja satisfacción e incluso desinterés por hacer su trabajo con eficiencia, factores que debilitan directamente el clima laboral. Por tanto, es crucial que la institución revise y fortalezca sus políticas internas respecto a infraestructura, compensaciones, recursos tecnológicos y autonomía del personal, con el fin de construir un entorno más justo, estimulante y funcional para todos los trabajadores.

Tabla 14

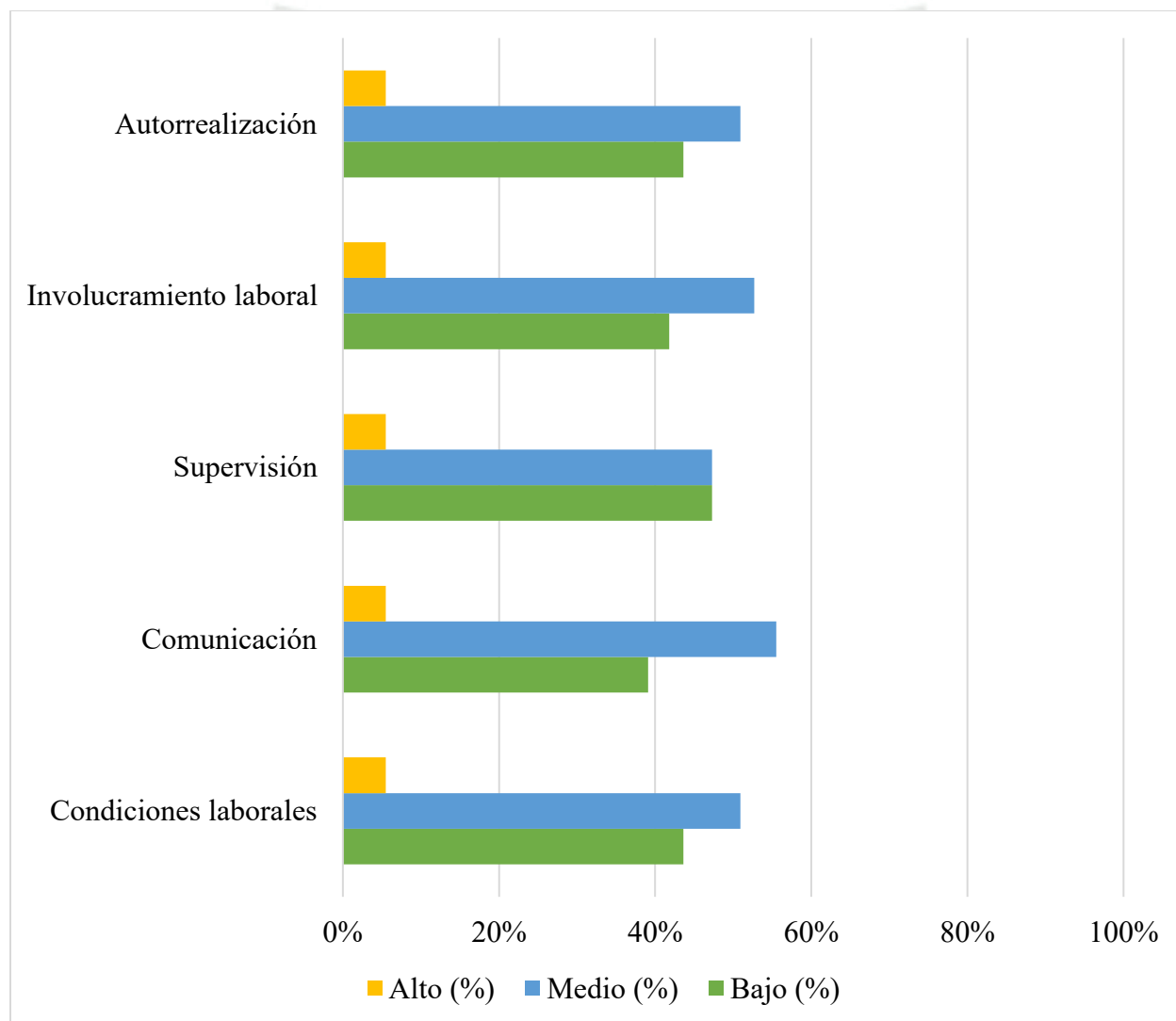
Dimensión más significativa del clima laboral

Autorrealización	f	%
Bajo	48	43,6
Medio	56	50,9
Alto	6	5,5
Involucramiento laboral	f	%
Bajo	46	41,8
Medio	58	52,7
Alto	6	5,5
Supervisión	f	%
Bajo	52	47,3
Medio	52	47,3
Alto	6	5,5
Comunicación	f	%
Bajo	43	39,1
Medio	61	55,5
Alto	6	5,5
Condiciones laborales	f	%
Bajo	48	43,6

Medio	56	50,9
Alto	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 9

Dimensión más significativa del clima laboral



Al analizar las dimensiones del clima laboral, se observa que la dimensión “Comunicación” es identificada como la más significativa, ya que presenta el mayor porcentaje en el nivel medio con un 55.5%. Le siguen Involucramiento Laboral con 52.7% y Condiciones Laborales y Autorrealización con 50.9% cada una. Aunque todas las dimensiones muestran predominancia en el nivel medio, Comunicación resalta ligeramente por encima, lo que indica que, dentro del contexto institucional, esta área tiene una presencia moderada pero más constante, siendo clave en la percepción general del clima laboral.



3.1.2.2. Descripción de resultados por ítems del Clima Laboral

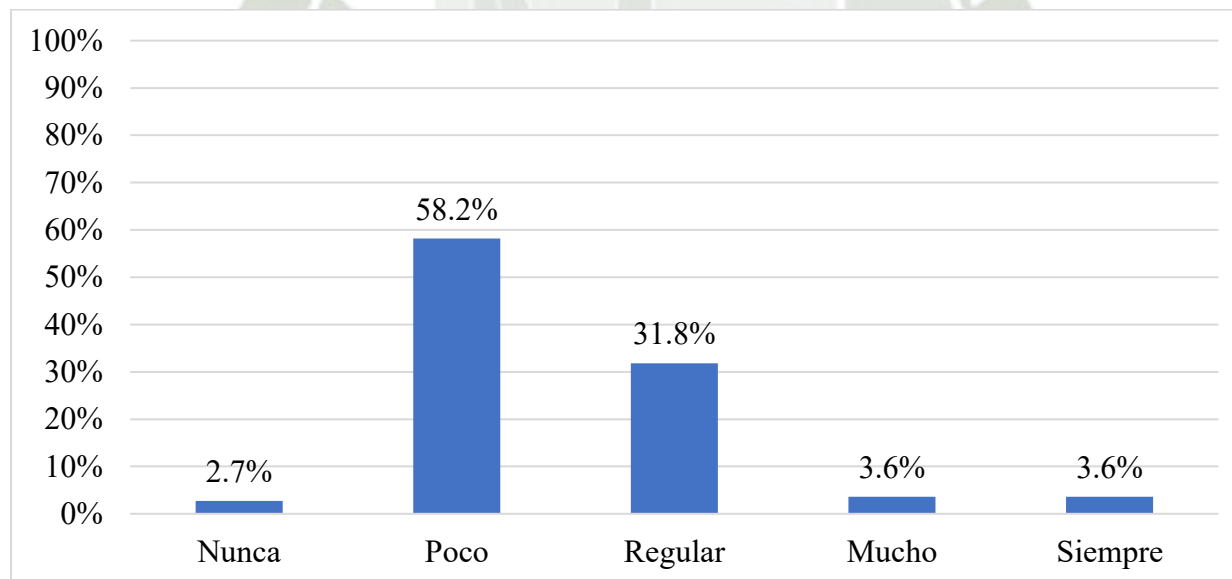
Tabla 15

Clima laboral - Ítem 1

Ítem 1	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	64	58,2
Regular	35	31,8
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 10

Clima laboral - Ítem 1



En la tabla presentada, se observa que la mayoría de los encuestados perciben que existen pocas oportunidades de progresar en la institución, representado por un 58,2%, seguido de aquellos que consideran que estas oportunidades son regulares con un 31,8%. Solo un pequeño grupo manifestó que existen muchas y siempre oportunidades, representadas con 3,6% en cada caso. Finalmente, apenas un 2,7% señaló que nunca existen oportunidades de progreso. Estos datos permiten concluir que, en general, la percepción sobre esta situación es de baja a moderada dentro del grupo evaluado.



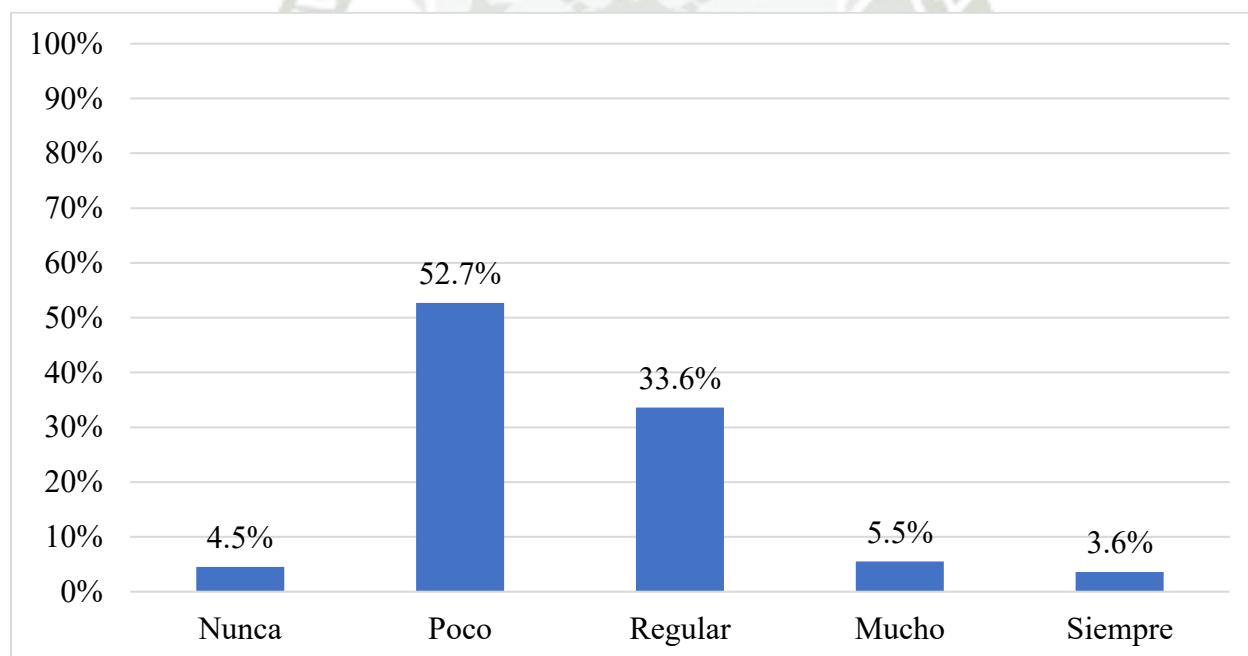
Tabla 16

Clima laboral - Ítem 2

Ítem 2	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	58	52,7
Regular	37	33,6
Mucho	6	5,5
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 11

Clima laboral - Ítem 2



Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados manifiesta sentirse poco comprometido con el éxito de la organización, representando el 52,7 % del total, seguido de un 33,6 % que indicó un compromiso regular. Solo una minoría expresó un mayor nivel de compromiso, con un 5,5 % en la categoría “Mucho” y un 3,6 % en “Siempre”. Por otro lado, un 4,5 % señaló que nunca se siente comprometido. En conjunto, estos datos reflejan que la percepción del compromiso con el éxito organizacional es predominantemente baja a moderada entre el personal evaluado.



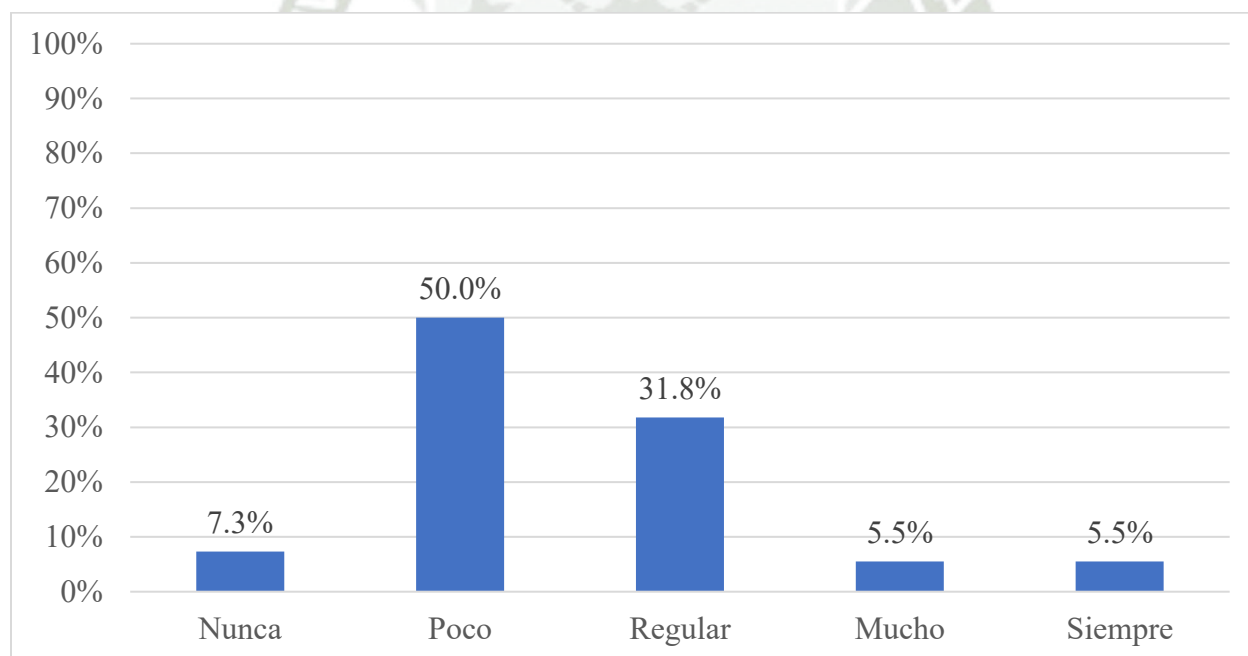
Tabla 17

Clima laboral - Ítem 3

Ítem 3	f	%
Nunca	8	7,3
Poco	55	50,0
Regular	35	31,8
Mucho	6	5,5
Siempre	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 12

Clima laboral - Ítem 3



Los datos evidencian que la mitad de los encuestados 50,0 % considera que su superior brinda poco apoyo ante los obstáculos que se presentan en la institución. Además, un 31,8 % indicó que dicho apoyo es regular. Cabe destacar que un 7,3 % manifestó no recibir nunca este tipo de apoyo. Por el contrario, solo un 5,5 % señaló que recibe mucho apoyo y otro 5,5 % afirmó que siempre cuenta con dicho respaldo. En general, se percibe una tendencia hacia niveles bajos de apoyo por parte de los superiores, lo cual podría influir en la percepción del clima en general.



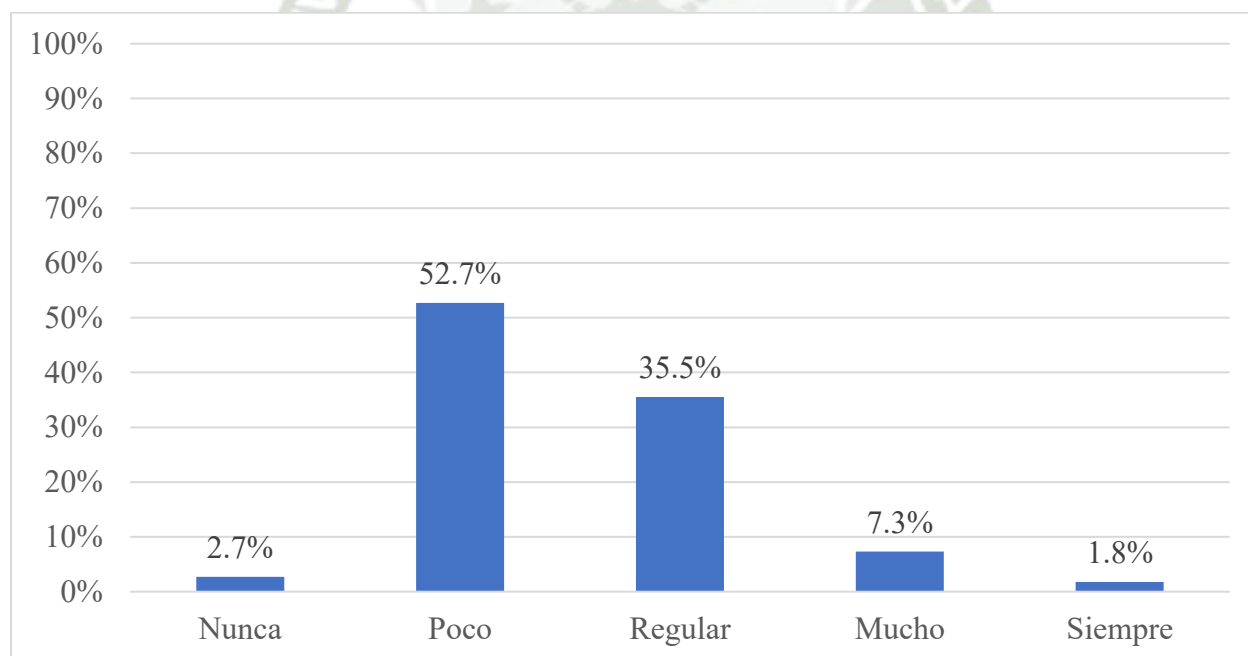
Tabla 18

Clima laboral - Ítem 4

Ítem 4	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	58	52,7
Regular	39	35,5
Mucho	8	7,3
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 13

Clima laboral - Ítem 4



Según los resultados, la mayoría de los encuestados 52,7 % manifestó que cuenta con poco acceso a la información necesaria para cumplir con sus labores, seguido por un 35,5 % que indicó tener un acceso regular. En menor proporción, un 7,3 % señaló contar con mucho acceso, mientras que apenas un 2,7 % afirmó que nunca dispone de la información requerida. Finalmente, solo un 1,8 % afirmó que siempre tiene acceso a esta. En conjunto, los resultados evidencian una percepción general de limitaciones en el acceso a la información, lo cual podría repercutir en el desempeño laboral eficiente del trabajo asignado.



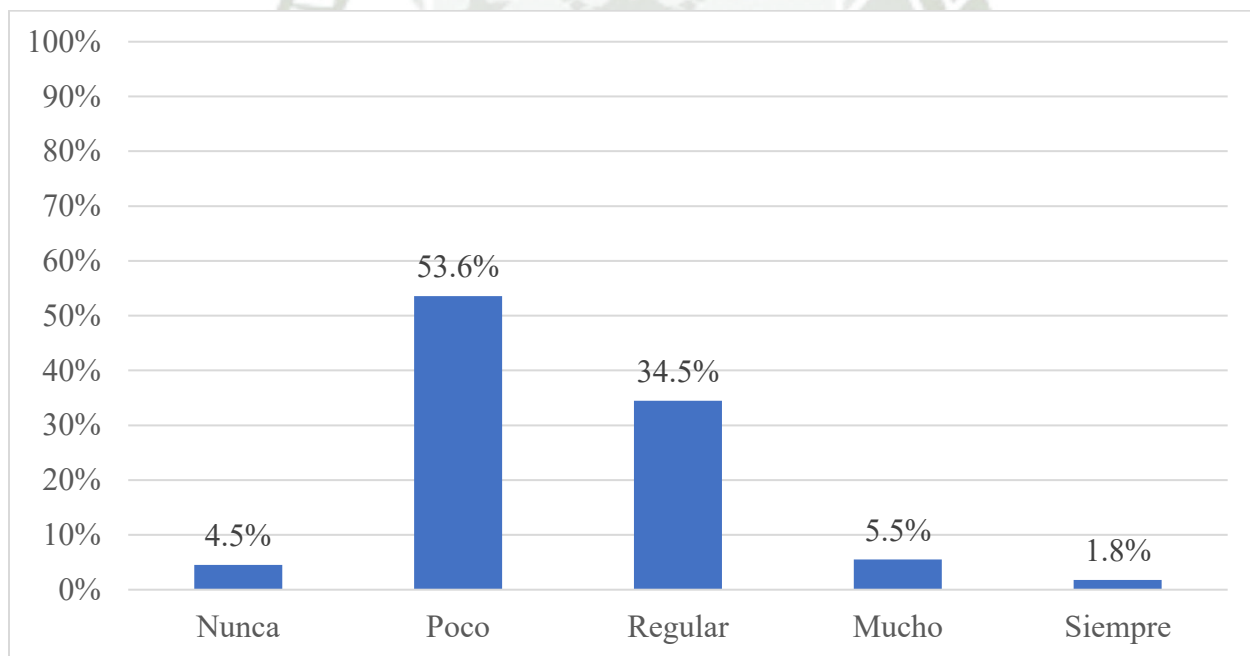
Tabla 19

Clima laboral - Ítem 5

Ítem 5	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	59	53,6
Regular	38	34,5
Mucho	6	5,5
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 14

Clima laboral - Ítem 5



El 53,6 % de los encuestados considera que sus compañeros de trabajo cooperan entre sí en poca medida, mientras que un 34,5 % percibe una cooperación regular. En proporciones menores, el 5,5 % indicó que existe mucha cooperación, y un 4,5 % manifestó que nunca se da. Finalmente, solo un 1,8 % señaló que dicha cooperación ocurre siempre. Estos resultados evidencian que la mayoría percibe bajos niveles de cooperación entre compañeros de trabajo, lo que podría afectar negativamente la coordinación y el logro de objetivos comunes dentro de la organización.



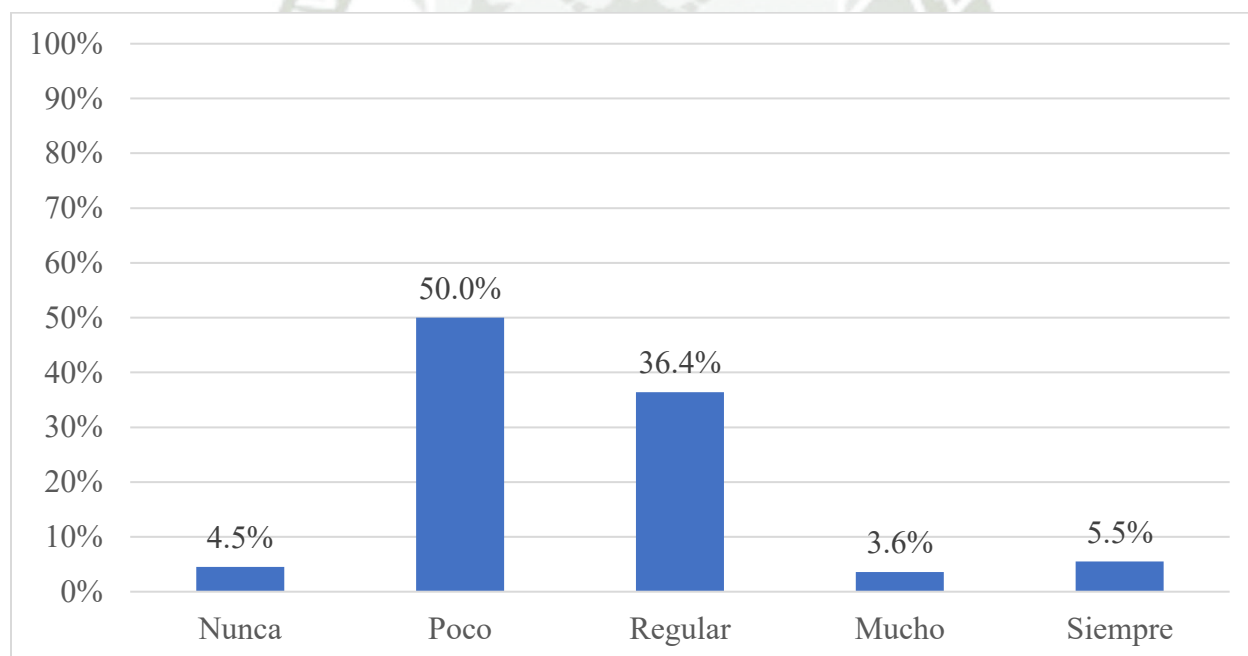
Tabla 20

Clima laboral - Ítem 6

Ítem 6	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	55	50,0
Regular	40	36,4
Mucho	4	3,6
Siempre	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 15

Clima laboral - Ítem 6



El 50,0 % de los encuestados indicó que su jefe muestra poco interés por el éxito de sus empleados, mientras que un 36,4 % percibe un interés regular. En menor proporción, un 5,5 % señaló que su jefe siempre se interesa por su éxito, seguido de un 4,5 % que afirmó que nunca lo hace. Finalmente, solo un 3,6 % manifestó que su jefe muestra mucho interés. Estos resultados reflejan que la mayoría percibe un bajo nivel de interés por parte de los jefes hacia el desarrollo o logro de sus trabajadores, lo cual podría impactar en la motivación y el compromiso del personal.



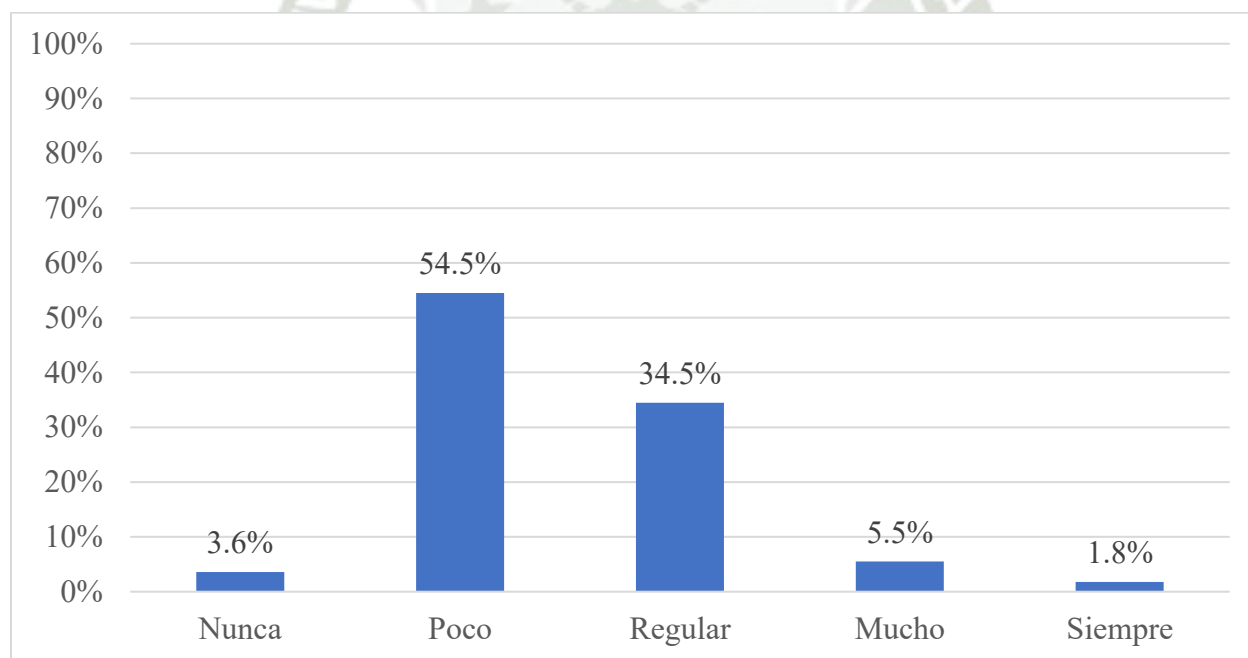
Tabla 21

Clima laboral - Ítem 7

Ítem 7	f	%
Nunca	4	3,6
Poco	60	54,5
Regular	38	34,5
Mucho	6	5,5
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 16

Clima laboral - Ítem 7



El 54,5 % de los encuestados señaló que asegura sus niveles de logro en el trabajo en poca medida, mientras que un 34,5 % indicó que lo hace de forma regular. Por otro lado, un 5,5 % manifestó que lo logra mucho, un 3,6 % afirmó que nunca lo hace, y solo un 1,8 % indicó que lo consigue siempre. Estos resultados muestran que la mayoría de trabajadores no se siente plenamente capaz de cumplir constantemente con sus metas laborales, lo que podría estar relacionado con factores como la falta de recursos, apoyo o motivación en su entorno de trabajo.



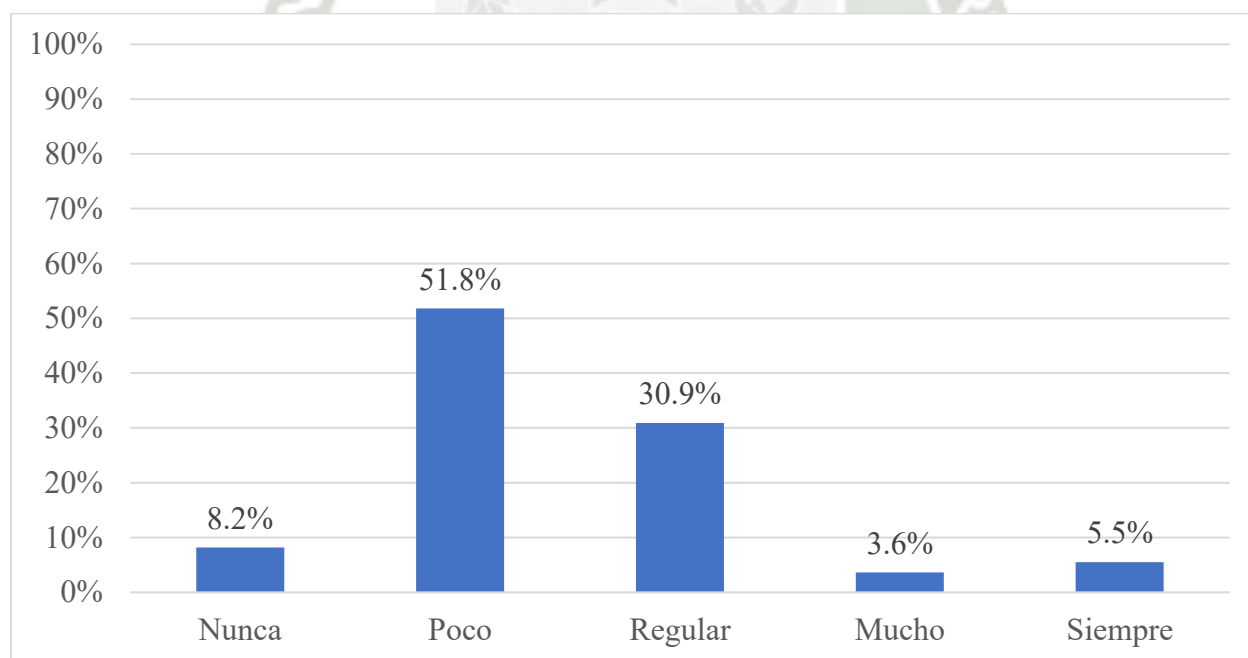
Tabla 22

Clima laboral - Ítem 8

Ítem 8	f	%
Nunca	9	8,2
Poco	57	51,8
Regular	34	30,9
Mucho	4	3,6
Siempre	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 17

Clima laboral - Ítem 8



El 51,8 % de los encuestados señaló que los métodos de trabajo se mejoran en poca medida, mientras que un 30,9 % opinó que esto ocurre de forma regular. Por otro lado, un 8,2 % indicó que nunca se llevan a cabo mejoras, un 5,5 % manifestó que esto sucede siempre, y solo un 3,6 % consideró que se mejora mucho. Estos datos evidencian que la mayoría percibe que las mejoras en los métodos de trabajo son escasas o poco constantes, lo que podría afectar la adaptación de la organización frente a nuevos desafíos o necesidades.



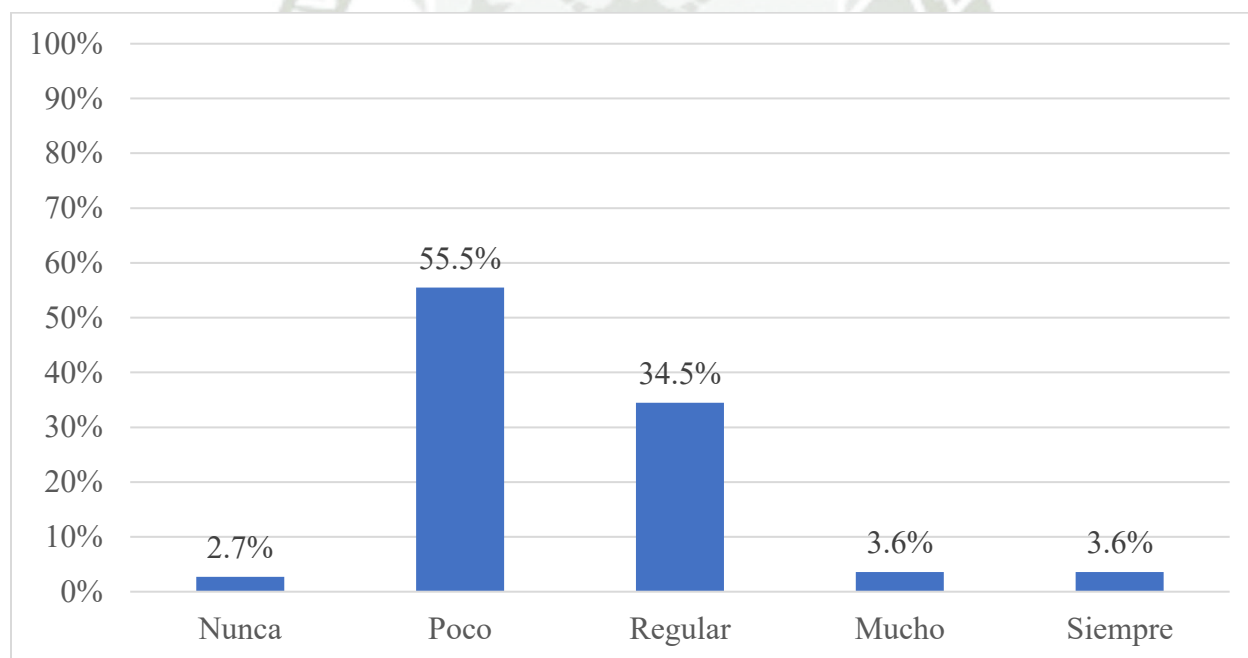
Tabla 23

Clima laboral - Ítem 9

Ítem 9	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	61	55,5
Regular	38	34,5
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 18

Clima laboral - Ítem 9



Según los resultados obtenidos, el 55,5 % de los encuestados considera que la información fluye de manera poco adecuada en su oficina, mientras que un 34,5 % percibe una comunicación regular. En proporciones menores, un 3,6 % indicó que el flujo informativo es mucho adecuado y otro 3,6 % señaló que lo es siempre. Finalmente, un 2,7 % afirmó que la información nunca fluye de forma adecuada. Estos resultados evidencian que la mayoría del personal percibe dificultades en la circulación de la información, lo que podría ocasionar confusiones, retrasos o problemas en la coordinación de actividades dentro del área.



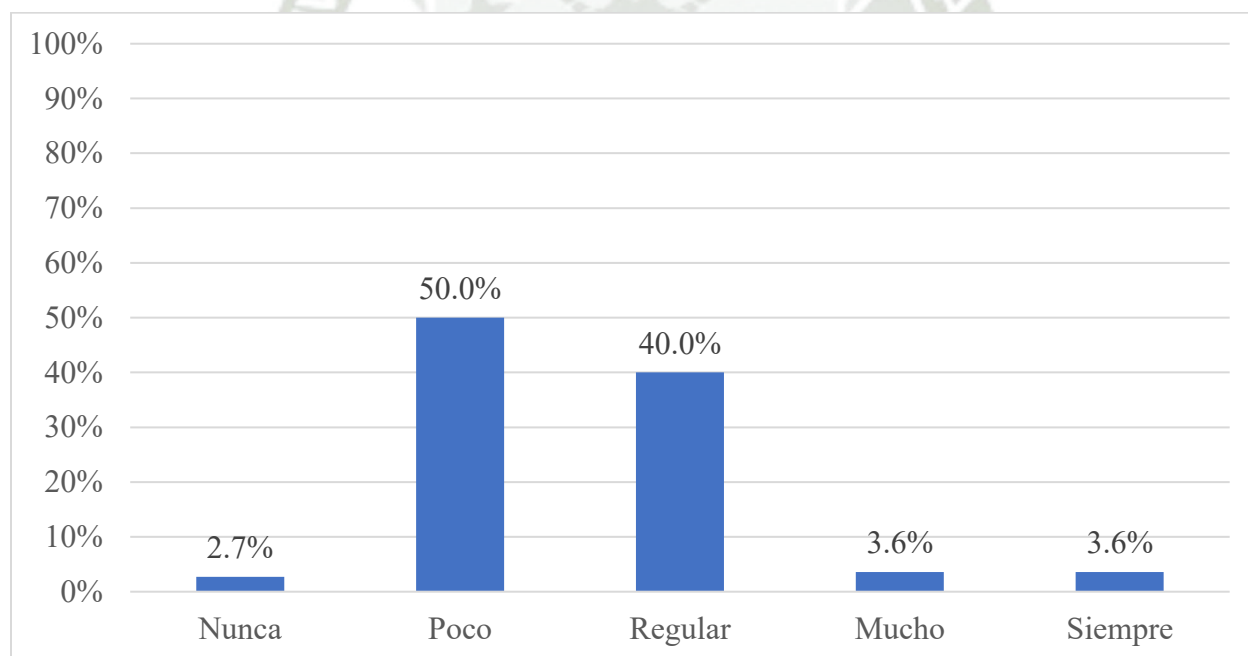
Tabla 24

Clima laboral - Ítem 10

Ítem 10	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	55	50,0
Regular	44	40,0
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 19

Clima laboral - Ítem 10



El 50,0 % de los encuestados considera que los objetivos de su trabajo son poco retadores, mientras que un 40,0 % los percibe como regularmente retadores. En menor proporción, un 3,6 % indicó que los objetivos son retadores en mucha medida, y otro 3,6 % señaló que lo son siempre. Finalmente, un 2,7 % indicó que nunca encuentra retos en los objetivos laborales. Estos resultados muestran que la mayoría del personal no percibe grandes desafíos en las metas asignadas, lo cual podría limitar la motivación, el crecimiento profesional o la búsqueda de superación en el clima laboral.



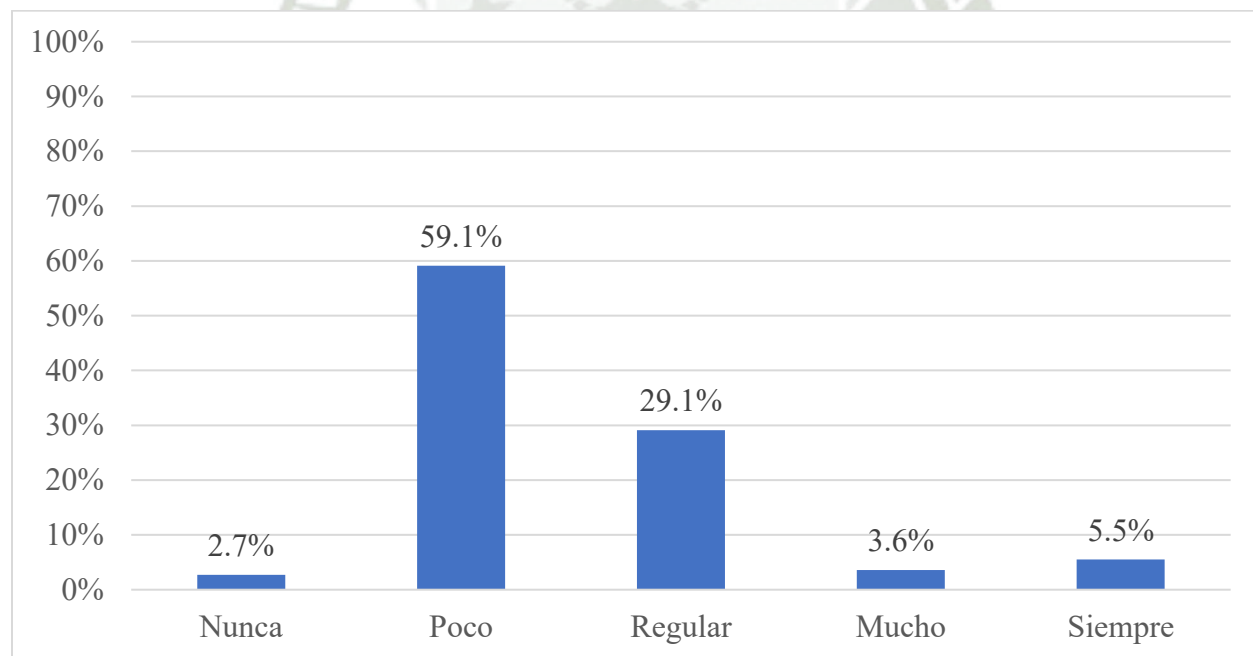
Tabla 25

Clima laboral - Ítem 11

Ítem 11	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	65	59,1
Regular	32	29,1
Mucho	4	3,6
Siempre	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 20

Clima laboral - Ítem 11



Según los resultados, la mayoría de los encuestados (59,1 %) señaló que participa poco en la definición de los objetivos y las acciones para lograrlos, mientras que un 29,1 % indicó que lo hace de manera regular. En menor proporción, un 5,5 % afirmó que participa siempre, un 3,6 % manifestó que lo hace mucho, y solo un 2,7 % respondió que nunca interviene en dicho proceso. Estos resultados reflejan que la mayoría del personal tiene una participación limitada en la planificación de metas y estrategias, lo que podría reducir su sentido de pertenencia e implicancia en el cumplimiento de los objetivos institucionales.



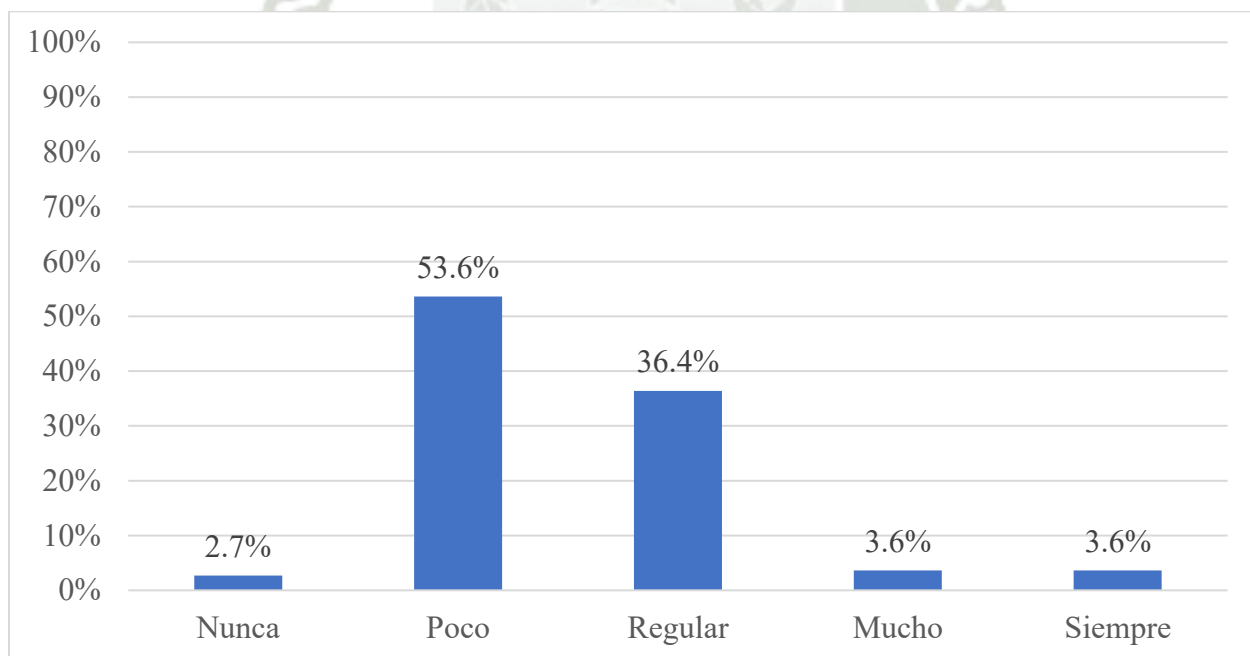
Tabla 26

Clima laboral - Ítem 12

Ítem 12	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	59	53,6
Regular	40	36,4
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 21

Clima laboral - Ítem 12



El 53,6 % de los encuestados indicó que pocas veces se considera un factor clave para el éxito de la organización, mientras que un 36,4 % señaló que esta percepción es regular. En proporciones menores, un 3,6 % afirmó que muchas veces se percibe como tal y otro 3,6 % indicó que siempre se siente así. Finalmente, un 2,7 % manifestó que nunca se considera una pieza fundamental en el logro de los objetivos. Estos resultados reflejan que, en general, el personal no percibe que el clima laboral fomente una valoración significativa de su rol en el éxito organizacional, lo cual podría afectar su motivación y sentido de pertenencia.



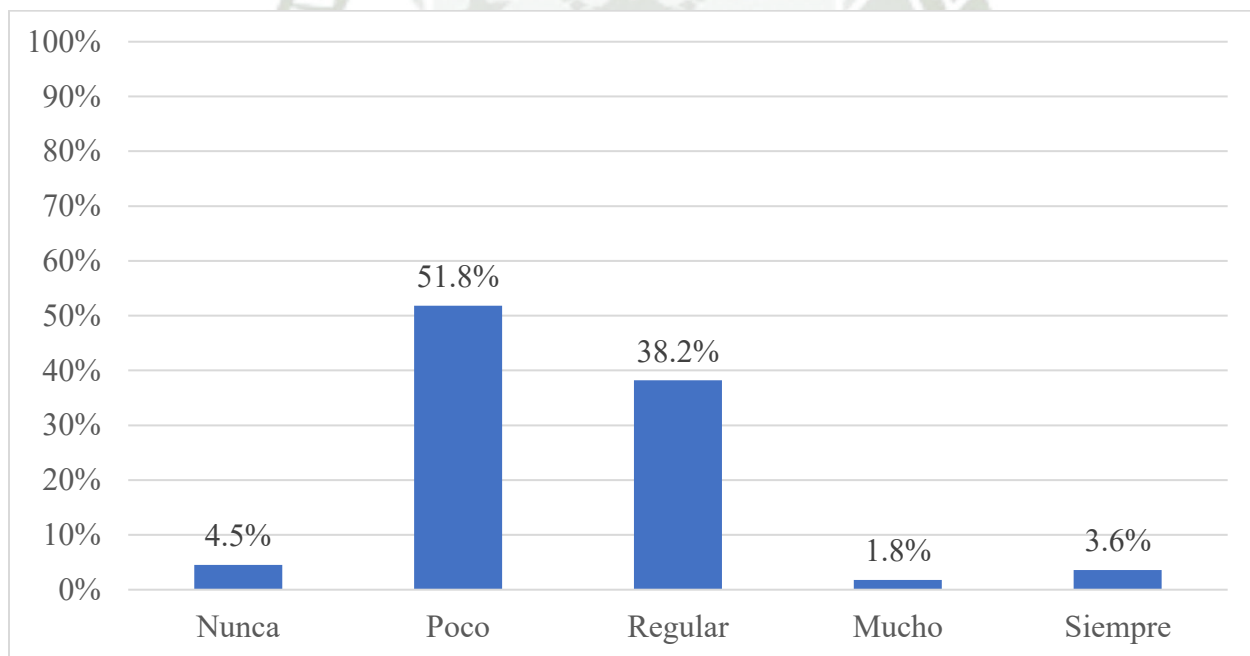
Tabla 27

Clima laboral - Ítem 13

Ítem 13	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	57	51,8
Regular	42	38,2
Mucho	2	1,8
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 22

Clima laboral - Ítem 13



El 51,8 % de los encuestados considera que la evaluación de su trabajo poco contribuye a mejorar la tarea, seguido de un 38,2 % que percibe este aporte de manera regular. En proporciones mucho menores, un 4,5 % señaló que nunca le resulta útil, un 3,6 % indicó que siempre le ayuda a mejorar, y solo un 1,8 % manifestó que le ayuda mucho. Estos resultados evidencian que la mayoría del personal no percibe que las evaluaciones laborales generen una retroalimentación efectiva para el mejor desempeño, lo cual puede limitar las oportunidades de mejora continua y aprendizaje dentro del entorno de trabajo.



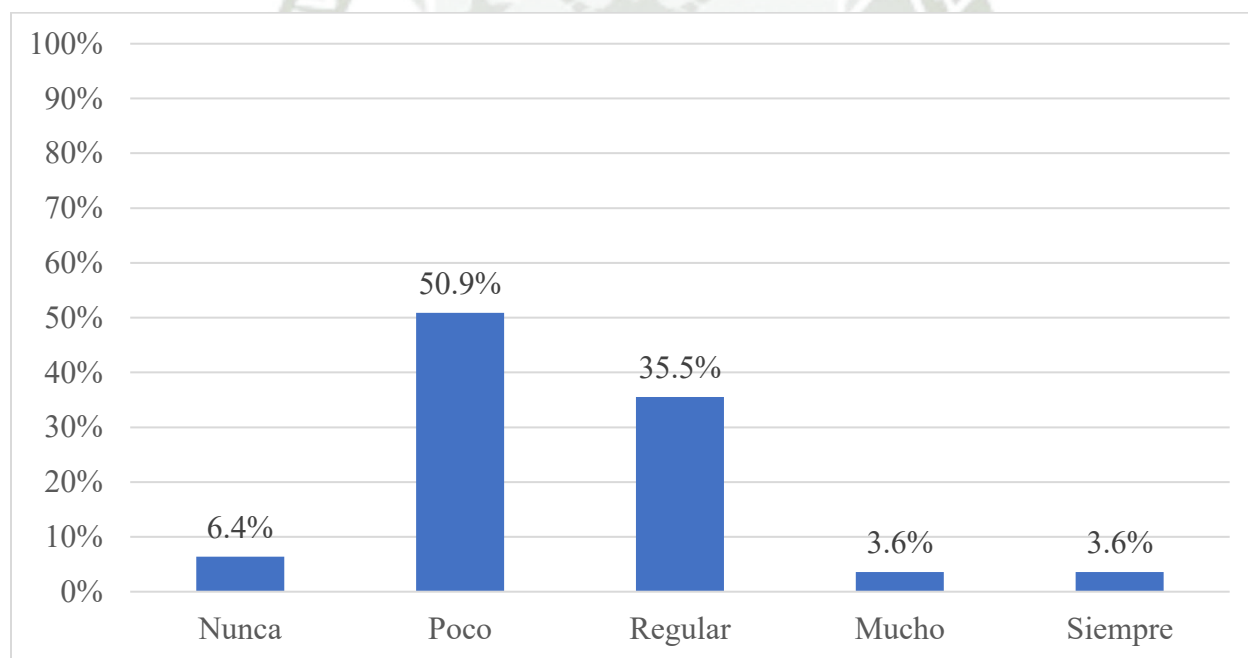
Tabla 28

Clima laboral - Ítem 14

Ítem 14	f	%
Nunca	7	6,4
Poco	56	50,9
Regular	39	35,5
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 23

Clima laboral - Ítem 14



El 50,9 % de los encuestados considera que en los grupos de trabajo pocas veces existe una relación armoniosa, mientras que un 35,5 % percibe esta relación como regular. En menor medida, un 6,4 % indicó que nunca se presenta, y tanto un 3,6 % señaló que ocurre muchas veces como que ocurre siempre. Estos resultados evidencian que la armonía en las relaciones grupales no es percibida como una constante en el ambiente laboral, lo cual podría limitar la cohesión, el trabajo en equipo y el fortalecimiento de un clima organizacional saludable.



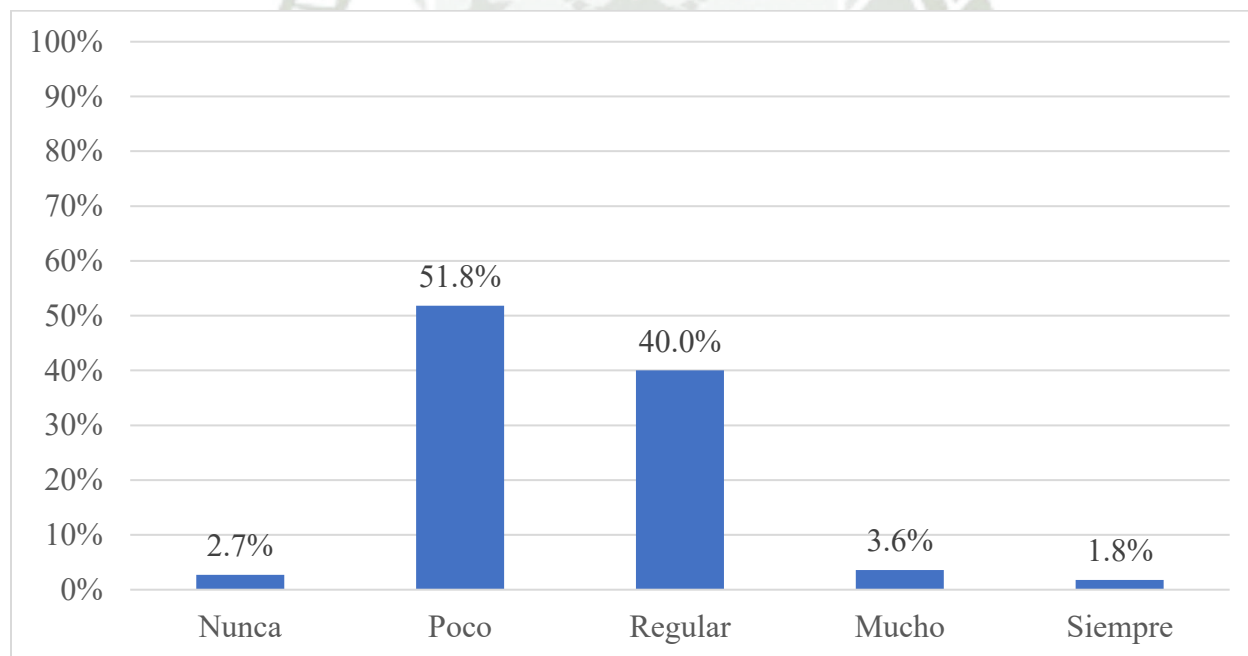
Tabla 29

Clima laboral - Ítem 15

Ítem 15	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	57	51,8
Regular	44	40,0
Mucho	4	3,6
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 24

Clima laboral - Ítem 15



El 51,8 % de los encuestados indicó que pocas veces tiene la oportunidad de tomar decisiones en las tareas que están bajo su responsabilidad, mientras que un 40,0 % señaló que esto ocurre de forma regular. En proporciones menores, un 3,6 % manifestó que sucede muchas veces, un 2,7 % dijo que nunca, y solo un 1,8 % afirmó que ocurre siempre. Estos resultados sugieren que la participación en la toma de decisiones es percibida como limitada, lo cual podría influir en el nivel de autonomía y motivación del personal dentro de su entorno laboral.



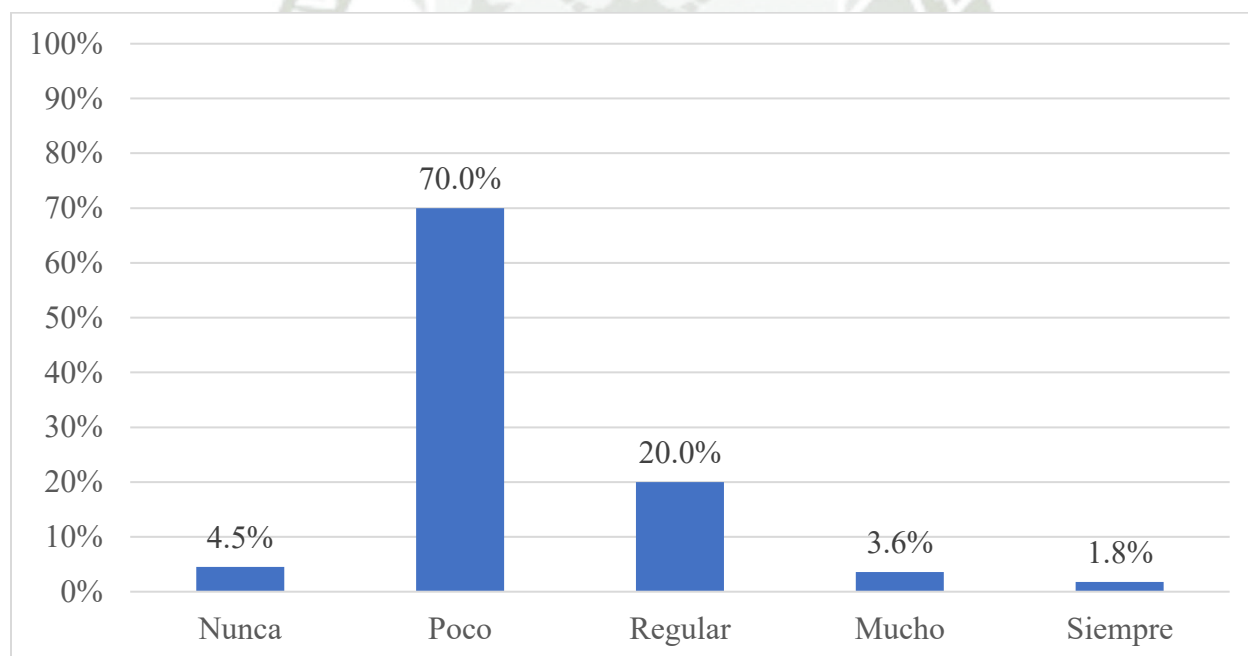
Tabla 30

Clima laboral - Ítem 16

Ítem 16	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	77	70,0
Regular	22	20,0
Mucho	4	3,6
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 25

Clima laboral - Ítem 16



Según los datos de la tabla, el 70,0 % de los encuestados indicó que pocas veces se valoran los altos niveles de desempeño, seguido por un 20,0 % que consideró que esto ocurre de forma regular. En proporciones menores, un 4,5 % manifestó que nunca se da este reconocimiento, un 3,6 % afirmó que ocurre muchas veces y solo un 1,8 % señaló que se valora el alto rendimiento siempre. Estos resultados permiten evidenciar que, para la mayoría del personal, el reconocimiento al buen desempeño no es frecuente, lo cual puede afectar la motivación y la percepción de equidad dentro del clima laboral.



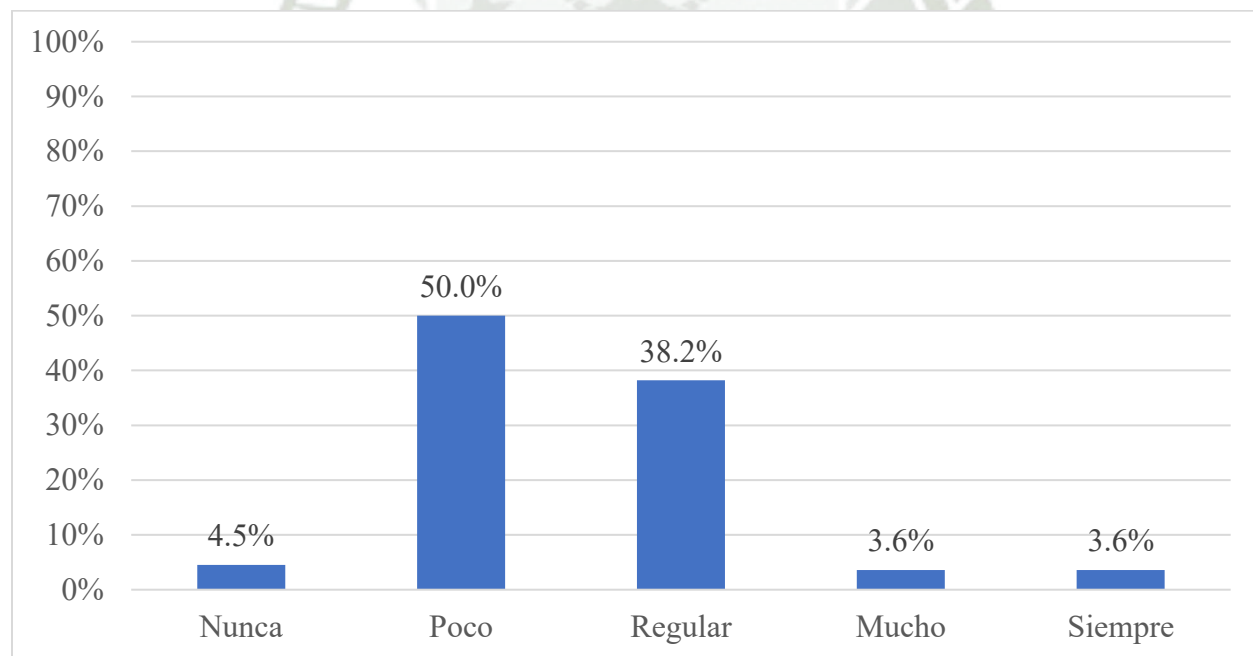
Tabla 31

Clima laboral - Ítem 17

Ítem 17	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	55	50,0
Regular	42	38,2
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 26

Clima laboral - Ítem 17



Los resultados muestran que el 50,0 % de los trabajadores considera que su compromiso con la organización es poco frecuente, mientras que un 38,2% lo percibe como regular. En menor proporción, un 4,5 % manifestó que nunca está comprometido, y tanto un 3,6 % indicó que se siente comprometido muchas veces como que lo está siempre. Esta distribución sugiere que el compromiso organizacional no se presenta como una característica sólida entre los colaboradores, lo que podría estar vinculado a factores del clima laboral que afectan su identificación y permanencia en la institución.



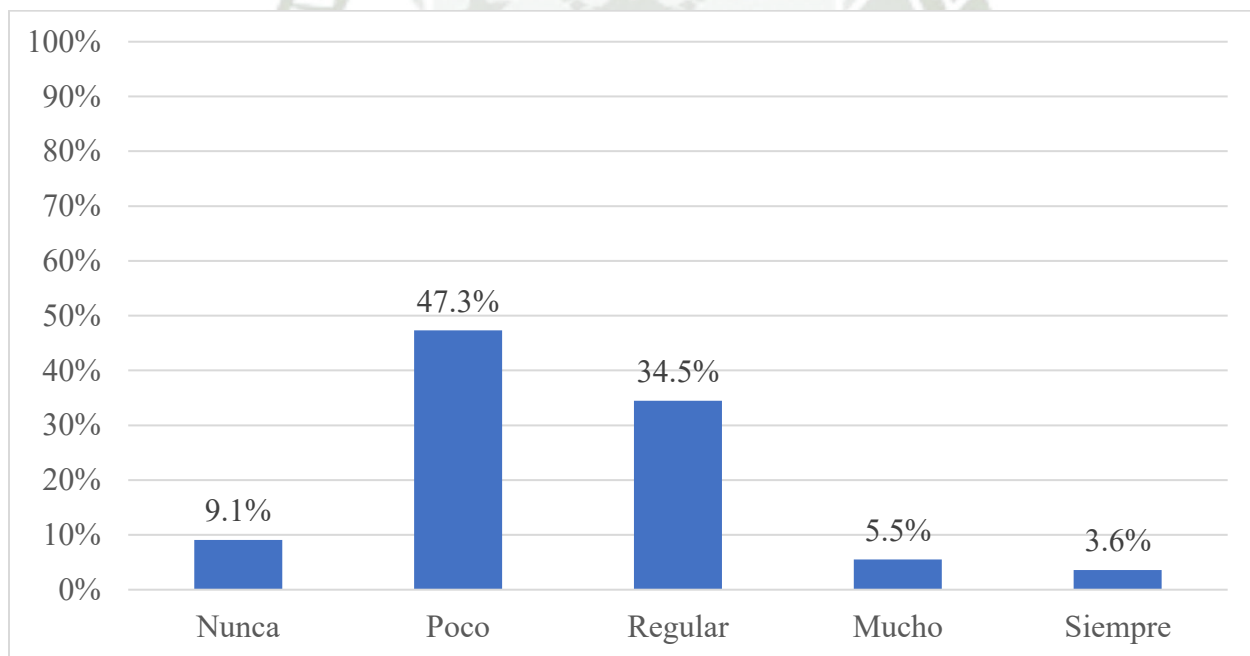
Tabla 32

Clima laboral - Ítem 18

Ítem 18	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	55	50,0
Regular	42	38,2
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 27

Clima laboral - Ítem 18



De acuerdo con los datos presentados, el 47,3 % de los encuestados considera que pocas veces recibe la preparación necesaria para cumplir con sus funciones laborales, mientras que un 34,5 % señala que esta capacitación ocurre de forma regular. Un 9,1 % indicó que nunca recibe dicha preparación, un 5,5 % manifestó que esto sucede muchas veces, y apenas un 3,6 % afirmó que ocurre siempre. Estos resultados evidencian una percepción generalizada de insuficiente preparación para el trabajo, lo que podría impactar directamente en la eficacia, la confianza profesional y el clima organizacional en general.



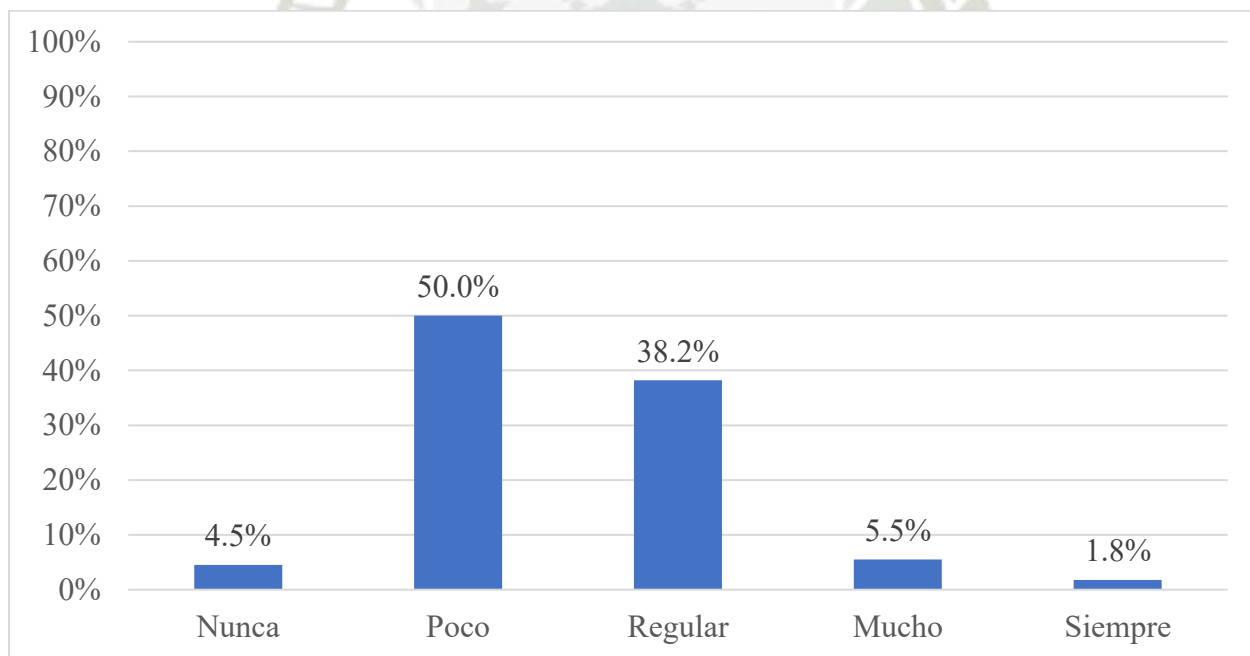
Tabla 33

Clima laboral - Ítem 19

Ítem 19	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	55	50,0
Regular	42	38,2
Mucho	6	5,5
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 28

Clima laboral - Ítem 19



Según los resultados obtenidos, el 50,0 % de los encuestados considera que pocas veces existen suficientes canales de comunicación en la organización, mientras que un 38,2 % percibe esta situación como regular. En menor medida, un 5,5 % señaló que los canales están presentes muchas veces, un 4,5 % indicó que nunca existen, y solo un 1,8 % opinó que están siempre disponibles. Esta información revela una percepción predominantemente crítica respecto a la comunicación interna, lo cual podría dificultar la coordinación eficiente y afectar negativamente el clima laboral.



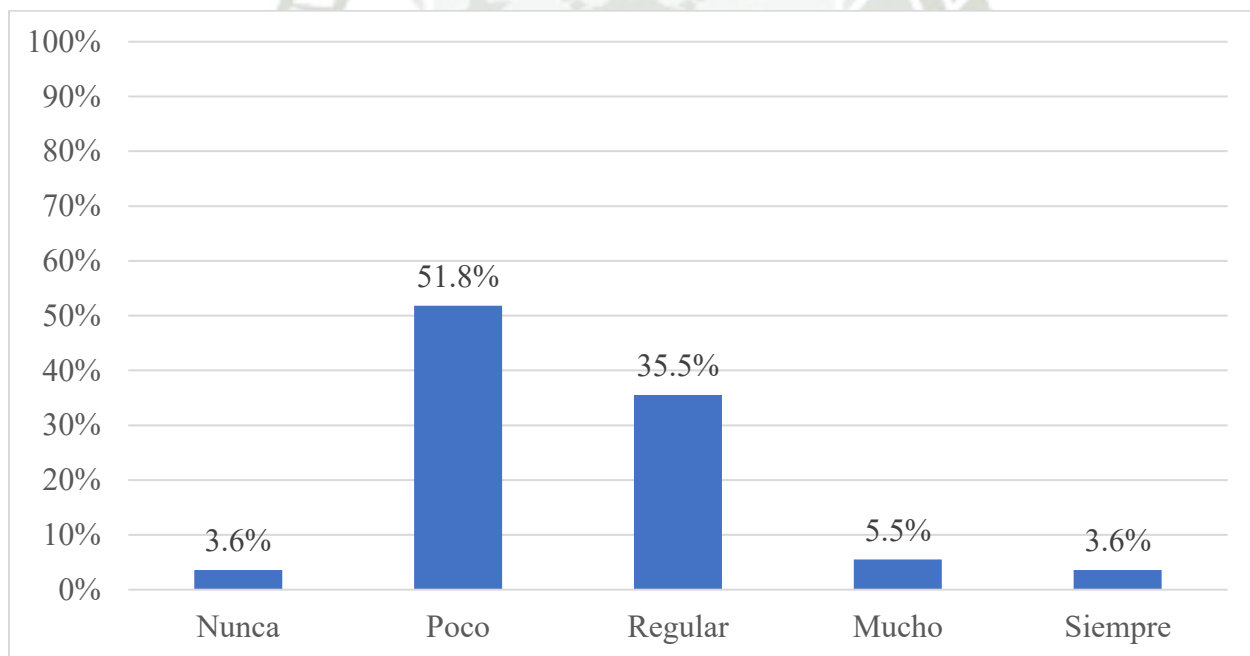
Tabla 34

Clima laboral - Ítem 20

Ítem 20	f	%
Nunca	4	3,6
Poco	57	51,8
Regular	39	35,5
Mucho	6	5,5
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 29

Clima laboral - Ítem 20



Los datos muestran que el 51,8 % de los encuestados percibe que su grupo de trabajo pocas veces funciona como un equipo bien integrado, seguido por un 35,5 % que indicó una experiencia regular en cuanto a integración. Un 5,5 % afirmó que el equipo funciona como tal muchas veces, mientras que tanto un 3,6 % consideró que esto ocurre siempre como que nunca sucede. Esta distribución refleja que, para la mayoría del personal, la cohesión grupal no se presenta como una fortaleza constante, lo que podría limitar la colaboración efectiva y la eficiencia en el cumplimiento de metas compartidas.



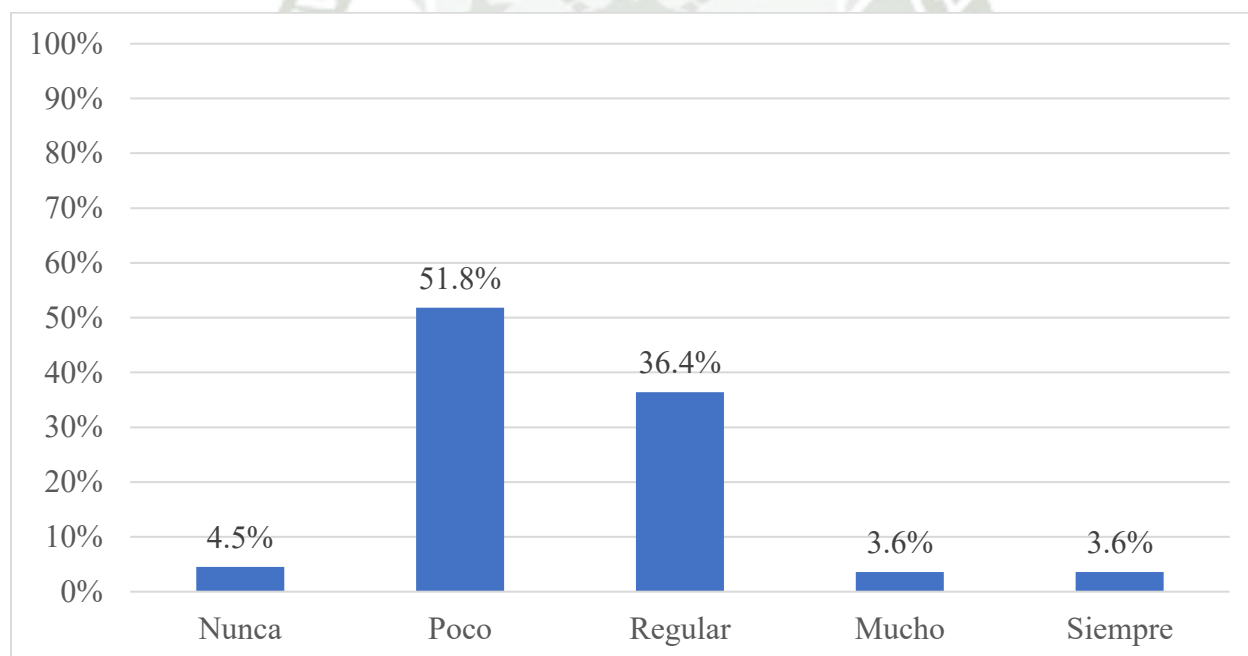
Tabla 35

Clima laboral - Ítem 21

Ítem 21	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	57	51,8
Regular	40	36,4
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 30

Clima laboral - Ítem 21



Según los datos obtenidos, el 51,8 % de los encuestados indicó que los supervisores pocas veces expresan reconocimiento por los logros, mientras que un 36,4 % percibe este reconocimiento de forma regular. En menor proporción, un 4,5 % señaló que nunca recibe reconocimiento, y tanto un 3,6 % manifestó que ocurre muchas veces como que sucede siempre. Esta distribución evidencia que el reconocimiento por parte de los supervisores es escaso o poco constante, lo que podría incidir negativamente en la motivación y el ambiente laboral del personal evaluado.



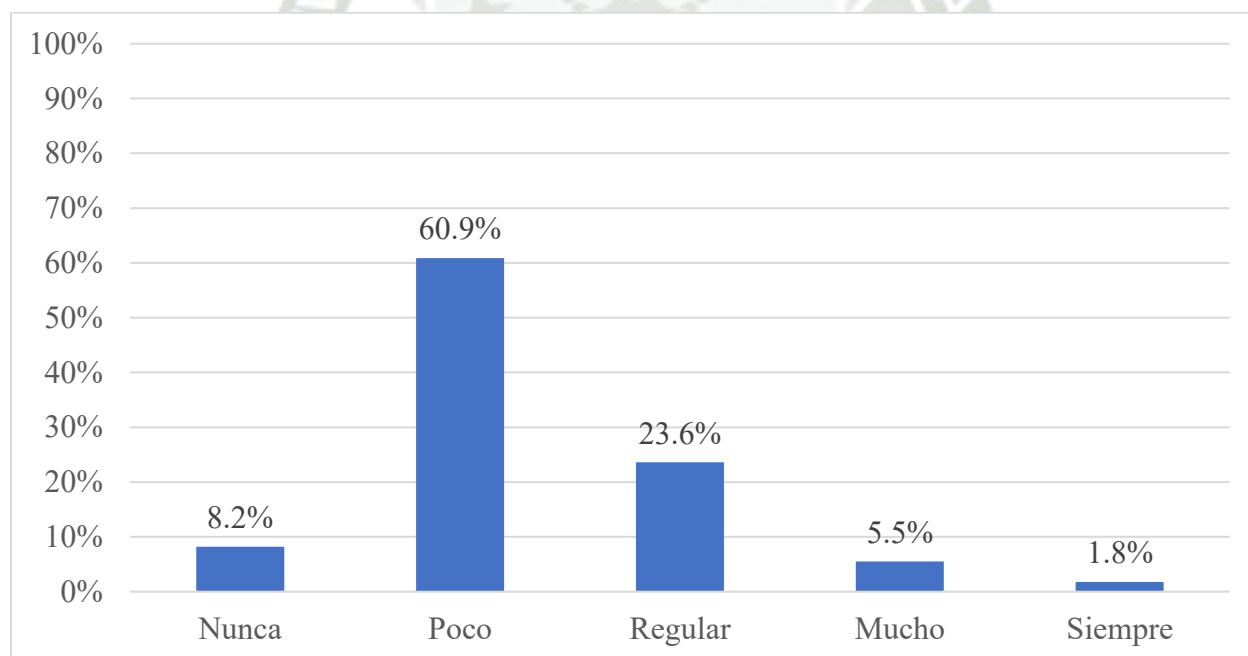
Tabla 36

Clima laboral - Ítem 22

Ítem 22	f	%
Nunca	9	8,2
Poco	67	60,9
Regular	26	23,6
Mucho	6	5,5
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 31

Clima laboral - Ítem 22



Los resultados muestran que el 60,9 % de los encuestados considera que en su oficina pocas veces se hacen mejor las cosas con el paso del tiempo, seguido por un 23,6 % que percibe esta mejora de forma regular. Un 8,2 % indicó que esto nunca ocurre, mientras que un 5,5 % señaló que sucede muchas veces y solo un 1,8 % opinó que se mejora siempre. Estos datos reflejan una percepción general de limitado avance o mejora continua en las actividades diarias, lo cual podría estar afectando la eficiencia y la innovación dentro del clima laboral.



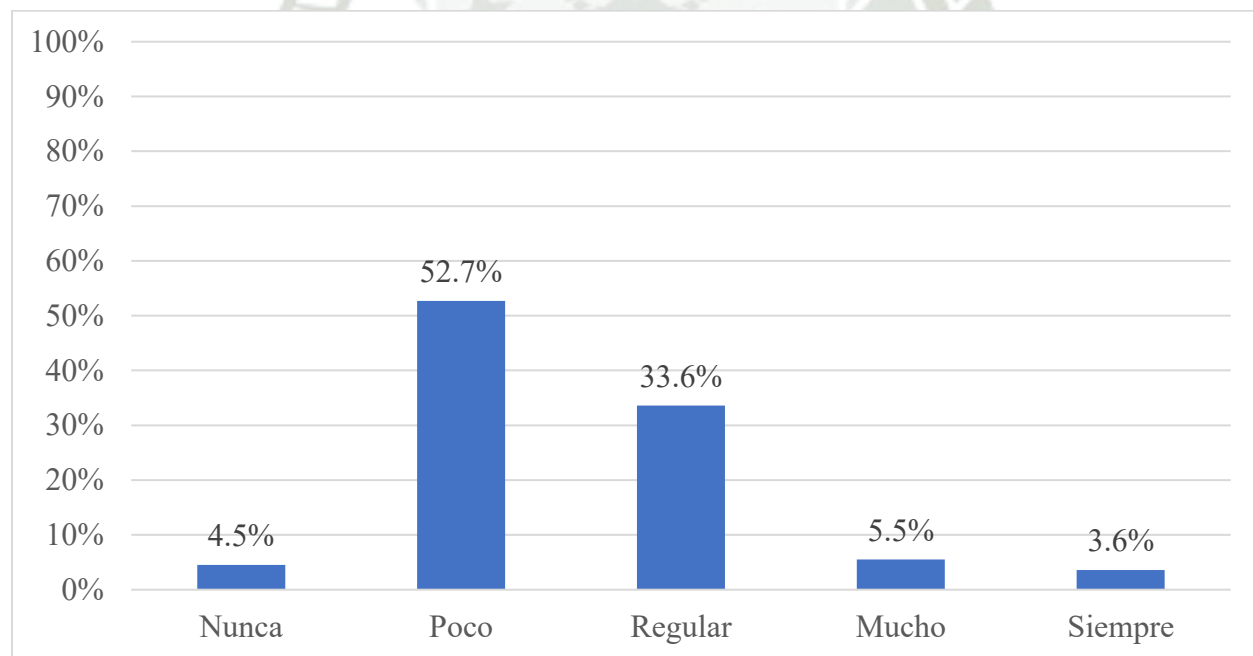
Tabla 37

Clima laboral - Ítem 23

Ítem 23	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	58	52,7
Regular	37	33,6
Mucho	6	5,5
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 32

Clima laboral - Ítem 23



Según los resultados, el 52,7 % de los encuestados considera que las responsabilidades de su puesto están poco claras, mientras que un 33,6 % percibe esta definición como regular. Un 5,5 % indicó que las funciones están muchas veces claramente definidas, un 4,5 % señaló que nunca lo están, y solo un 3,6 % afirmó que están siempre bien definidas. Esta distribución evidencia que existe una percepción general de falta de claridad en la delimitación de funciones, lo cual puede generar confusiones, duplicidad de tareas o dificultades en la organización del trabajo.



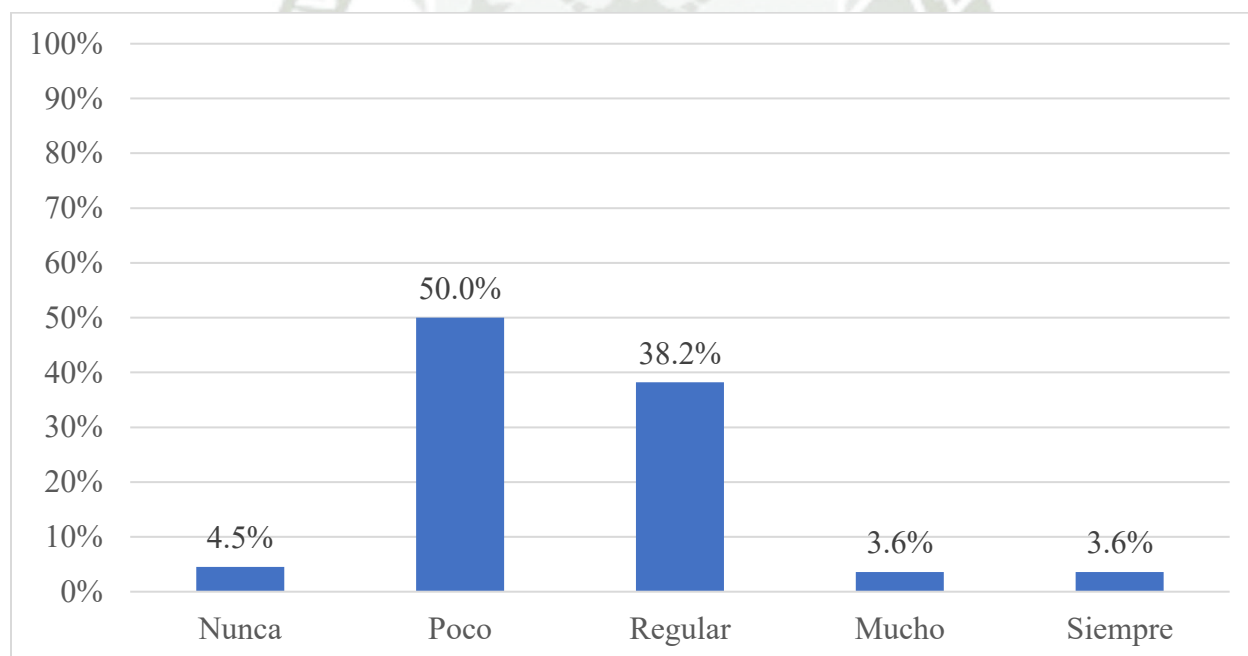
Tabla 38

Clima laboral - Ítem 24

Ítem 24	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	55	50,0
Regular	42	38,2
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 33

Clima laboral - Ítem 24



Los resultados revelan que el 50,0% de los encuestados considera que pocas veces tiene la posibilidad de interactuar con personas de mayor jerarquía, seguido por un 38,2% que percibe esta interacción como regular. En menor medida, un 4,5% indicó que nunca puede establecer este tipo de vínculo, mientras que tanto un 3,6% señaló que esta interacción ocurre muchas veces como que sucede siempre. Esta tendencia refleja una percepción de limitada accesibilidad hacia los niveles superiores de la organización, lo cual puede afectar negativamente el clima laboral al restringir la comunicación vertical, el intercambio de ideas y el sentido de participación dentro de la institución.



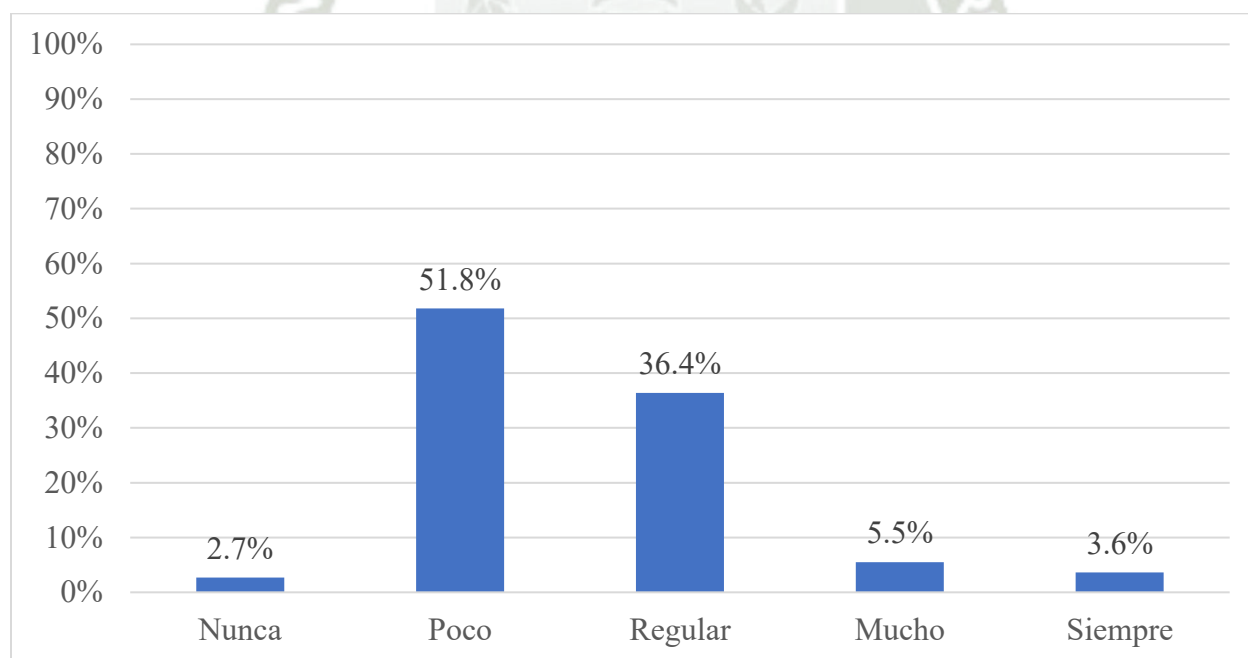
Tabla 39

Clima laboral - Ítem 25

Ítem 25	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	57	51,8
Regular	40	36,4
Mucho	6	5,5
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 34

Clima laboral - Ítem 25



Los resultados muestran que el 51,8 % de los encuestados considera que pocas veces cuenta con la oportunidad de desempeñar su trabajo de la mejor manera posible, mientras que un 36,4 % indicó que esta posibilidad se presenta de forma regular. Un 5,5 % afirmó que esto ocurre muchas veces, un 3,6 % señaló que sucede siempre, y solo un 2,7 % manifestó que nunca dispone de dicha oportunidad. Esta distribución evidencia una percepción general de restricciones en el entorno laboral que dificultan el buen desempeño, lo cual puede influir negativamente en la motivación, la productividad y, en conjunto, en la calidad del clima laboral.



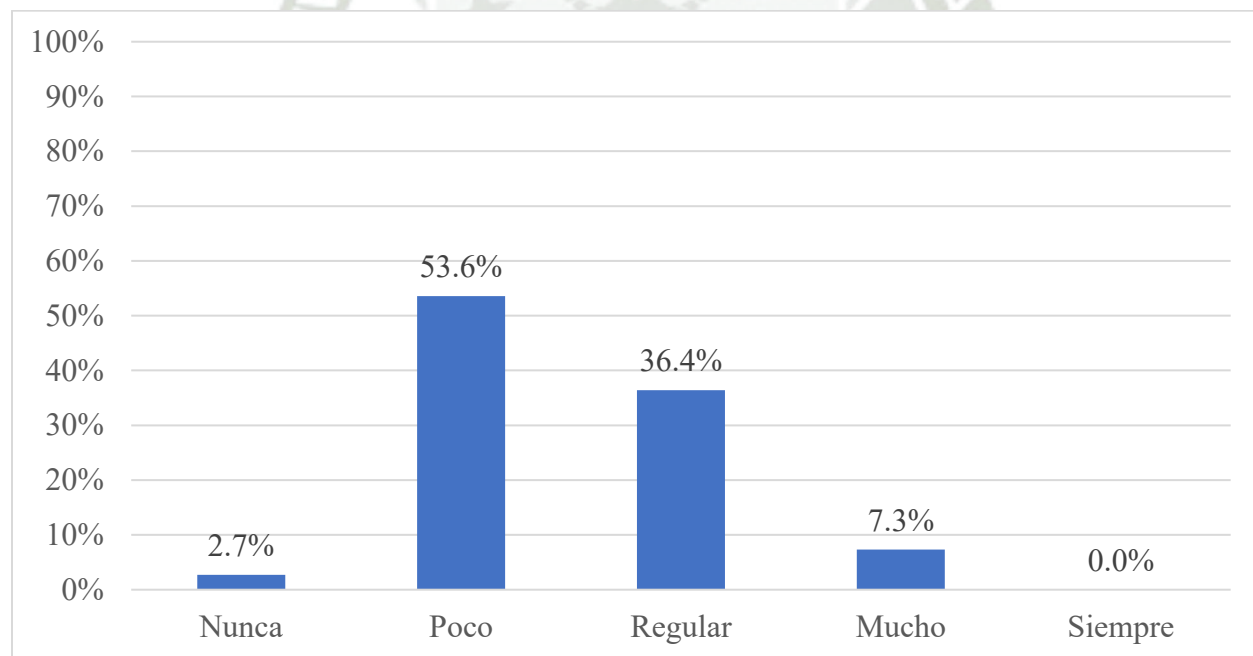
Tabla 40

Clima laboral - Ítem 26

Ítem 26	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	59	53,6
Regular	40	36,4
Mucho	8	7,3
Siempre	0	0,0
Total	110	100,0

Figura 35

Clima laboral - Ítem 26



Según los resultados, el 53,6 % de los encuestados considera que las actividades que realiza en su puesto de trabajo pocas veces le permiten aprender y desarrollarse. Un 36,4 % percibe esta oportunidad de forma regular, mientras que solo un 7,3 % señaló que ocurre muchas veces. Un 2,7 % indicó que nunca tiene esta posibilidad, y ningún trabajador manifestó que esto sucede siempre. Estos resultados evidencian una percepción de limitadas oportunidades de crecimiento profesional dentro de las funciones asignadas, lo cual puede afectar la motivación, la satisfacción laboral y, en consecuencia, el clima organizacional.



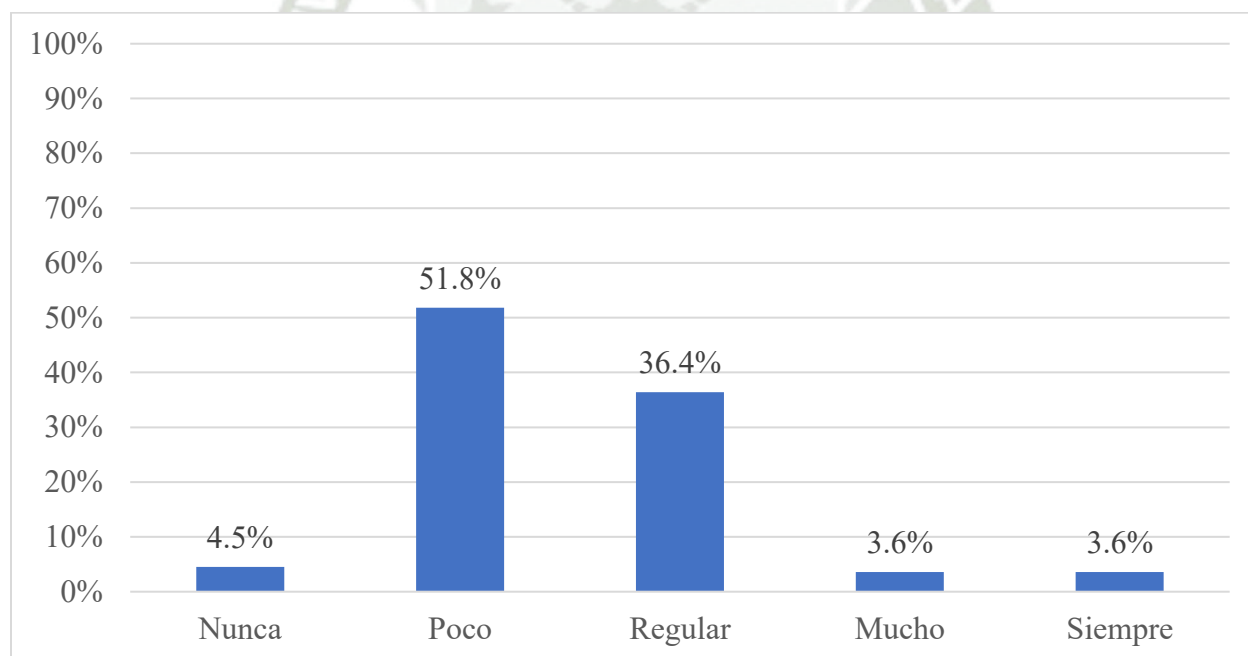
Tabla 41

Clima laboral - Ítem 27

Ítem 27	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	57	51,8
Regular	40	36,4
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 36

Clima laboral - Ítem 27



Los resultados indican que el 51,8% de los encuestados considera que pocas veces el cumplimiento de las tareas diarias contribuye a su desarrollo personal. Un 36,4% manifestó que esta relación se da de forma regular, mientras que un 4,5% indicó que nunca sucede. En menor medida, un 3,6% señaló que esto ocurre muchas veces, al igual que otro 3,6% que afirmó que sucede siempre. Esta distribución refleja una percepción de escasa contribución del trabajo cotidiano al crecimiento profesional, lo cual puede limitar la motivación y el compromiso del personal, impactando negativamente en el clima laboral.



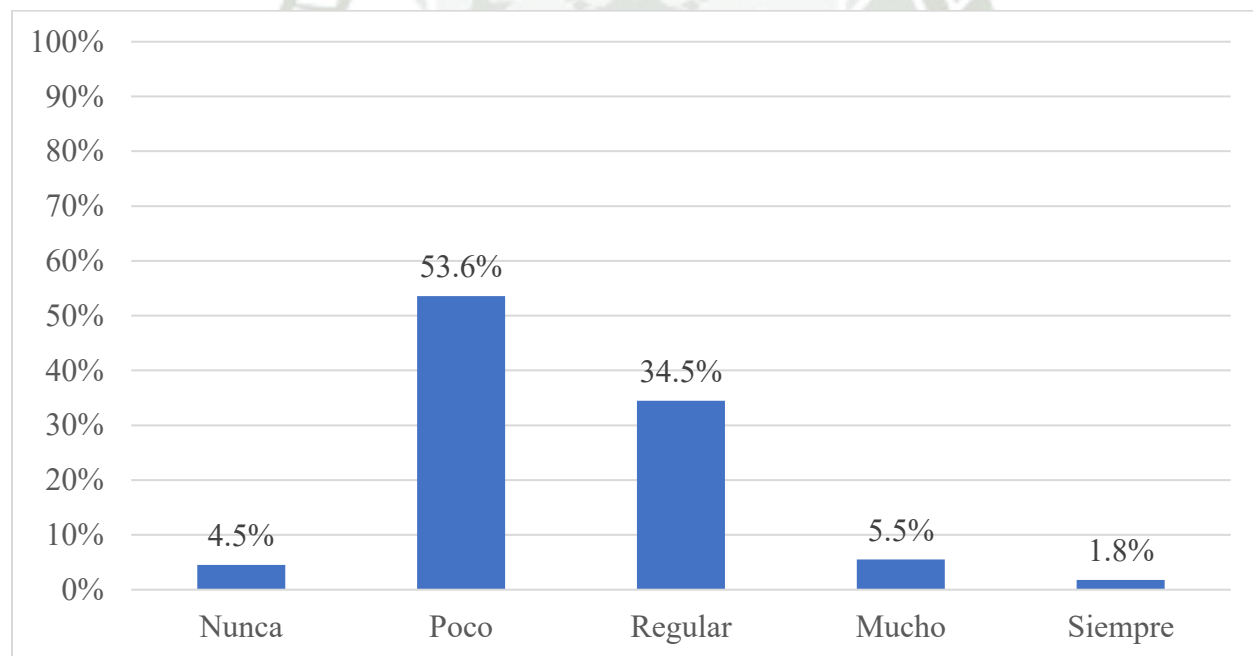
Tabla 42

Clima laboral - Ítem 28

Ítem 28	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	59	53,6
Regular	38	34,5
Mucho	6	5,5
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 37

Clima laboral - Ítem 28



El 53,6 % de los encuestados indicó que pocas veces se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades, mientras que un 34,5 % manifestó que esta situación se presenta de forma regular. En menor proporción, un 5,5 % señaló que dicho sistema está presente muchas veces, seguido de un 4,5 % que afirmó que nunca existe. Solo un 1,8 % percibe que siempre se cuenta con esta herramienta. Este panorama evidencia que, para la mayoría del personal, los mecanismos de control institucional son limitados o inconstantes, lo cual puede afectar la organización del trabajo, el cumplimiento de metas y el fortalecimiento de un ambiente laboral estructurado.



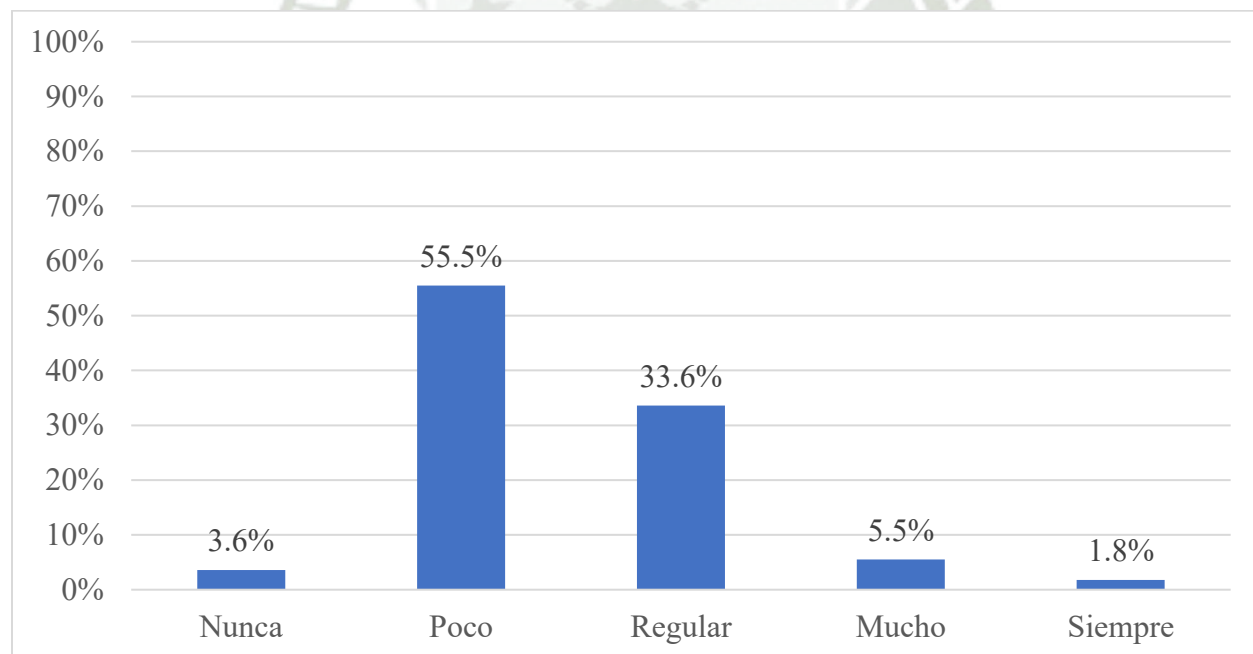
Tabla 43

Clima laboral - Ítem 29

Ítem 29	f	%
Nunca	4	3,6
Poco	61	55,5
Regular	37	33,6
Mucho	6	5,5
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 38

Clima laboral - Ítem 29



Según los resultados de la tabla, más de la mitad de los encuestados (55,5 %) considera que en la institución pocas veces se afrontan y superan los obstáculos. Le sigue un 33,6 % que indicó que esto ocurre de forma regular. En porcentajes mucho menores, el 5,5 % señaló que esto sucede muchas veces, el 3,6 % manifestó que nunca se logra, y apenas el 1,8 % indicó que siempre se enfrentan eficazmente las dificultades. Esta distribución evidencia una percepción general de debilidad institucional para resolver problemas cotidianos, lo cual puede incidir negativamente en el desempeño colectivo y en la percepción del clima laboral como poco resolutivo.



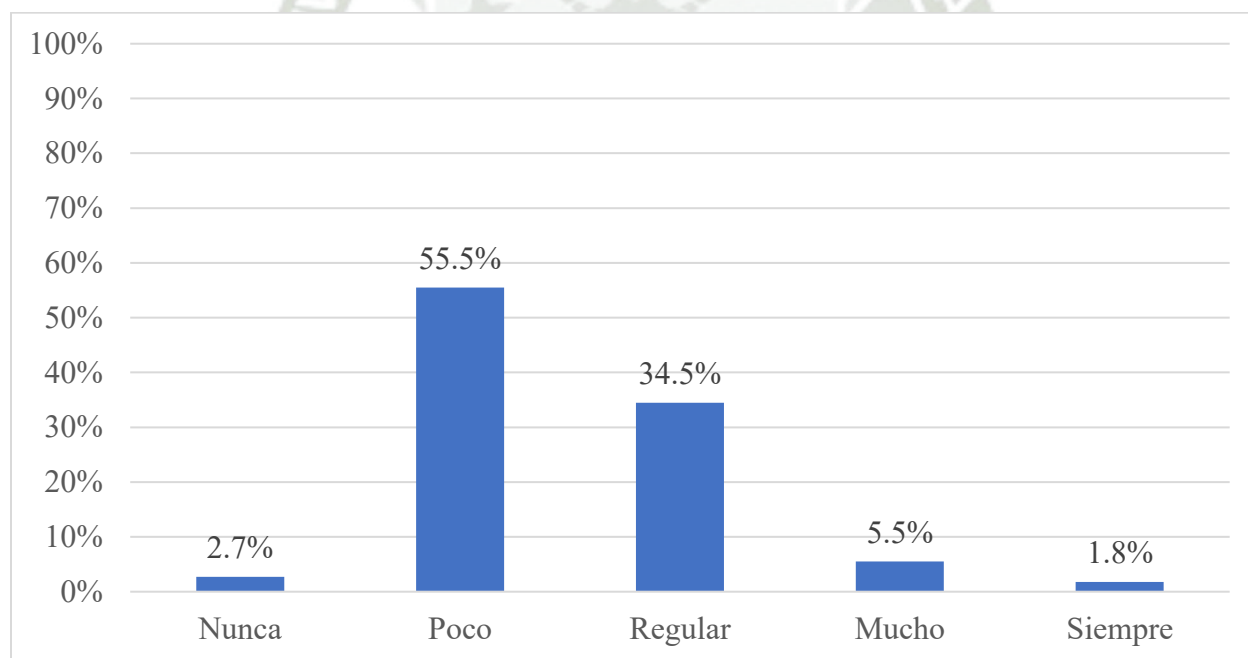
Tabla 44

Clima laboral - Ítem 30

Ítem 30	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	61	55,5
Regular	38	34,5
Mucho	6	5,5
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 39

Clima laboral - Ítem 30



Según los resultados presentados en la tabla, el 55,5 % de los encuestados considera que en la institución pocas veces se administra bien los recursos. El 34,5 % percibe una administración regular, mientras que un 5,5 % opina que esto ocurre en muchas ocasiones. En menor medida, un 2,7 % indicó que nunca se gestionan adecuadamente los recursos, y solo un 1,8 % señaló que esto sucede siempre. Estos datos reflejan que, en general, los trabajadores no perciben una buena administración de los recursos dentro de la institución, lo cual puede generar malestar o limitaciones al momento de cumplir con sus funciones.



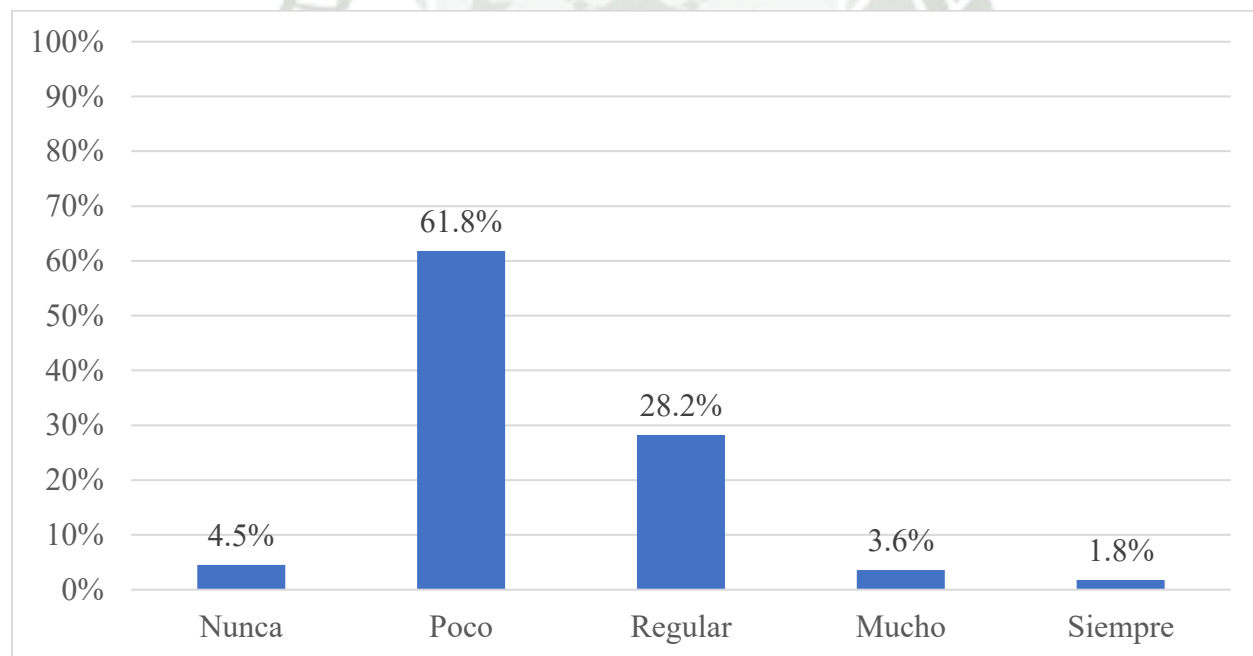
Tabla 45

Clima laboral - Ítem 31

Ítem 31	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	68	61,8
Regular	31	28,2
Mucho	4	3,6
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 40

Clima laboral - Ítem 31



Según los resultados de la tabla, el 61,8 % de los encuestados considera que los jefes pocas veces promueven la capacitación necesaria para realizar el trabajo. Un 28,2 % indica que esta acción ocurre de forma regular, mientras que apenas un 3,6 % señala que sucede muchas veces. Por otro lado, el 4,5 % manifiesta que nunca se fomenta la capacitación, y solo un 1,8 % considera que siempre se impulsa este aspecto. Estos datos reflejan que, desde la percepción del personal administrativo, la promoción del desarrollo profesional por parte de los jefes es limitada, lo cual podría generar desmotivación, una percepción de falta de reconocimiento y estancamiento profesional en los trabajadores. Además, puede afectar la confianza en los líderes, deteriorar la imagen institucional y reducir el compromiso organizacional, al percibirse un ambiente poco propicio para el crecimiento y desarrollo continuo.

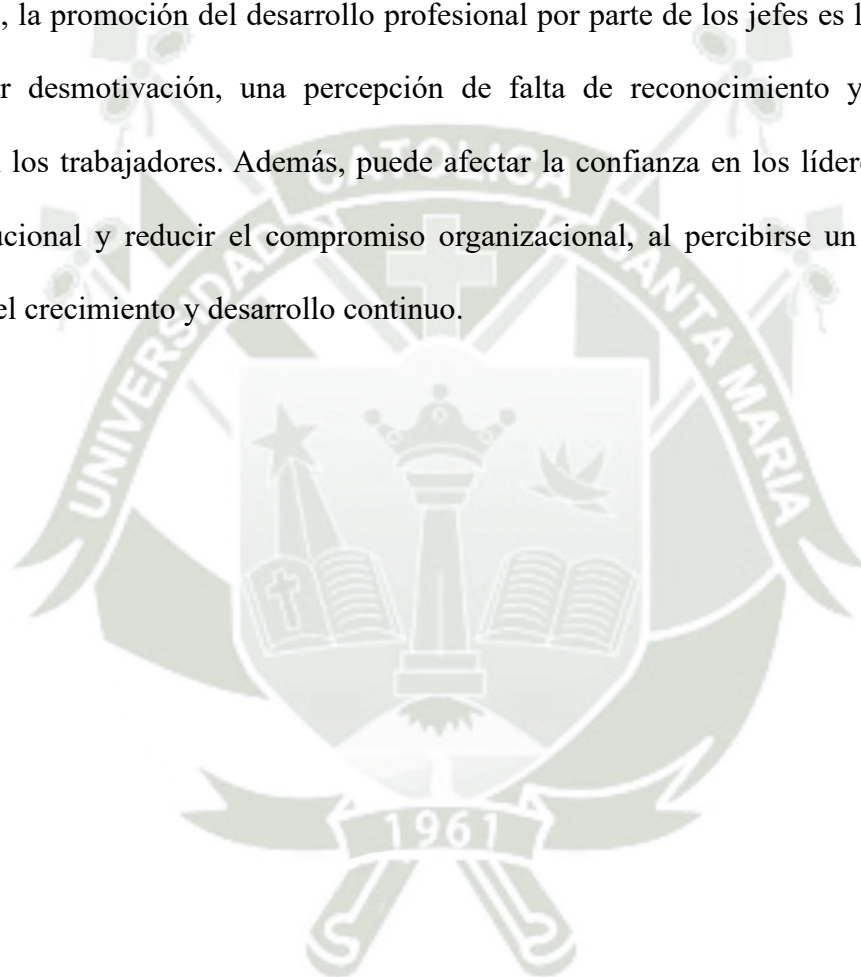


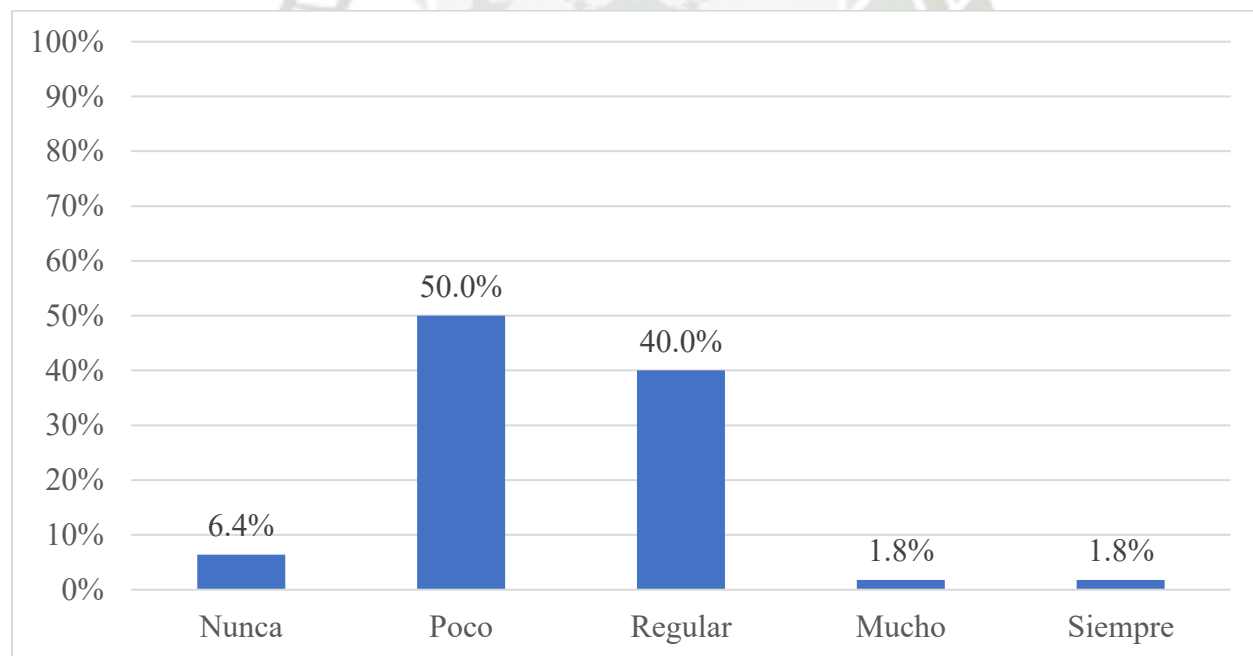
Tabla 46

Clima laboral - Ítem 32

Ítem 32	f	%
Nunca	7	6,4
Poco	55	50,0
Regular	44	40,0
Mucho	2	1,8
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 41

Clima laboral - Ítem 32



Según los resultados obtenidos, el 50,0 % de los encuestados considera que cumplir con las actividades laborales es poco estimulante, mientras que el 40,0 % lo percibe como regular. En menor proporción, un 6,4 % señaló que nunca resulta una tarea estimulante, y solo un 1,8 % indicó que lo es mucho o siempre, respectivamente. Esta distribución evidencia que, para la mayoría, las tareas que se desempeñan diariamente carecen de dinamismo o de elementos que generen motivación y entusiasmo. Estos resultados reflejan un ambiente laboral que podría estar marcado por la monotonía o la falta de retos, lo que puede derivar en baja motivación, escaso compromiso afectivo, y una disminución del interés en alcanzar altos niveles de desempeño. Esta percepción reduce la satisfacción personal con el trabajo, afectando negativamente el clima laboral, al crear una sensación de rutina y apatía.

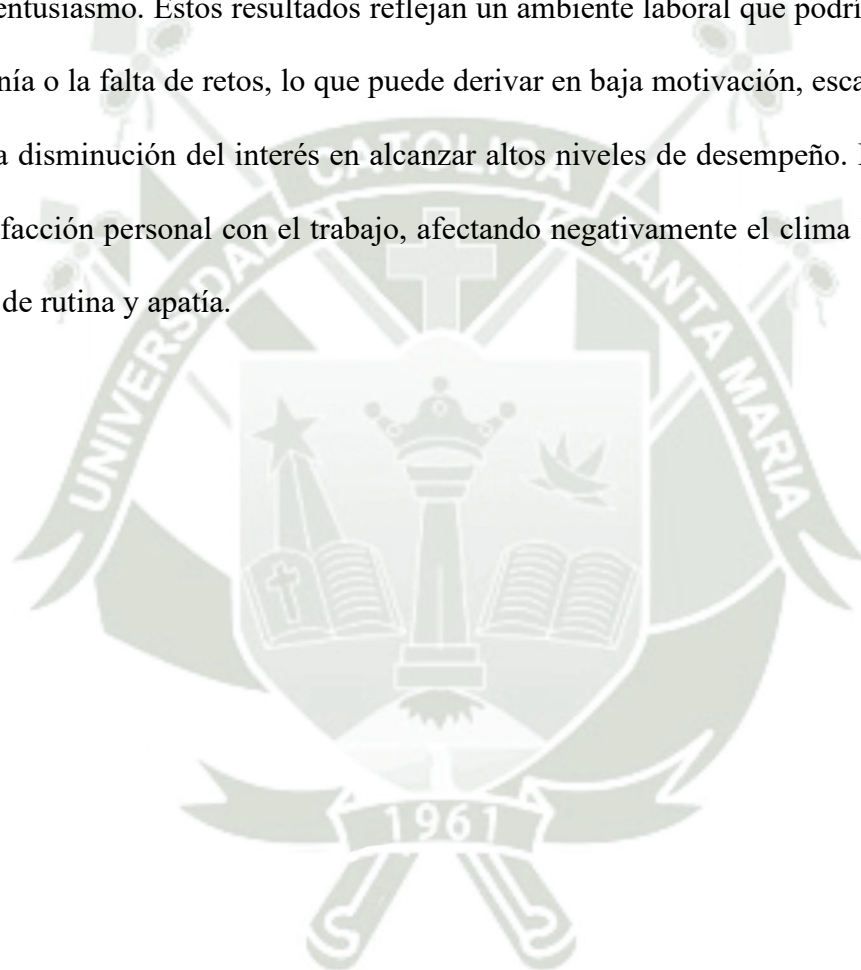


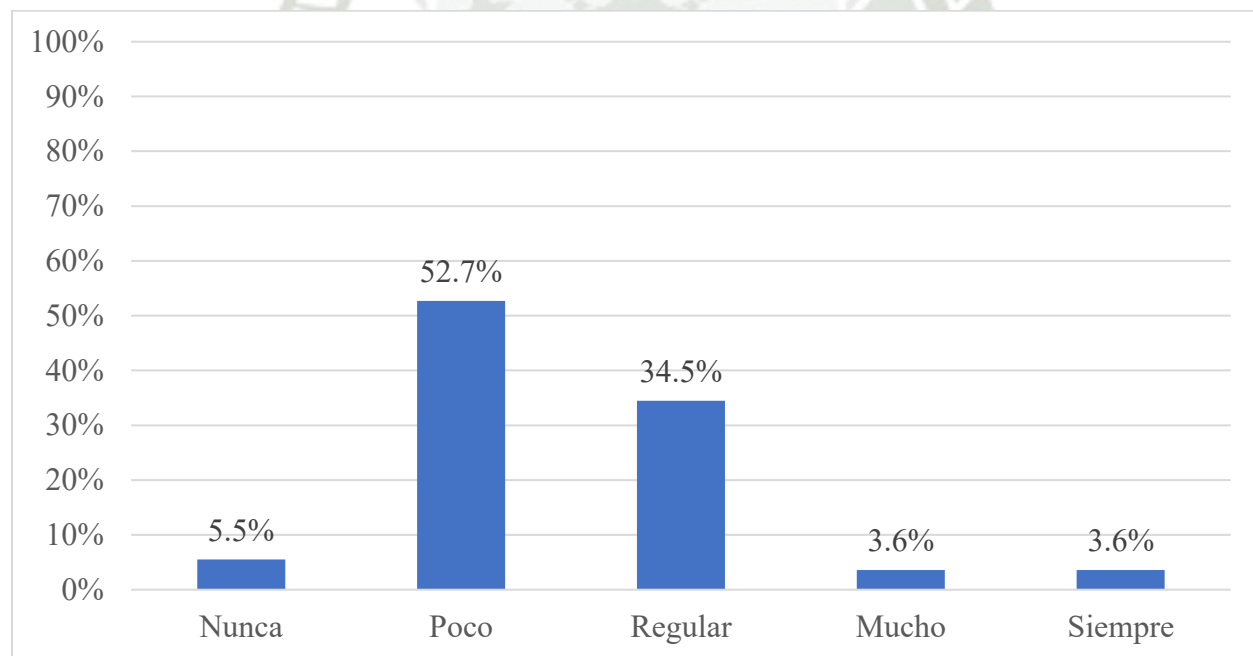
Tabla 47

Clima laboral - Ítem 33

Ítem 33	f	%
Nunca	6	5,5
Poco	58	52,7
Regular	38	34,5
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 42

Clima laboral - Ítem 33



En la tabla se observa que el 52,7% de los encuestados indicó que existen pocas normas y procedimientos como guías de trabajo, seguido por un 34,5% que percibe esta situación como regular. Por otro lado, un 5,5% señaló que nunca existen tales guías, mientras que solo un 3,6% considera que existen muchas o siempre. Esta distribución evidencia que, para la mayoría, los lineamientos formales en la institución son escasos o poco visibles, lo cual puede generar inseguridad en la ejecución de tareas, desorganización y duplicidad de esfuerzos entre el personal. La ausencia de guías claras debilita el clima laboral, ya que impide establecer un marco común de acción y dificulta la coordinación entre áreas.



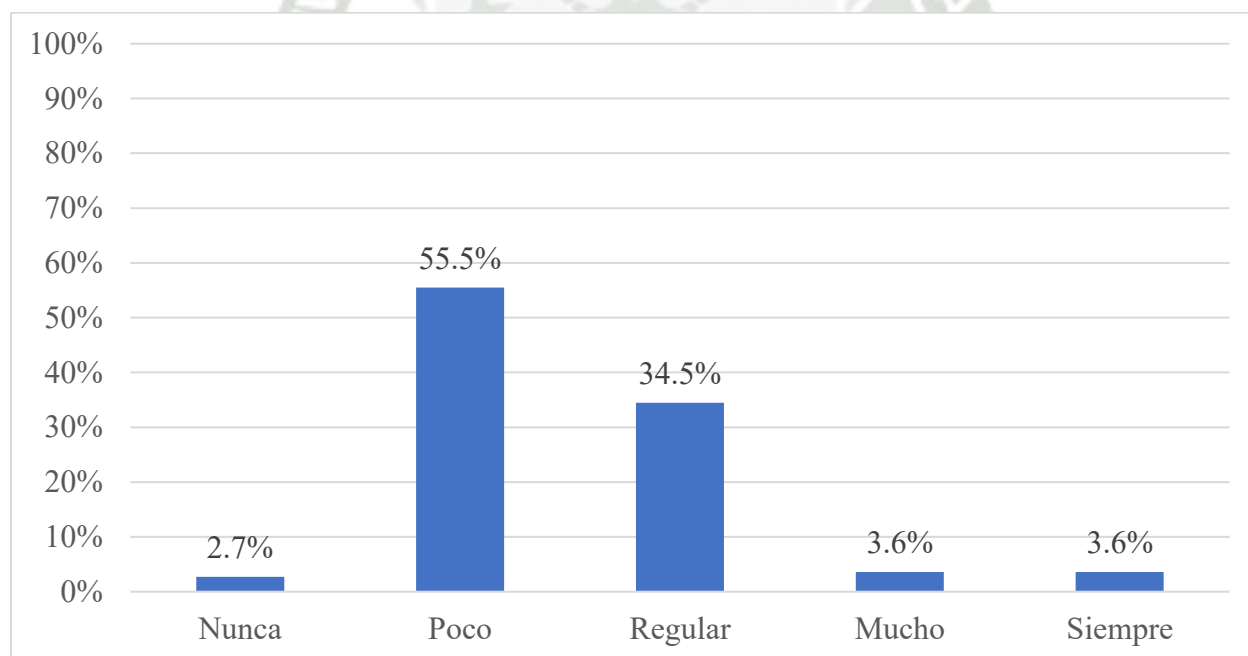
Tabla 48

Clima laboral - Ítem 34

Ítem 34	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	61	55,5
Regular	38	34,5
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 43

Clima laboral - Ítem 34



Según los datos presentados, el 55,5 % de los encuestados considera que la institución fomenta y promueve poco la comunicación interna. Además, un 34,5 % percibe un nivel regular en este aspecto. En menor medida, tanto el 3,6 % manifestó que la promoción de la comunicación es mucha o siempre, respectivamente. Finalmente, un 2,7 % indicó que nunca se fomenta. Esta distribución evidencia una percepción predominantemente baja sobre los esfuerzos institucionales por incentivar una comunicación efectiva dentro del entorno laboral. La escasa promoción de la comunicación interna puede afectar negativamente el clima laboral, generando ambientes de trabajo marcados por la desinformación, los malentendidos o la falta de alineación entre los equipos.



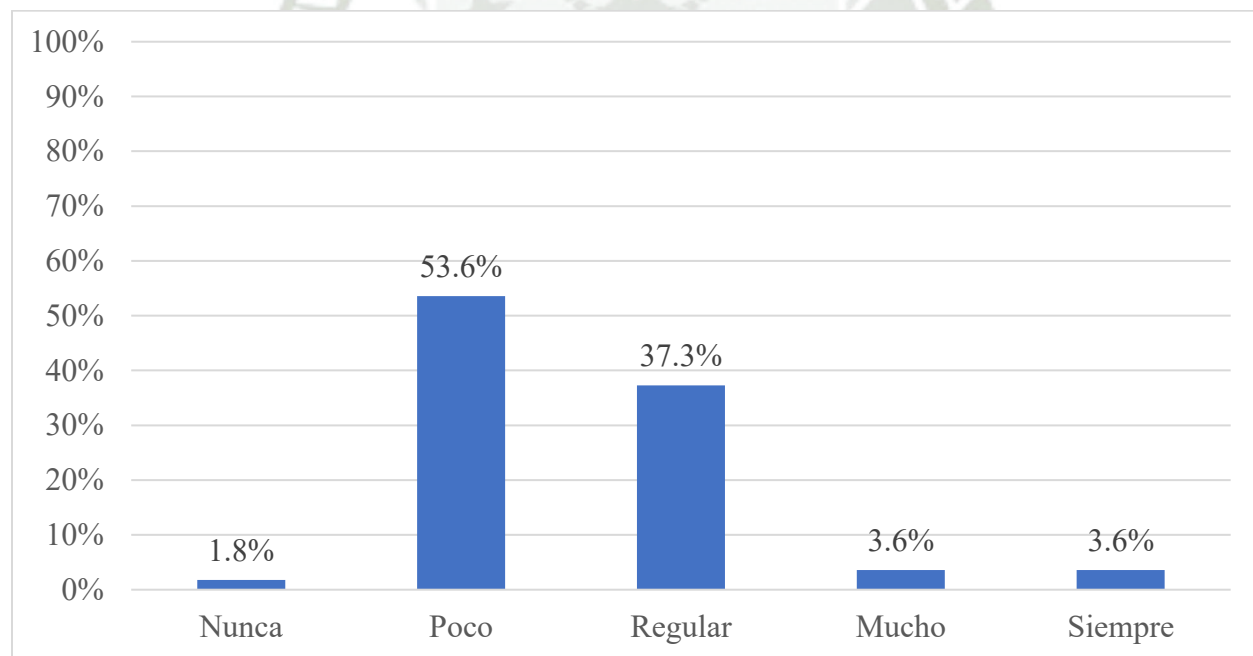
Tabla 49

Clima laboral - Ítem 35

Ítem 35	f	%
Nunca	2	1,8
Poco	59	53,6
Regular	41	37,3
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 44

Clima laboral - Ítem 35



Según los resultados, el 53,6 % de los trabajadores considera que la remuneración es poco atractiva en comparación con otras organizaciones. Un 37,3 % opina que es regular, mientras que un 3,6 % en cada caso la califica como mucho o siempre atractiva. Por último, solo un 1,8 % afirma que nunca es atractiva. Estos datos evidencian que la mayoría de los empleados no se sienten satisfechos con el nivel de salario que reciben, lo cual puede generar desmotivación, sentimientos de injusticia, comparaciones desfavorables con otras instituciones y afectar la percepción del valor que la organización les da, deteriorando el clima laboral.



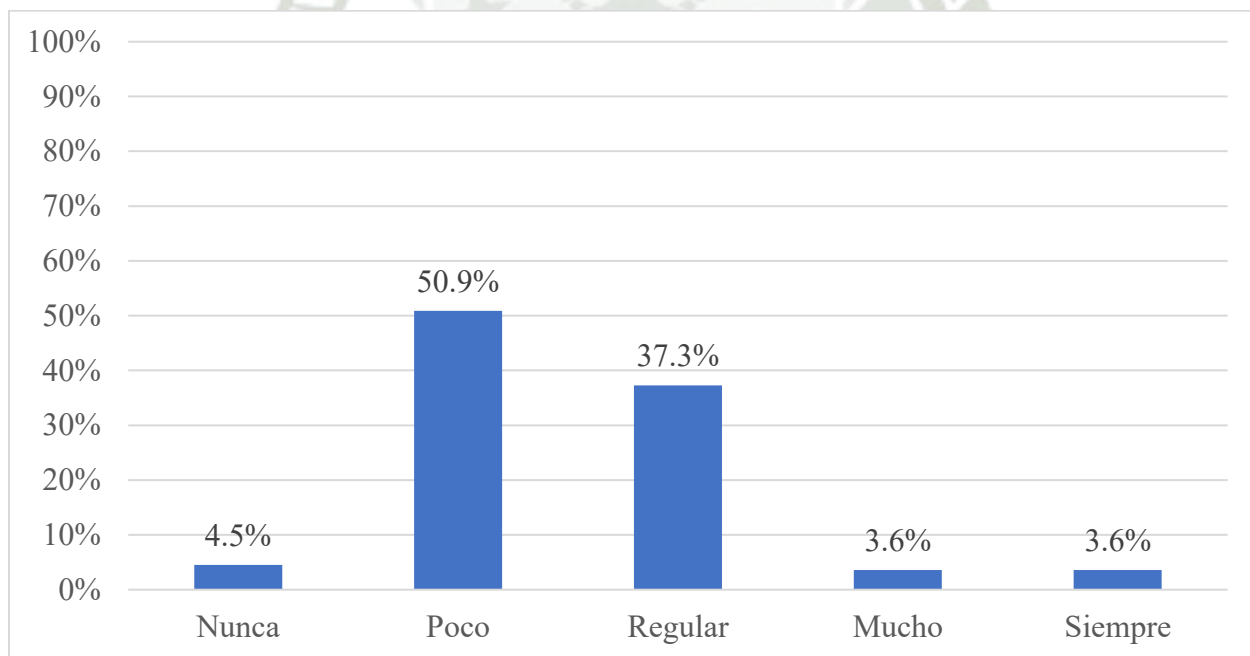
Tabla 50

Clima laboral - Ítem 36

Ítem 36	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	56	50,9
Regular	41	37,3
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 45

Clima laboral - Ítem 36



Según los resultados, el 50,9 % de los trabajadores considera que la municipalidad promueve poco el desarrollo del personal. Un 37,3 % indica que esta promoción es regular, mientras que un 4,5 % señala que nunca se impulsa este aspecto. En menor medida, un 3,6 % en cada caso afirma que mucho o siempre se promueve el desarrollo. Estos datos muestran que la mayoría de los trabajadores percibe una limitada promoción del desarrollo profesional, lo cual podría generar desmotivación, falta de sentido de progreso y una percepción de estancamiento. Esto afecta directamente el clima laboral, pues disminuye el entusiasmo, la satisfacción y el compromiso con la institución.

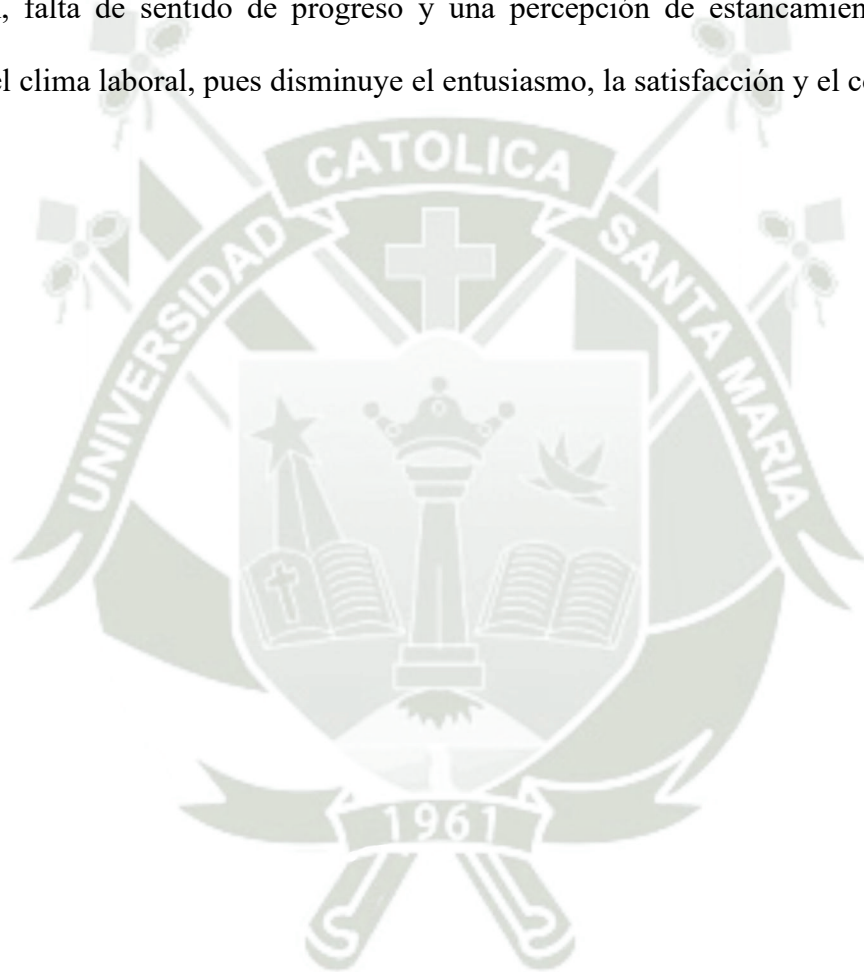


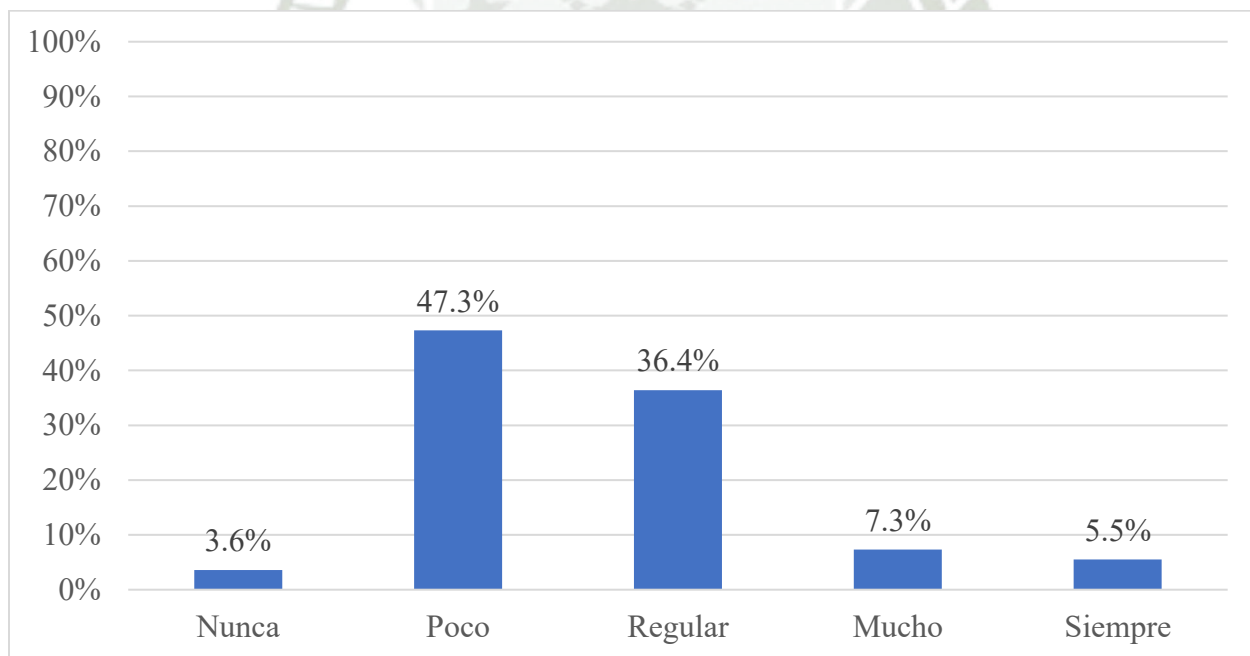
Tabla 51

Clima laboral - Ítem 37

Ítem 37	f	%
Nunca	4	3,6
Poco	52	47,3
Regular	40	36,4
Mucho	8	7,3
Siempre	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 46

Clima laboral - Ítem 37



De acuerdo con los resultados, el 47,3 % de los encuestados considera que los servicios de la organización son poco motivo de orgullo. Un 36,4 % opina que el orgullo es regular, mientras que un 7,3 % señala que siente mucho orgullo. El 5,5 % afirma que siempre se siente orgulloso de los servicios, y un 3,6 % indica que nunca experimenta ese sentimiento. Estos resultados evidencian que gran parte del personal no se siente plenamente identificado ni satisfecho con los servicios que brinda la organización, lo que puede debilitar el sentido de pertenencia. Esta falta de orgullo institucional puede afectar negativamente el clima laboral, generando indiferencia, desmotivación y una menor disposición a comprometerse con los objetivos de la institución.



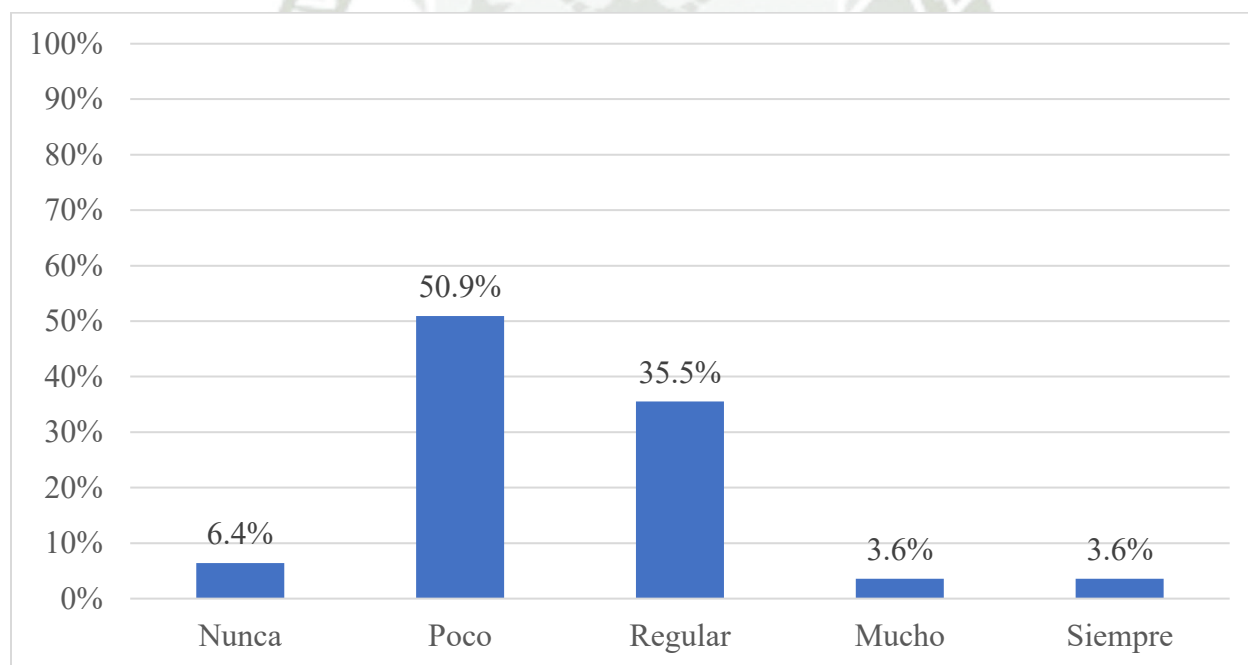
Tabla 52

Clima laboral - Ítem 38

Ítem 38	f	%
Nunca	7	6,4
Poco	56	50,9
Regular	39	35,5
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 47

Clima laboral - Ítem 38



El 50,9 % de los trabajadores considera que los objetivos del trabajo están poco definidos, seguido por un 35,5 % que los percibe de forma regular. En menor medida, un 6,4 % indicó que nunca están claramente establecidos, mientras que tanto un 3,6 % opina que los objetivos están mucho o siempre definidos, respectivamente. Esta tendencia evidencia que para la mayoría del personal los objetivos laborales no están suficientemente claros, lo cual puede afectar su orientación y desempeño. La falta de precisión en las metas puede generar incertidumbre, desorganización y baja motivación, deteriorando el clima laboral.



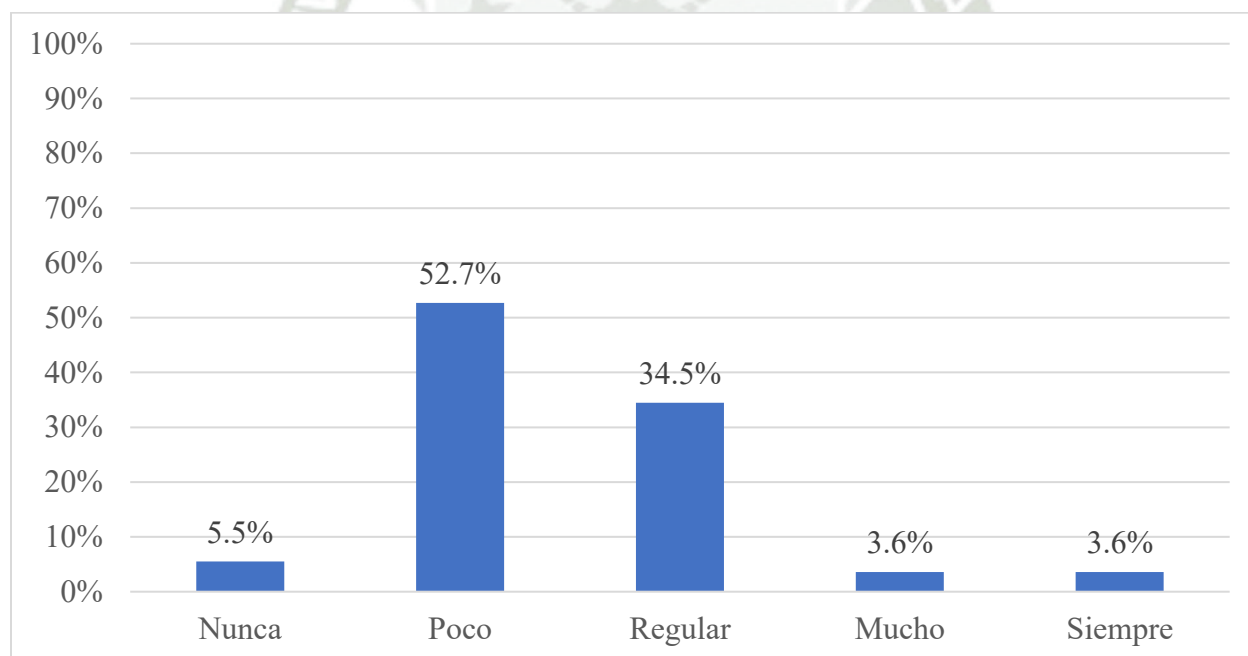
Tabla 53

Clima laboral - Ítem 39

Ítem 39	f	%
Nunca	6	5,5
Poco	58	52,7
Regular	38	34,5
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 48

Clima laboral - Ítem 39



Según los datos, el 52,7% de los trabajadores percibe que su supervisor escucha poco sus planteamientos. Un 34,5% considera que la apertura del supervisor para recibir ideas o comentarios es solo regular. En menor proporción, un 5,5% indica que nunca existe esa disposición, mientras que apenas un 3,6% en cada caso siente que sus opiniones son escuchadas con frecuencia o siempre. La percepción de una limitada atención por parte de los supervisores hacia las opiniones del personal puede reducir la participación activa, generar barreras en la comunicación y afectar el sentido de pertenencia. Cuando los trabajadores sienten que sus aportes no son considerados, se debilita el ambiente de confianza y colaboración, lo que impacta directamente en la calidad del clima laboral.

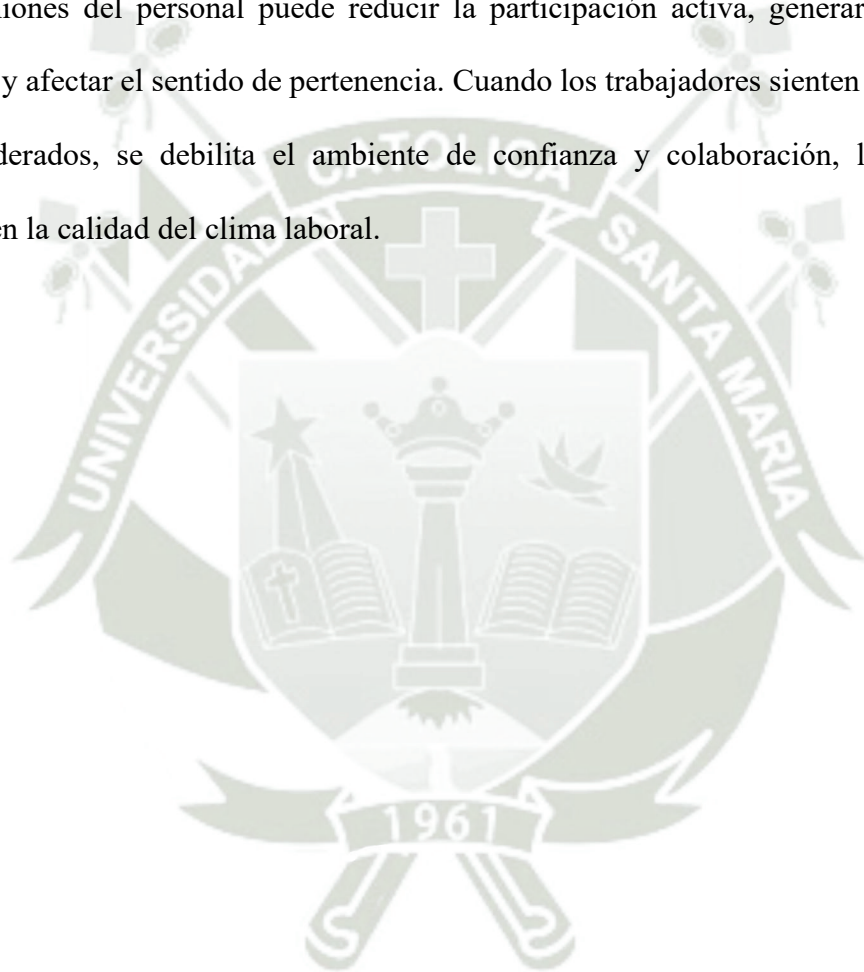


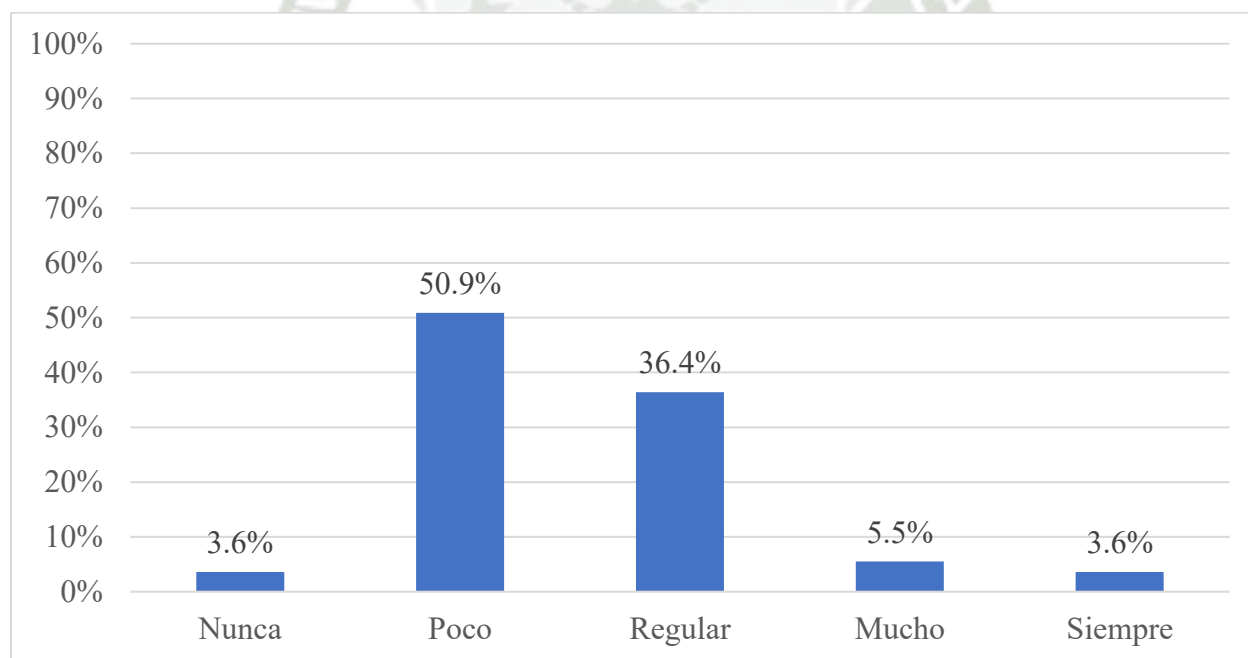
Tabla 54

Clima laboral - Ítem 40

Ítem 40	f	%
Nunca	4	3,6
Poco	56	50,9
Regular	40	36,4
Mucho	6	5,5
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 49

Clima laboral - Ítem 40



De acuerdo con los resultados, el 50,9 % de los encuestados considera que los objetivos de trabajo están poco alineados con la visión de la institución. El 36,4 % opina que esta relación es regular, mientras que un 5,5 % percibe una alineación frecuente. Un 3,6 % indica que siempre existe esa conexión y otro 3,6 % considera que nunca la hay. Estos resultados muestran que muchos trabajadores no sienten que lo que hacen en su trabajo esté conectado con los objetivos principales de la municipalidad. Esto puede hacer que pierdan el sentido de propósito, se sientan menos motivados y no se involucren tanto con la institución.



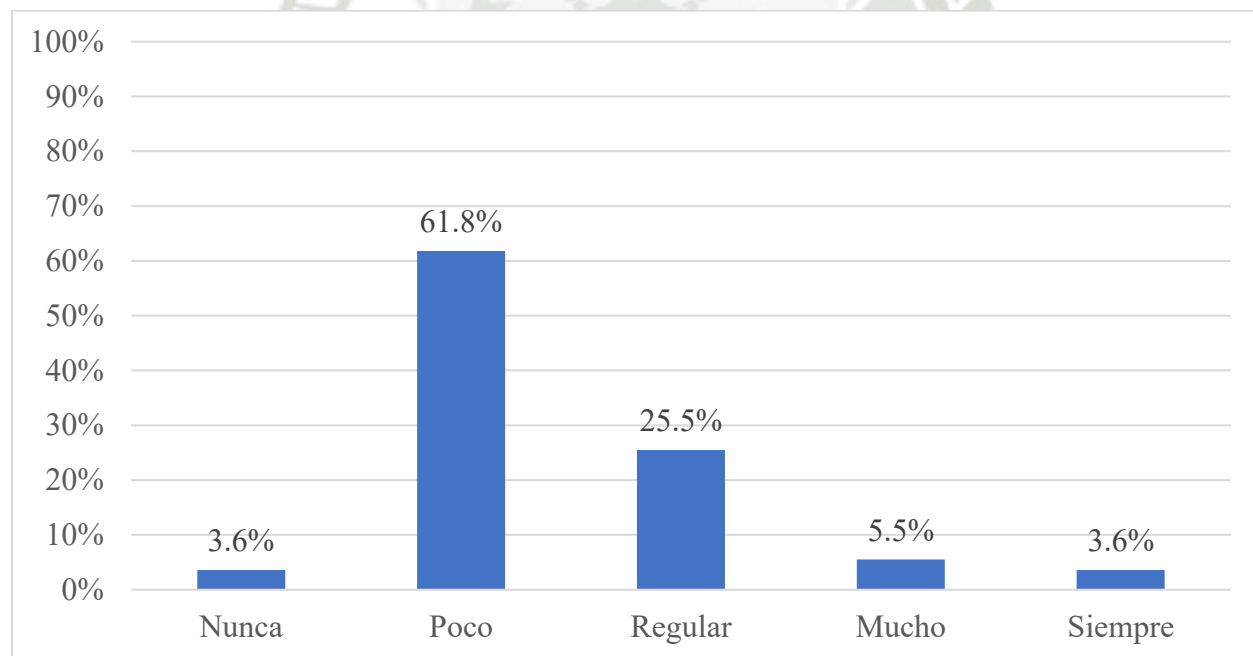
Tabla 55

Clima laboral - Ítem 41

Ítem 41	f	%
Nunca	4	3,6
Poco	68	61,8
Regular	28	25,5
Mucho	6	5,5
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 50

Clima laboral - Ítem 41



Según los datos obtenidos, el 61,8 % de los trabajadores considera que se promueve poco la generación de ideas creativas o innovadoras. Un 25,5 % señala que esto ocurre de manera regular. Por otro lado, un 5,5 % afirma que se fomenta mucho la creatividad, mientras que un 3,6 % opina que siempre se impulsa este aspecto, y otro 3,6 % indica que nunca se promueve. Estos datos evidencian una percepción mayoritaria de que la institución no impulsa activamente la creatividad, lo cual podría generar un ambiente laboral monótono, limitar la iniciativa de los trabajadores y reducir su motivación.



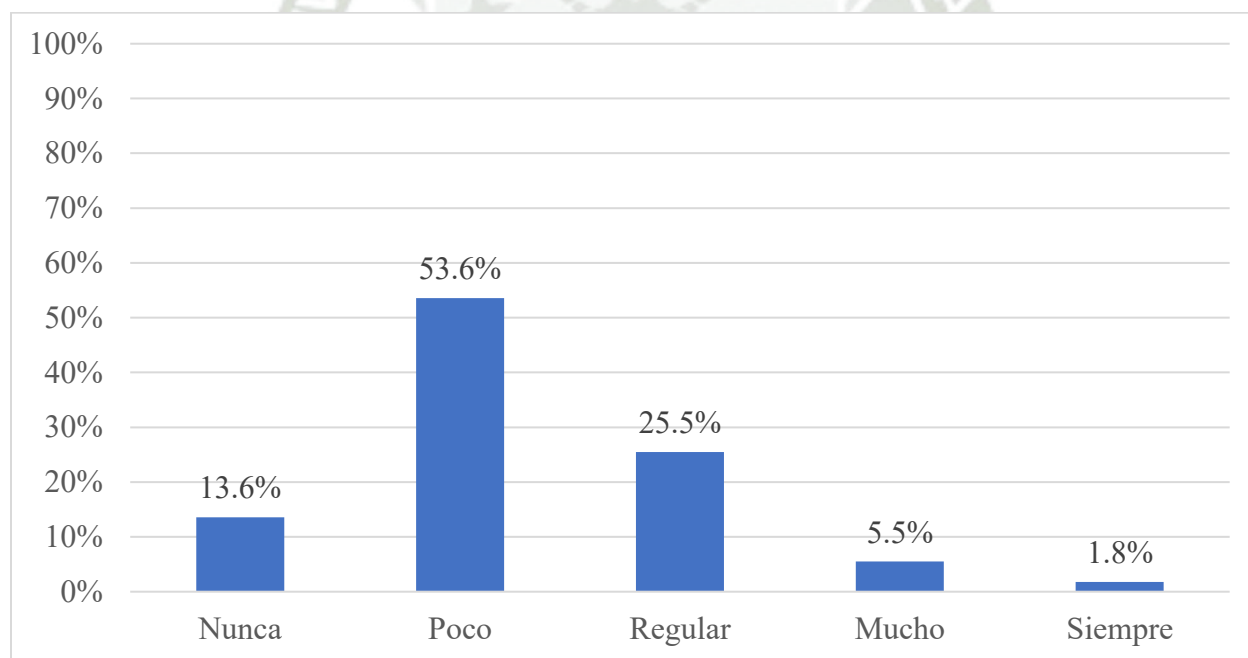
Tabla 56

Clima laboral - Ítem 42

Ítem 42	f	%
Nunca	15	13,6
Poco	59	53,6
Regular	28	25,5
Mucho	6	5,5
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 51

Clima laboral - Ítem 42



Según los resultados, el 53,6 % de los encuestados percibe que hay poca claridad en la definición de la visión, misión y valores de la institución. Un 25,5 % considera que la claridad es regular, mientras que un 13,6 % indica que nunca existe una definición clara. En contraste, un 5,5 % señala que mucho se identifican estos elementos, y apenas un 1,8 % opina que siempre están bien definidos. Esta falta de claridad puede afectar significativamente el clima laboral, ya que los trabajadores podrían no comprender hacia dónde se dirige la organización ni cuál es el propósito de sus funciones. Esto puede generar desorientación, baja cohesión grupal y dificultad para alinear los esfuerzos individuales con los objetivos generales.



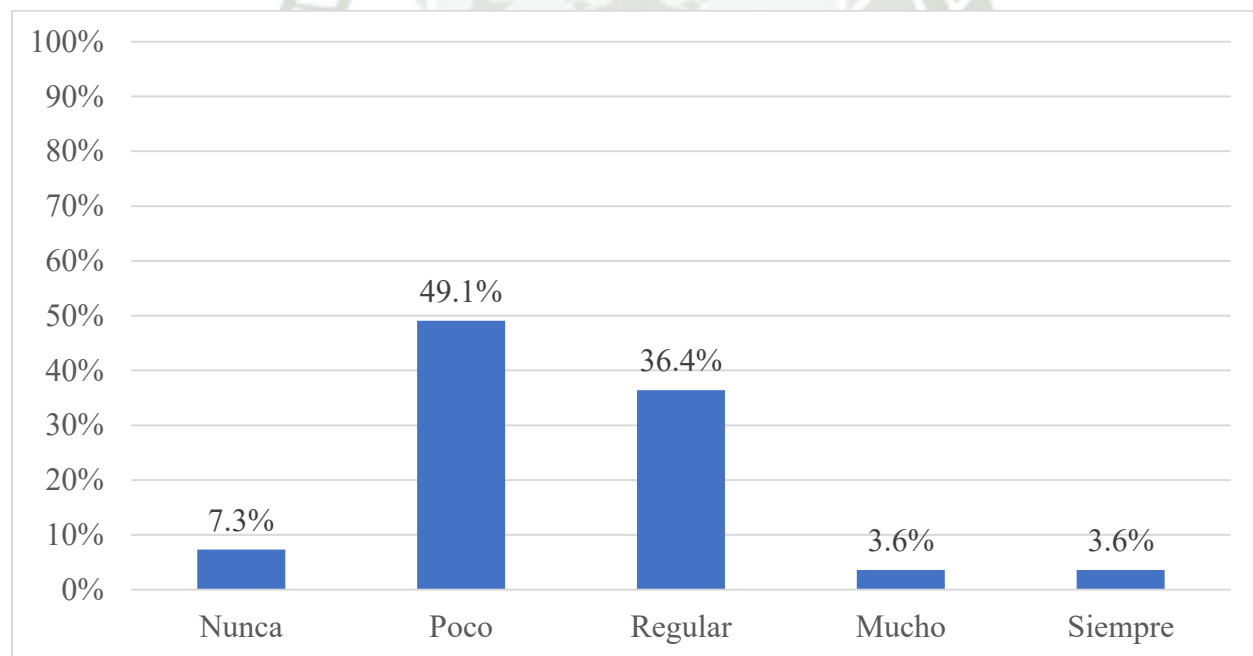
Tabla 57

Clima laboral - Ítem 43

Ítem 43	f	%
Nunca	8	7,3
Poco	54	49,1
Regular	40	36,4
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 52

Clima laboral - Ítem 43



Según los resultados, el 49,1 % del personal indicó que el trabajo se realiza poco en función a métodos o planes establecidos, mientras que un 36,4 % señaló que esto ocurre de forma regular. Un 7,3 % manifestó que nunca se guían por dichos métodos, y apenas un 3,6 % en cada caso considera que se aplican mucho o siempre. Esta tendencia muestra una débil presencia de planificación en las actividades laborales, lo cual podría generar desorganización, trabajo improvisado o inconsistencias operativas. Estos factores pueden afectar negativamente el clima laboral al disminuir la claridad de funciones y metas.



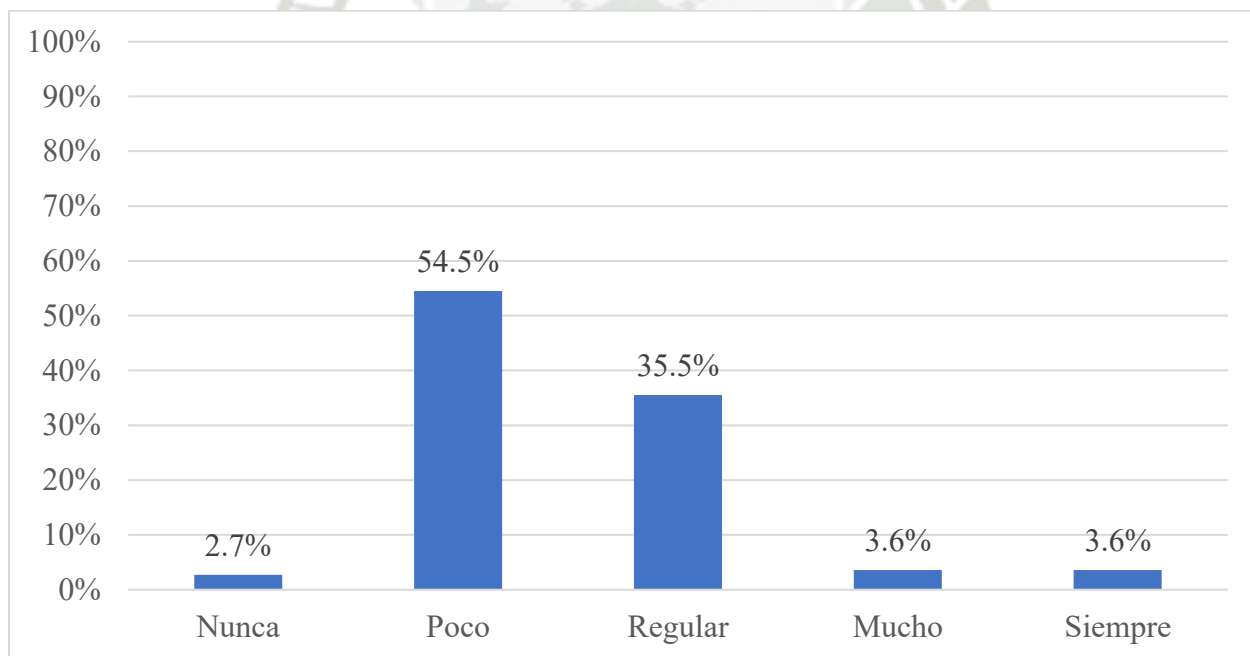
Tabla 58

Clima laboral - Ítem 44

Ítem 44	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	60	54,5
Regular	39	35,5
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 53

Clima laboral - Ítem 44



Según los resultados, el 54,5 % del personal considera que existe poca colaboración entre las diversas oficinas, seguido de un 35,5 % que percibe esta colaboración como regular. En menor proporción, un 3,6 % en cada caso indica que hay mucha o siempre colaboración, mientras que solo un 2,7 % manifestó que nunca ocurre. Estos resultados evidencian una limitada articulación entre áreas, lo cual puede repercutir en un ambiente laboral fragmentado, con dificultades para coordinar esfuerzos y lograr metas comunes. Esta falta de colaboración interdepartamental puede deteriorar el clima laboral, generar tensiones o duplicidad de tareas.



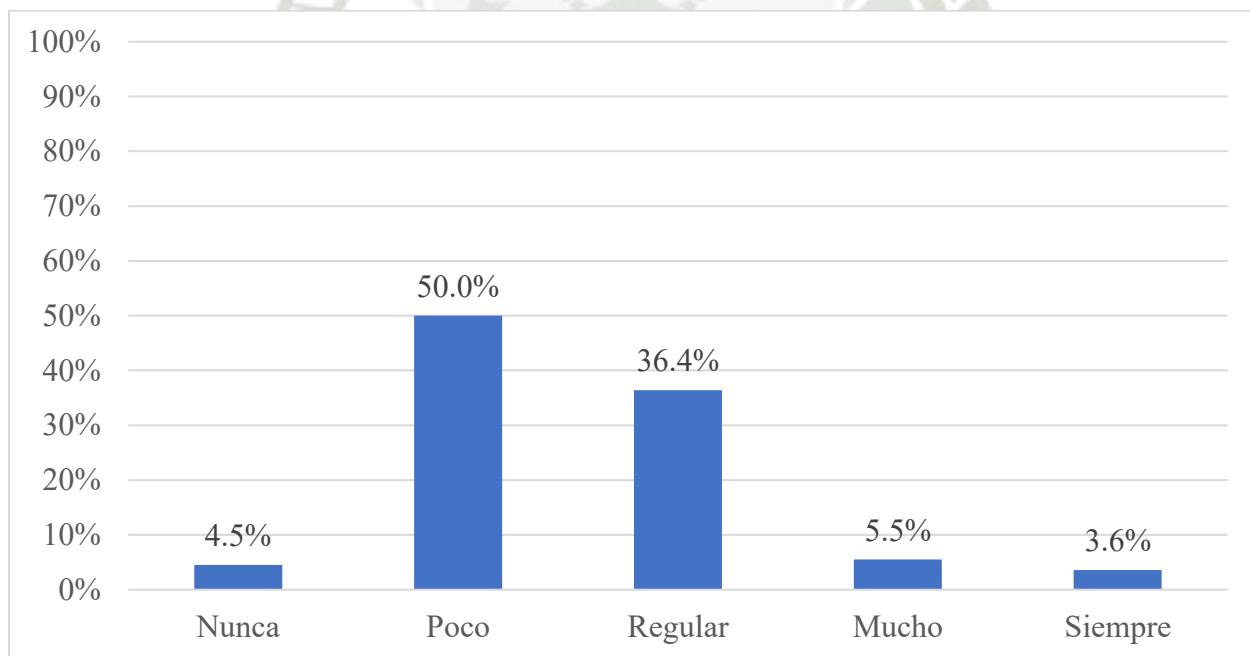
Tabla 59

Clima laboral - Ítem 45

Ítem 45	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	55	50,0
Regular	40	36,4
Mucho	6	5,5
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 54

Clima laboral - Ítem 45



Según los resultados, el 50,0 % de los trabajadores considera que se dispone poco de tecnología que facilite el trabajo, mientras que el 36,4 % indica que esta disponibilidad es regular. En menor proporción, un 5,5 % percibe que se cuenta mucho con dicha tecnología, seguido por un 3,6 % que afirma que siempre está disponible. Finalmente, un 4,5 % señala que nunca se cuenta con estas herramientas. Esta percepción sugiere una deficiencia en el acceso a recursos tecnológicos, lo cual podría generar frustración, lentitud en las tareas o dificultades para cumplir con los objetivos laborales.



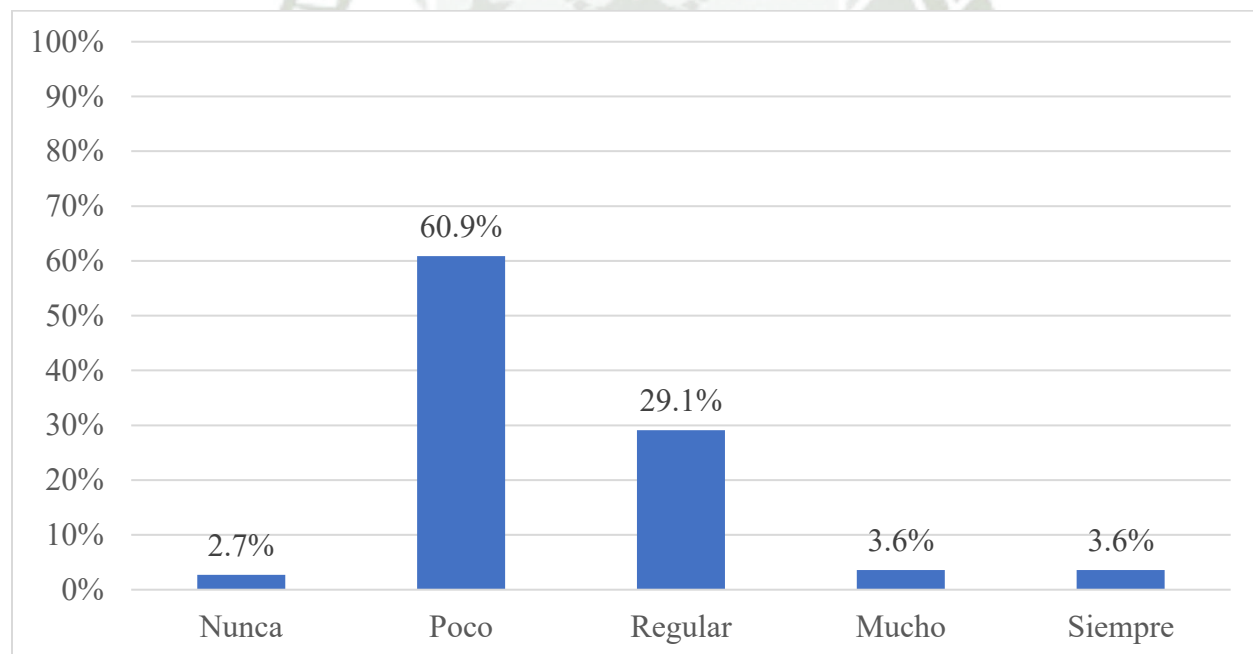
Tabla 60

Clima laboral - Ítem 46

Ítem 46	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	67	60,9
Regular	32	29,1
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 55

Clima laboral - Ítem 46



Según los resultados, el 60,9 % de los trabajadores indicó que se reconocen poco los logros en el trabajo, seguido por un 29,1 % que considera que este reconocimiento es regular. En menor proporción, tanto un 3,6 % manifestó que los logros se reconocen mucho como siempre, respectivamente. Por último, un 2,7 % señaló que nunca se reconocen. Esta percepción mayoritaria de bajo reconocimiento podría generar desmotivación, sensación de indiferencia institucional hacia el esfuerzo individual y una disminución en el compromiso organizacional. Cuando el reconocimiento es escaso, el clima laboral tiende a deteriorarse, ya que los trabajadores pueden sentirse poco valorados por su aporte.

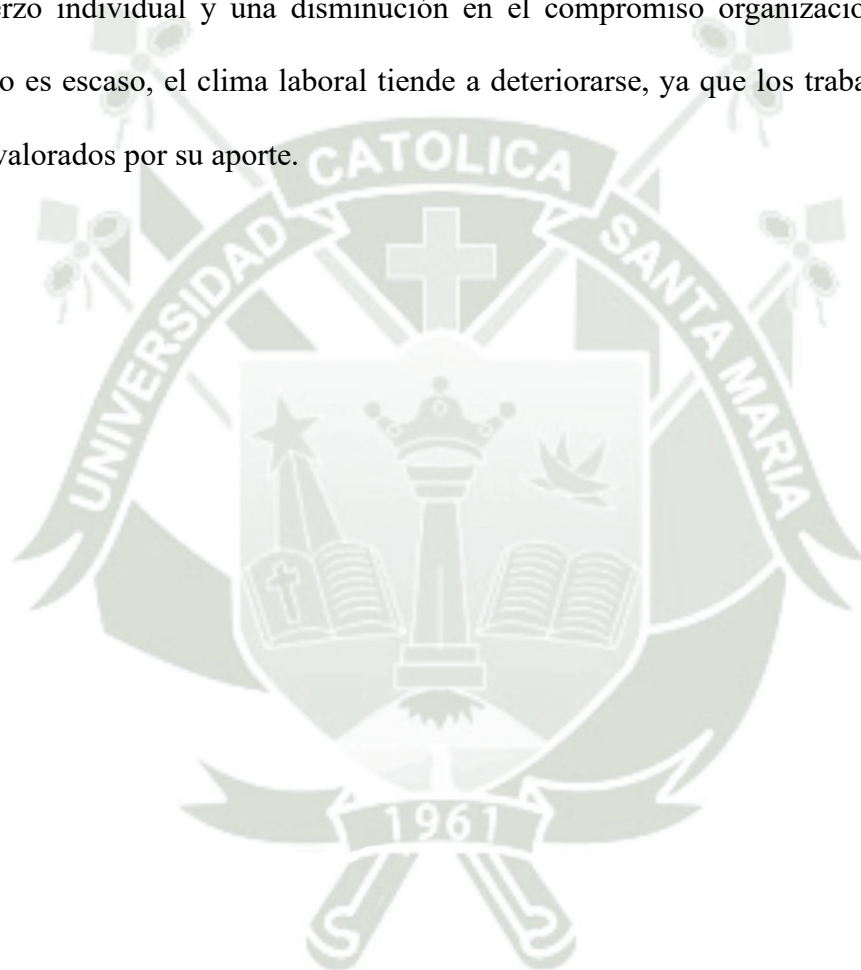


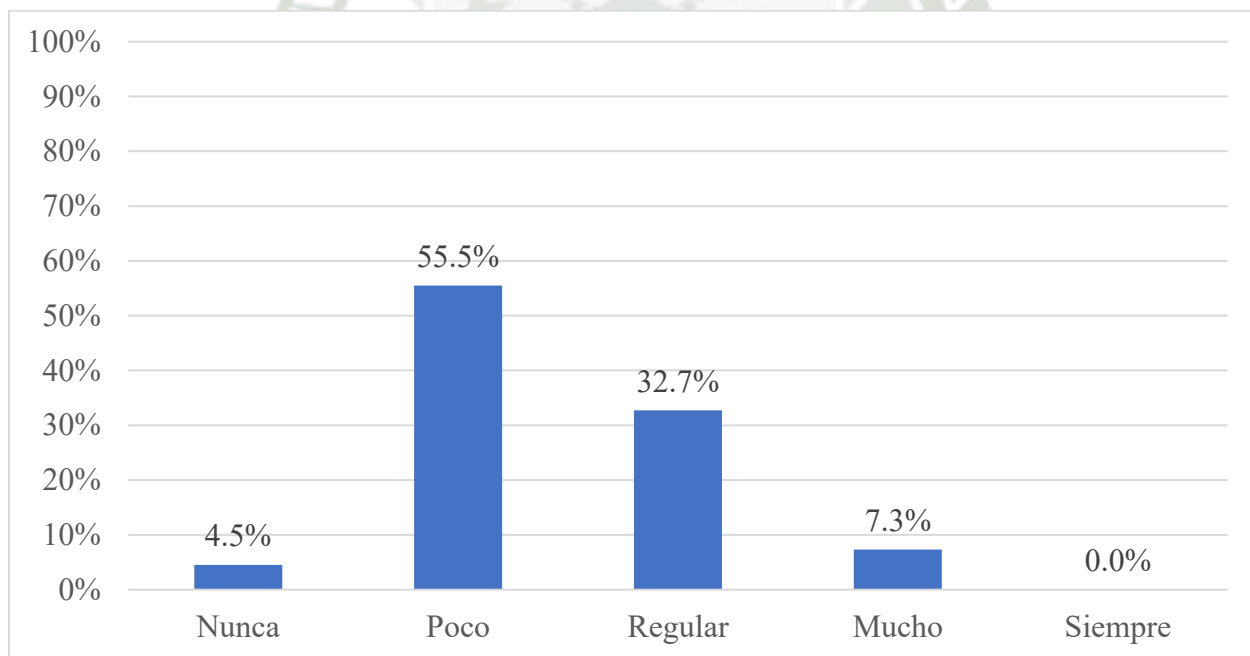
Tabla 61

Clima laboral - Ítem 47

Ítem 47	f	%
Nunca	5	4,5
Poco	61	55,5
Regular	36	32,7
Mucho	8	7,3
Siempre	0	0,0
Total	110	100,0

Figura 56

Clima laboral - Ítem 47



Según los resultados, el mayor porcentaje de trabajadores (55,5 %) considera que la organización representa poco una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral. Un 32,7 % la califica como regular, mientras que el 7,3 % la considera mucho una buena opción y el 4,5 % indica que nunca lo es. Ningún trabajador seleccionó la opción siempre. Esta tendencia refleja una percepción general desfavorable, es decir, que muchos colaboradores no perciben condiciones laborales que contribuyan significativamente a su bienestar integral, lo cual puede provocar desmotivación, sensación de sobrecarga o falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, afectando de manera directa al clima laboral.



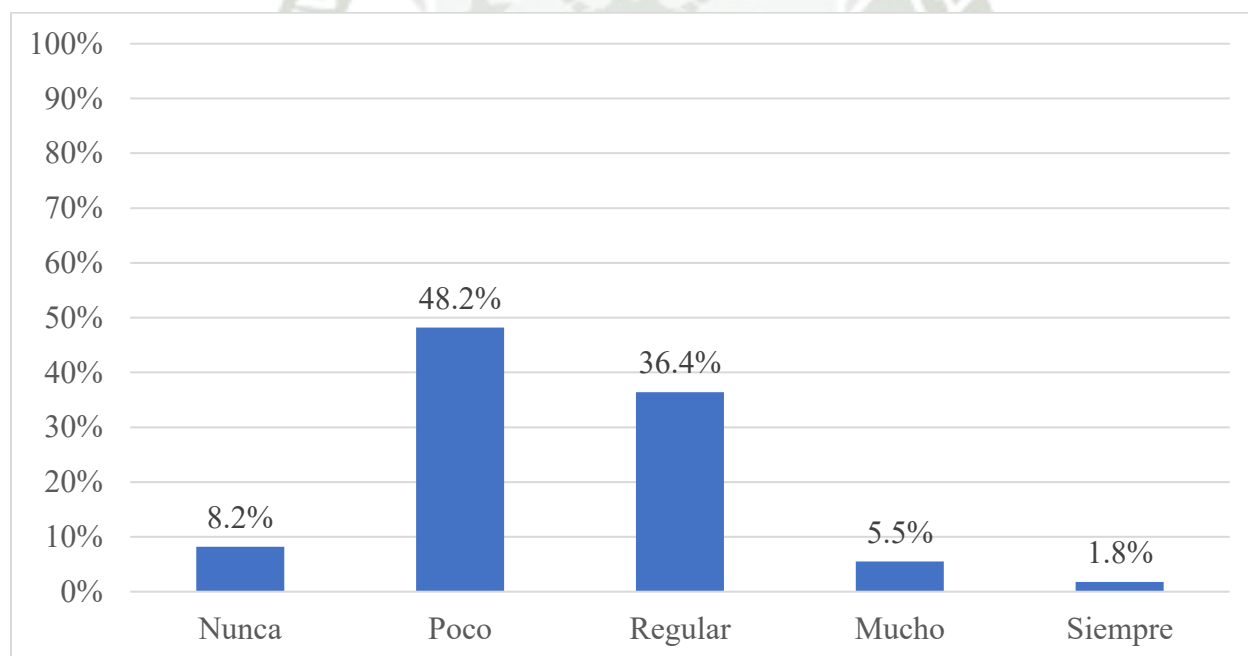
Tabla 62

Clima laboral - Ítem 48

Ítem 48	f	%
Nunca	9	8,2
Poco	53	48,2
Regular	40	36,4
Mucho	6	5,5
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 57

Clima laboral - Ítem 48



Los resultados muestran que el 48,2 % de los trabajadores percibe que en la institución existe poco trato justo, seguido de un 36,4 % que lo considera regular. Un 8,2 % indica que nunca hay trato justo, mientras que solo un 5,5 % afirma que hay mucho trato justo y un 1,8 % señala que siempre lo hay. Esta distribución revela una fuerte percepción de desigualdad en el entorno laboral. La falta de justicia percibida puede generar frustración, conflictos interpersonales y sensación de favoritismo, debilitando el clima laboral.



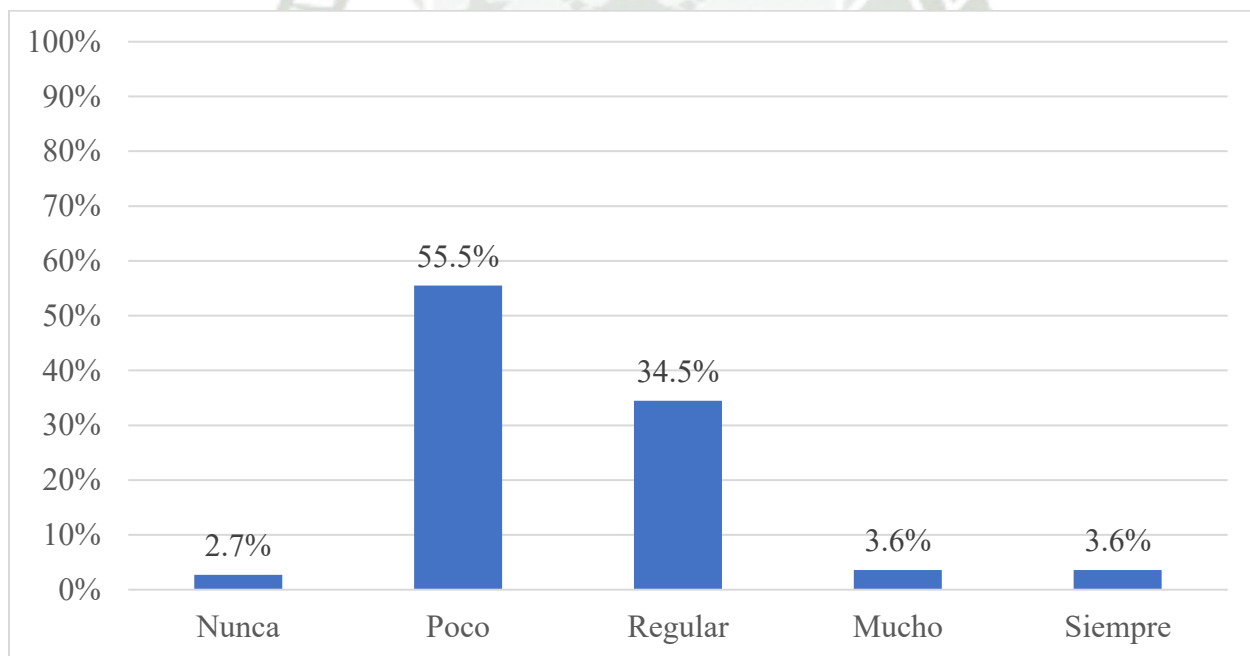
Tabla 63

Clima laboral - Ítem 49

Ítem 49	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	61	55,5
Regular	38	34,5
Mucho	4	3,6
Siempre	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 58

Clima laboral - Ítem 49



El 55,5 % de los trabajadores considera que se conocen poco los avances de otras áreas, y un 34,5 % indica que este conocimiento es solo regular. Por otro lado, un 3,6 % afirma conocer mucho los avances y otro 3,6 % señala que siempre está informado. Solo un 2,7 % manifiesta no conocer en absoluto los avances en otras áreas. Esta limitada circulación de información interdepartamental sugiere un problema en los canales de comunicación interna, lo cual puede generar desconexión entre equipos, duplicación de esfuerzos y menor coordinación. Esta situación perjudica el clima laboral al reducir la colaboración.



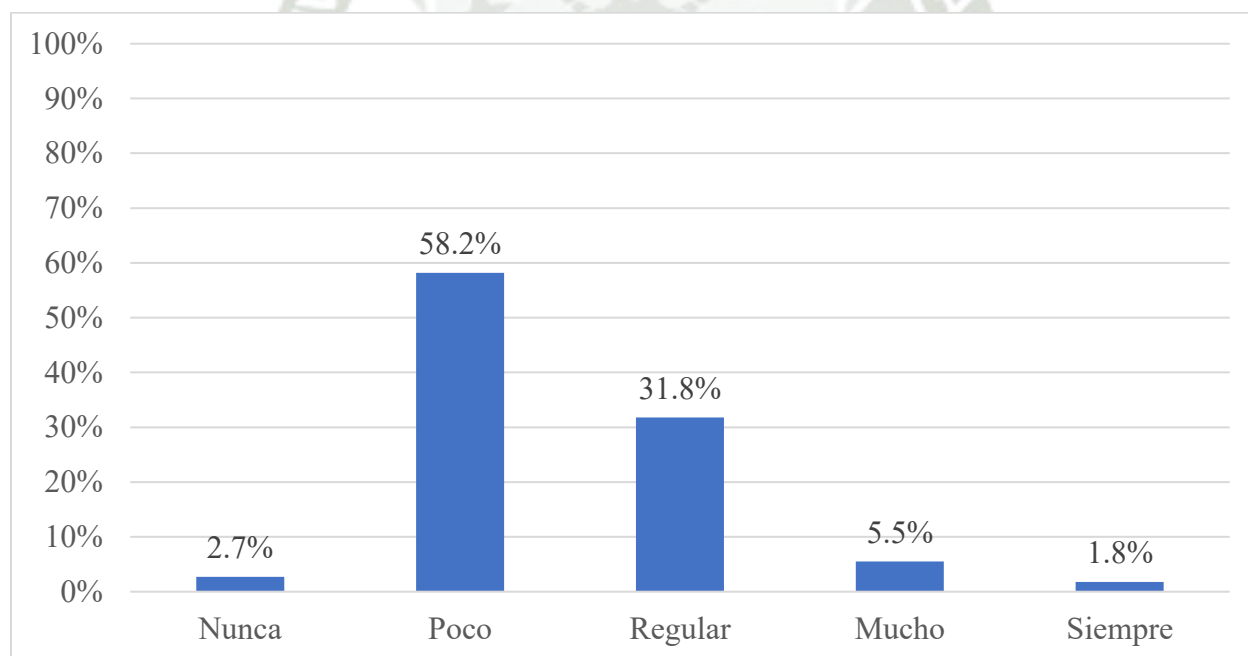
Tabla 64

Clima laboral - Ítem 50

Ítem 50	f	%
Nunca	3	2,7
Poco	64	58,2
Regular	35	31,8
Mucho	6	5,5
Siempre	2	1,8
Total	110	100,0

Figura 59

Clima laboral - Ítem 50



Según los resultados, el 58,2 % de los trabajadores opina que la remuneración se ajusta poco al desempeño y logros alcanzados, seguido por un 31,8 % que la considera regular. Un 5,5 % percibe que sí se valora mucho el esfuerzo con una remuneración justa, mientras que un 2,7 % afirma que nunca ocurre, y apenas un 1,8 % indica que siempre se cumple. Esta percepción mayoritaria de poca correspondencia entre logros y retribución puede provocar desmotivación, sensación de injusticia y falta de reconocimiento. Todo ello perjudica el clima laboral, ya que los trabajadores podrían no sentirse valorados ni incentivados a esforzarse más allá de lo básico.



3.1.3. Descripción de resultados del Compromiso Organizacional

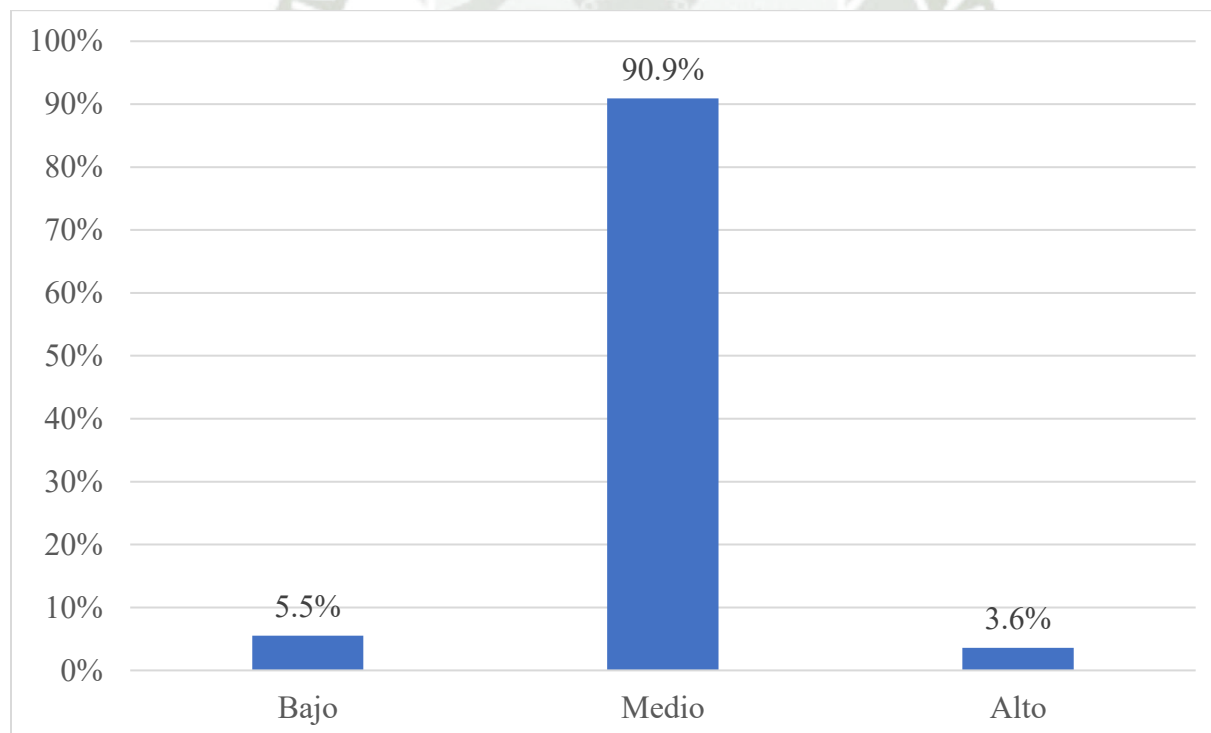
Tabla 65

Nivel de Compromiso organizacional

Compromiso organizacional	f	%
Bajo	6	5,5
Medio	100	90,9
Alto	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 60

Nivel de Compromiso organizacional



Según los resultados, el 90,9% del personal administrativo presenta un nivel medio de compromiso organizacional, mientras que el 5,5% muestra un compromiso bajo y solo el 3,6% alcanza un nivel alto. Esta distribución sugiere que, si bien la mayoría mantiene una conexión moderada con la institución, son pocos los trabajadores que realmente se sienten comprometidos de forma fuerte con ella. Esto podría estar relacionado con un clima laboral poco favorable, la falta de reconocimiento o limitadas oportunidades de crecimiento, lo cual puede afectar la motivación, la permanencia en la organización y el desempeño general del personal.



3.1.3.1. Análisis por dimensiones del Compromiso Organizacional

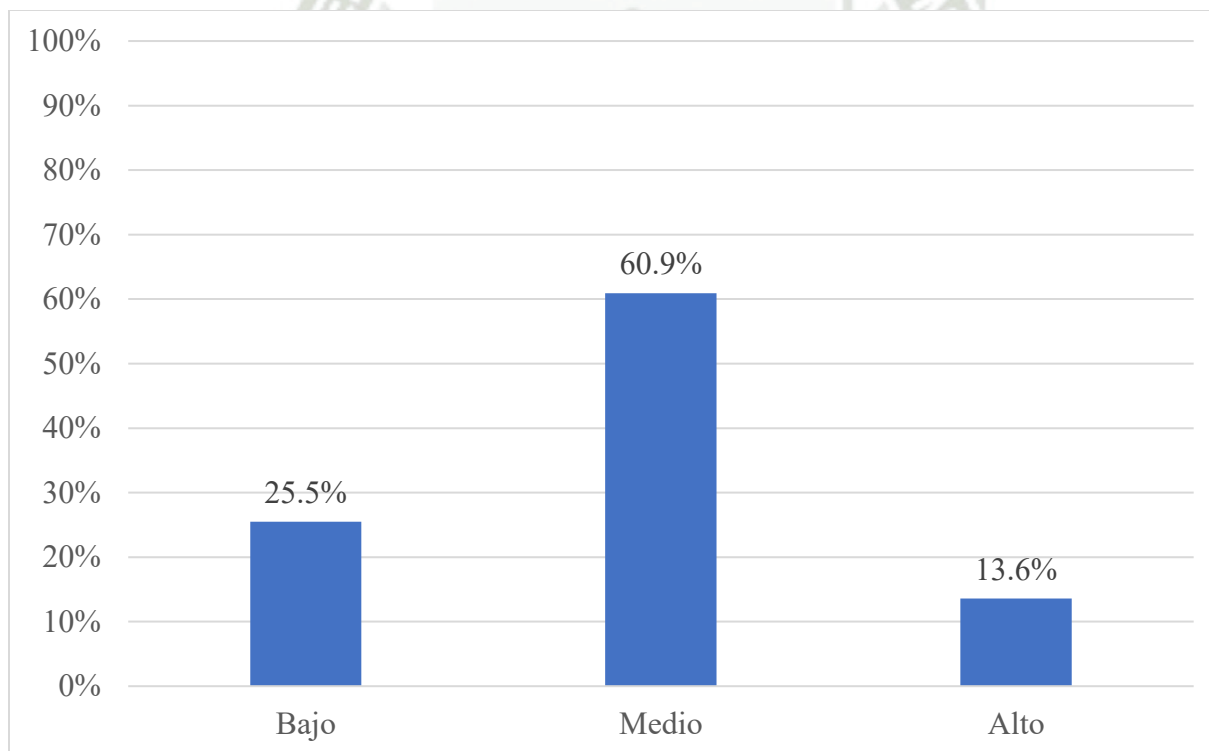
Tabla 66

Nivel de la dimensión Continuidad

Continuidad	f	%
Bajo	28	25,5
Medio	67	60,9
Alto	15	13,6
Total	110	100,0

Figura 61

Nivel de la dimensión Continuidad



Según los resultados, el 60,9% del personal presentó un nivel medio de compromiso de continuidad, el 25,5% un nivel bajo y solo el 13,6% alcanzó un nivel alto. Esta tendencia indica que, si bien existe una disposición moderada a permanecer en la organización, esta no se basa en una fuerte necesidad o deseo de continuidad. La mayoría del personal podría continuar en su puesto por factores prácticos o falta de opciones laborales inmediatas, más que por una convicción firme de permanencia. Esta situación refleja cierta inestabilidad en la retención del talento, ya que ante mejores oportunidades externas, gran parte del personal podría considerar su salida.



Tabla 67

Análisis de los ítems de la dimensión Continuidad

	En ninguna ocasión		En muy pocas ocasiones		En ciertas ocasiones		En varias ocasiones		En toda ocasión	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Siento que mi participación es importante y añade una diferencia a la organización.	12	10,9	18	16,4	35	31,8	30	27,3	15	13,6
Mi vida se vería afectada si decido renunciar	10	9,1	22	20,0	35	31,8	23	20,9	20	18,2
Continúo trabajando aquí porque lo deseo y no porque lo necesito.	12	10,9	18	16,4	35	31,8	30	27,3	15	13,6
No tengo otra alternativa laboral, por ello, continúo trabajando aquí.	8	7,3	42	38,2	32	29,1	22	20,0	6	5,5
Me cuesta renunciar porque no tengo otra opción laboral.	24	21,8	38	34,5	33	30,0	9	8,2	6	5,5
Sería muy duro para mí abandonar esta empresa.	6	5,5	17	15,5	40	36,4	37	33,6	10	9,1

Al analizar los ítems específicos que conforman esta dimensión, se observa que la mayoría del personal permanecería en la institución más por conveniencia que por un vínculo emocional o necesidad imperiosa. Muchos trabajadores creen que su salida podría afectar su vida, pero no se perciben fuertemente atados a la empresa ni por falta de opciones laborales ni por deseo pleno. Aunque algunos manifiestan que su permanencia es voluntaria, esta idea no predomina de forma contundente. Además, solo una parte se siente valiosa o indispensable dentro de la organización. En conjunto, esto refleja un compromiso de continuidad predominantemente moderado, donde la decisión de permanecer parece estar condicionada por factores prácticos, como estabilidad o rutina, más que por una convicción firme. Esta situación podría derivar en una rotación silenciosa,

especialmente si los trabajadores perciben oportunidades externas que les ofrezcan mayores beneficios o sentido de propósito, voluntaria y comprometida.



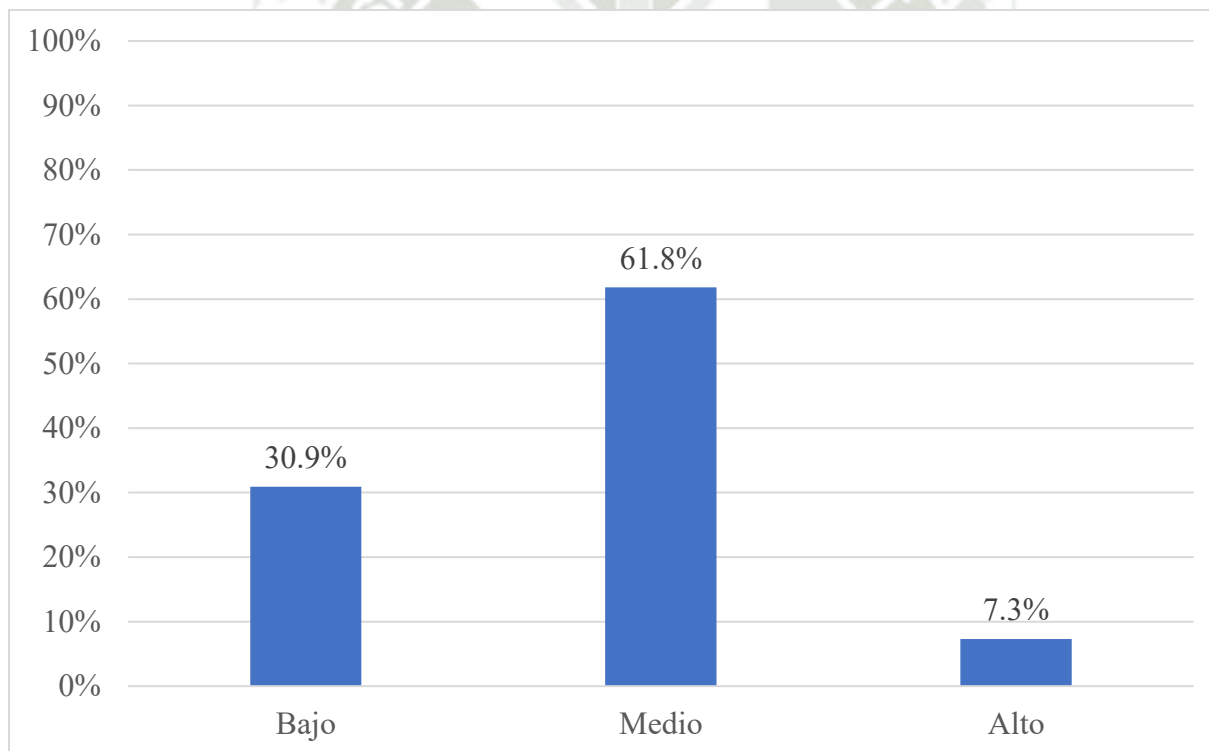
Tabla 68

Nivel de la dimensión Normativo

Normativo	f	%
Bajo	34	30,9
Medio	68	61,8
Alto	8	7,3
Total	110	100,0

Figura 62

Nivel de la dimensión Normativo



Según los resultados obtenidos, el 61,8 % del personal administrativo presenta un nivel medio de compromiso organizacional normativo, seguido por un 30,9 % con un nivel bajo y solo un 7,3 % con un nivel alto. Esto revela que, si bien existe cierta inclinación a permanecer en la organización por un sentido de obligación o lealtad, este vínculo no es fuerte en la mayoría del personal, ya que la tendencia es media-baja.



Tabla 69

Análisis de los ítems de la dimensión Normatividad

	En ninguna ocasión		En muy pocas ocasiones		En ciertas ocasiones		En varias ocasiones		En toda ocasión	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
No sería correcto renunciar a pesar de que esta decisión mejoraría mi calidad de vida.	26	23,6	36	32,7	30	27,3	12	10,9	6	5,5
Sentiría culpa si decido renunciar.	18	16,4	46	41,8	34	30,9	8	7,3	4	3,6
Esta municipalidad merece mi lealtad.	11	10,0	48	43,6	37	33,6	8	7,3	6	5,5
Siento que mi jefe actual no retribuye mi trabajo, por ello, no me siento obligado a permanecer aquí.	6	5,5	12	10,9	34	30,9	40	36,4	18	16,4
Aquí hay un sentimiento de “familia” o equipo.	32	29,1	26	23,6	30	27,3	14	12,7	8	7,3
Le debo mucho a mi organización.	6	5,5	44	40,0	36	32,7	18	16,4	6	5,5

Al analizar los ítems específicos que conforman esta dimensión, se observa que muchos trabajadores no se sienten moralmente comprometidos con la institución, son pocos los que permanecerían por deber, aunque pudieran mejorar su calidad de vida o que experimentarían culpa al renunciar. Asimismo, una parte importante del personal considera que la empresa no merece su lealtad o no siente que le deba algo y algunos incluso perciben que la falta de reconocimiento por parte de sus jefes justifica no sentirse obligados a quedarse. También se evidencia que el ambiente laboral, que debería fomentar un sentido de equipo o “familia”, no se percibe con fuerza entre los colaboradores. Todo esto, en conjunto, evidencia un compromiso normativo predominantemente moderado a bajo, donde la permanencia en la institución no está impulsada por la lealtad, la

gratitud o un vínculo moral hacia la entidad. Esto puede representar un riesgo para la estabilidad del personal, especialmente si surgen otras oportunidades externas más atractivas.



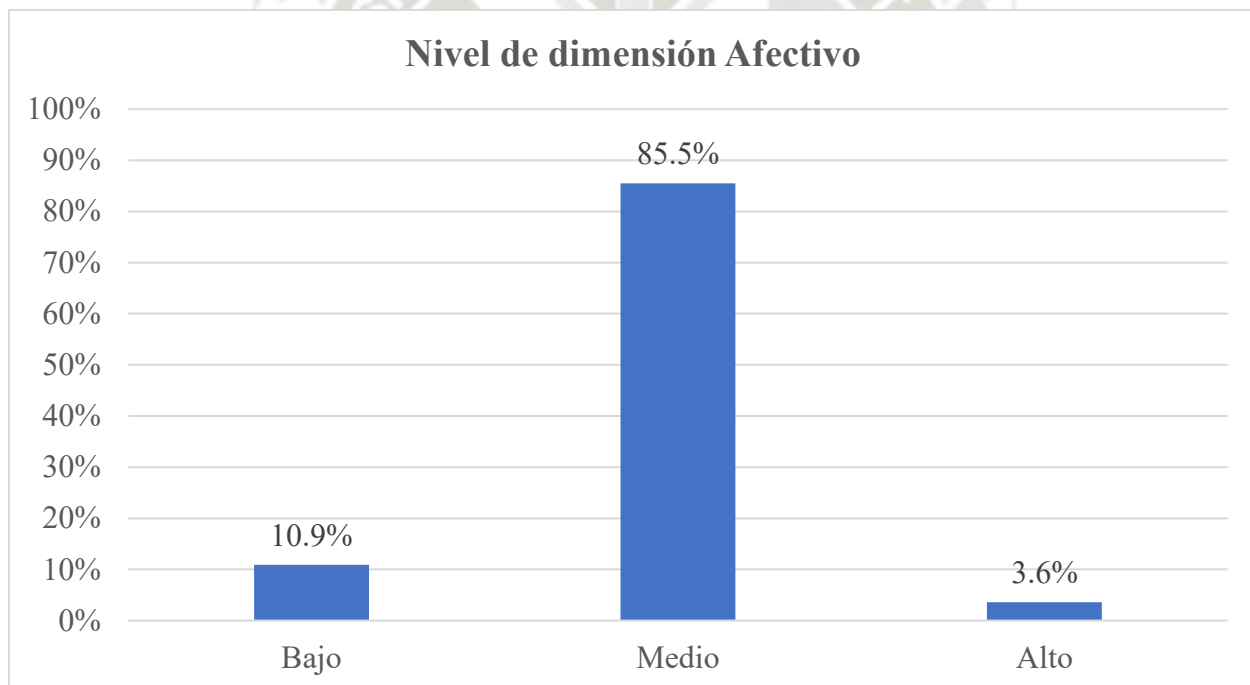
Tabla 70

Nivel de la dimensión Afectivo

Afectivo	f	%
Bajo	12	10,9
Medio	94	85,5
Alto	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 63

Nivel de la dimensión Afectivo



Según los resultados obtenidos, el 85,5 % del personal presentó un nivel medio de compromiso afectivo, mientras que el 10,9 % mostró un nivel bajo y solo el 3,6 % evidenció un nivel alto. Estos datos reflejan que la mayoría de los trabajadores no mantiene un vínculo emocional moderado con la organización. Al haber predominio del nivel medio con tendencia baja, se evidencia que muchos aún no experimentan un sentido pleno de pertenencia, orgullo o conexión emocional con la institución. Esta situación puede limitar la identificación con los objetivos organizacionales y afectar negativamente la motivación y la permanencia voluntaria del personal.



Tabla 71

Análisis de los ítems de la dimensión Afectivo

	En ninguna ocasión		En muy pocas ocasiones		En ciertas ocasiones		En varias ocasiones		En toda ocasión	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sería muy feliz si trabajara aquí por mucho tiempo.	5	4,5	29	26,4	42	38,2	22	20,0	12	10,9
Los problemas que afectan a mi organización, también me afectan.	6	5,5	42	38,2	36	32,7	18	16,4	8	7,3
Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.	2	1,8	24	21,8	32	29,1	34	30,9	18	16,4
No me siento integrado plenamente con la organización.	4	3,6	8	7,3	24	21,8	48	43,6	26	23,6
Siento que no pertenezco a esta organización.	8	7,3	10	9,1	26	23,6	40	36,4	26	23,6
No me siento "vinculado emocionalmente" con esta organización.	8	7,3	10	9,1	24	21,8	40	36,4	28	25,5

Al analizar los ítems específicos que conforman esta dimensión se muestra un nivel de compromiso afectivo moderado a bajo. Aunque algunos trabajadores expresan orgullo por pertenecer a la institución o desean mantenerse en ella a largo plazo, este sentimiento no es mayoritario. Predominan respuestas intermedias, lo que indica que muchos no experimentan una conexión emocional sólida con la organización. Además, los ítems más críticos reflejan un panorama preocupante: una proporción considerable de colaboradores no se siente plenamente integrada, ni vinculada emocionalmente con la entidad. Este desapego emocional sugiere que, si bien los trabajadores cumplen con sus responsabilidades, no existe un fuerte sentido de pertenencia o identificación con la organización. Todo esto en conjunto sugiere que el vínculo afectivo entre

el personal y la institución es frágil, lo que podría derivar en baja motivación, apatía o desinterés por el futuro de la entidad, especialmente en contextos de cambio, crisis o mayor exigencia.



3.1.3.2.Descripción de resultados por ítems del Compromiso organizacional

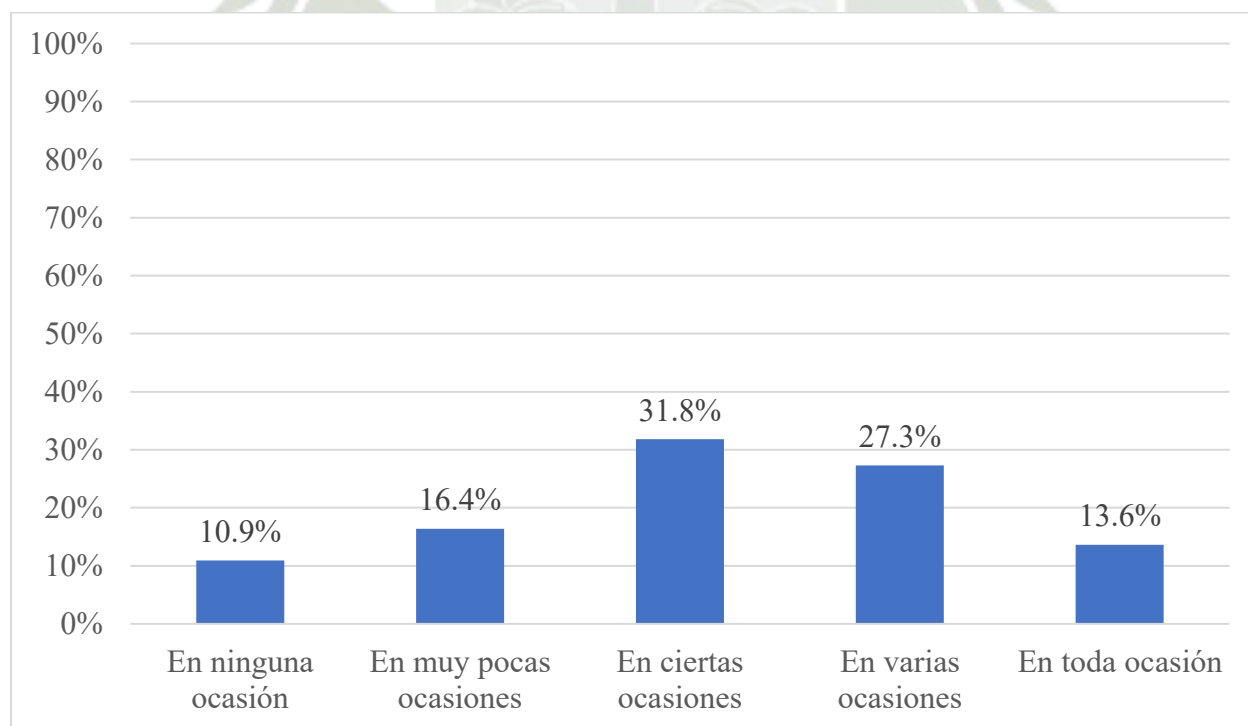
Tabla 72

Compromiso organizacional - Ítem 1

Ítem 1	f	%
En ninguna ocasión	12	10,9
En muy pocas ocasiones	18	16,4
En ciertas ocasiones	35	31,8
En varias ocasiones	30	27,3
En toda ocasión	15	13,6
Total	110	100,0

Figura 64

Compromiso organizacional - Ítem 1



Según los resultados, el 31,8 % de los encuestados indicó que en ciertas ocasiones siente que su participación marca la diferencia en la organización. Un 27,3 % lo afirmó en varias ocasiones, seguido por un 16,4 % en muy pocas ocasiones. Un 13,6 % expresó que ocurre en toda ocasión, mientras que un 10,9 % respondió que en ninguna ocasión lo siente así. La percepción moderada de sentirse útil podría debilitar el compromiso de continuidad, ya que, si los trabajadores no perciben que su participación marca una diferencia, podrían cuestionar su permanencia en la organización.



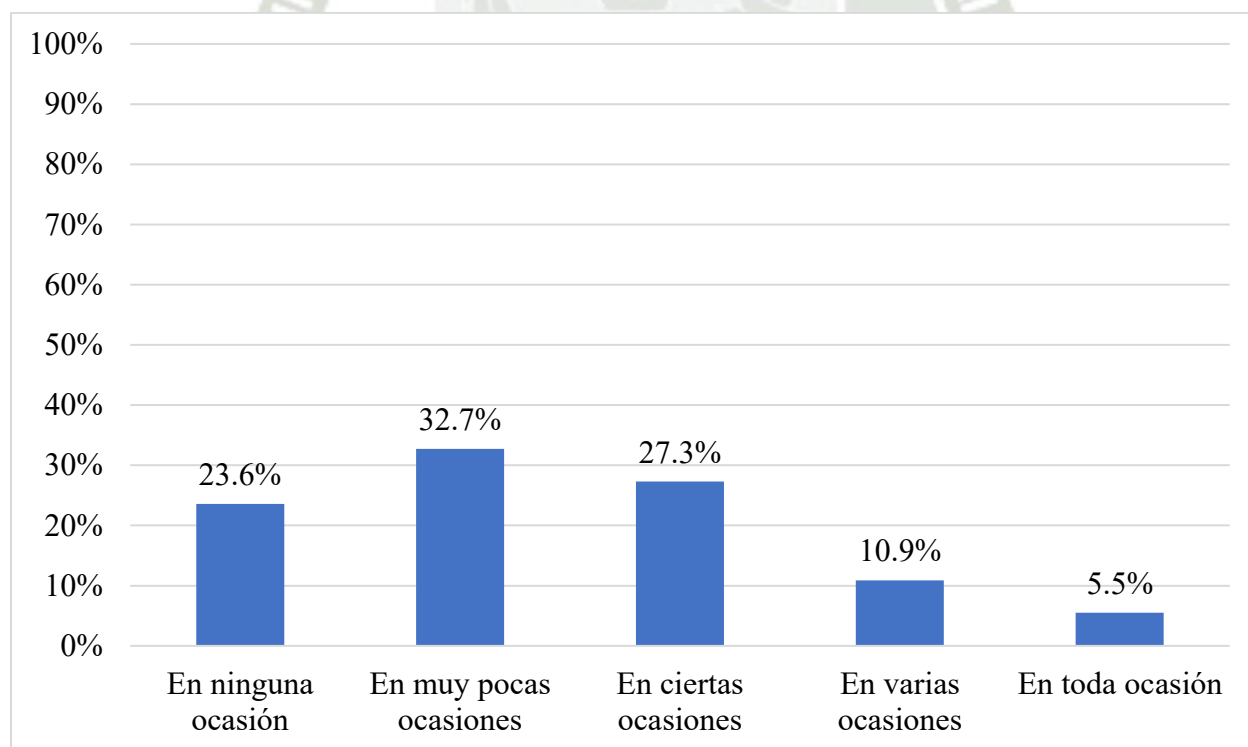
Tabla 73

Compromiso organizacional - Ítem 2

Ítem 2	f	%
En ninguna ocasión	26	23,6
En muy pocas ocasiones	36	32,7
En ciertas ocasiones	30	27,3
En varias ocasiones	12	10,9
En toda ocasión	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 65

Compromiso organizacional - Ítem 2



Según los resultados, el 32,7 % de los encuestados indicó que en muy pocas ocasiones considera que no sería correcto renunciar, aunque esta decisión mejore su calidad de vida. El 27,3 % respondió que lo considera así en ciertas ocasiones, el 23,6 % en ninguna ocasión, el 10,9 % en varias ocasiones y solo el 5,5 % en toda ocasión. Estos resultados revelan una tendencia a priorizar el bienestar personal sobre la permanencia institucional, esta distribución sugiere una débil percepción de obligación moral hacia la organización, ya que la mayoría estaría dispuesta a renunciar si eso mejora su bienestar personal. Por tanto, se evidencia un compromiso normativo bajo, al no sentirse atados por un sentido del deber o fidelidad hacia la institución.

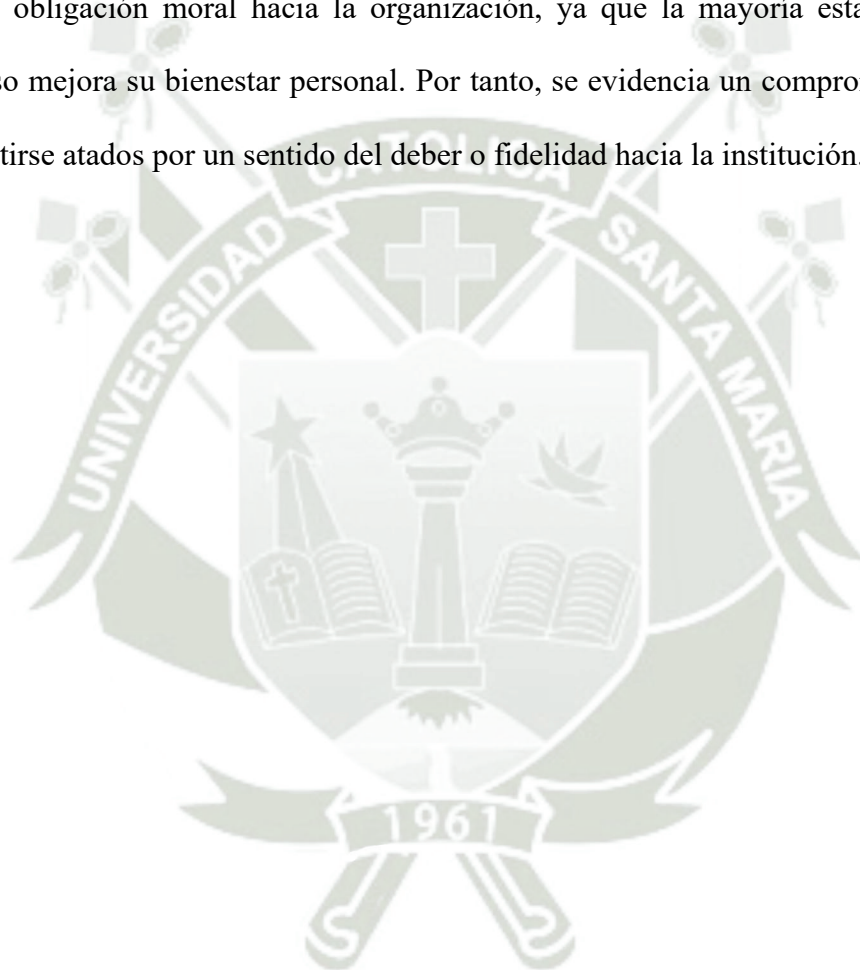


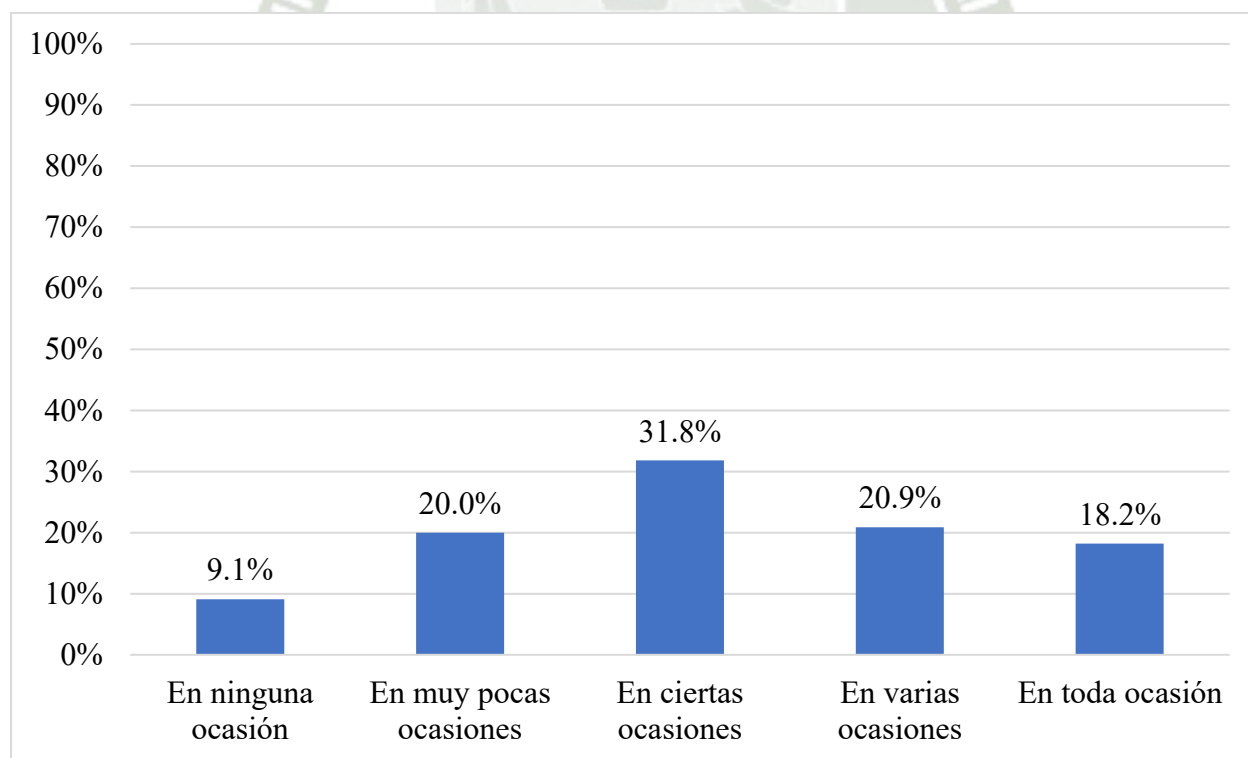
Tabla 74

Compromiso organizacional - Ítem 3

Ítem 3	f	%
En ninguna ocasión	10	9,1
En muy pocas ocasiones	22	20,0
En ciertas ocasiones	35	31,8
En varias ocasiones	23	20,9
En toda ocasión	20	18,2
Total	110	100,0

Figura 66

Compromiso organizacional - Ítem 3



Según los resultados, el 31,8% expresó que en ciertas ocasiones su vida se vería afectada al renunciar. Le sigue un 20,9% que lo manifestó en varias ocasiones, un 20,0% en muy pocas ocasiones, un 18,2% en toda ocasión y un 9,1% en ninguna ocasión. Esto refleja un compromiso de continuidad moderado, ya que una parte importante del personal reconoce que dejar la institución tendría un impacto en su vida, aunque aún persiste un grupo que no percibe una fuerte dependencia o vínculo con la organización.



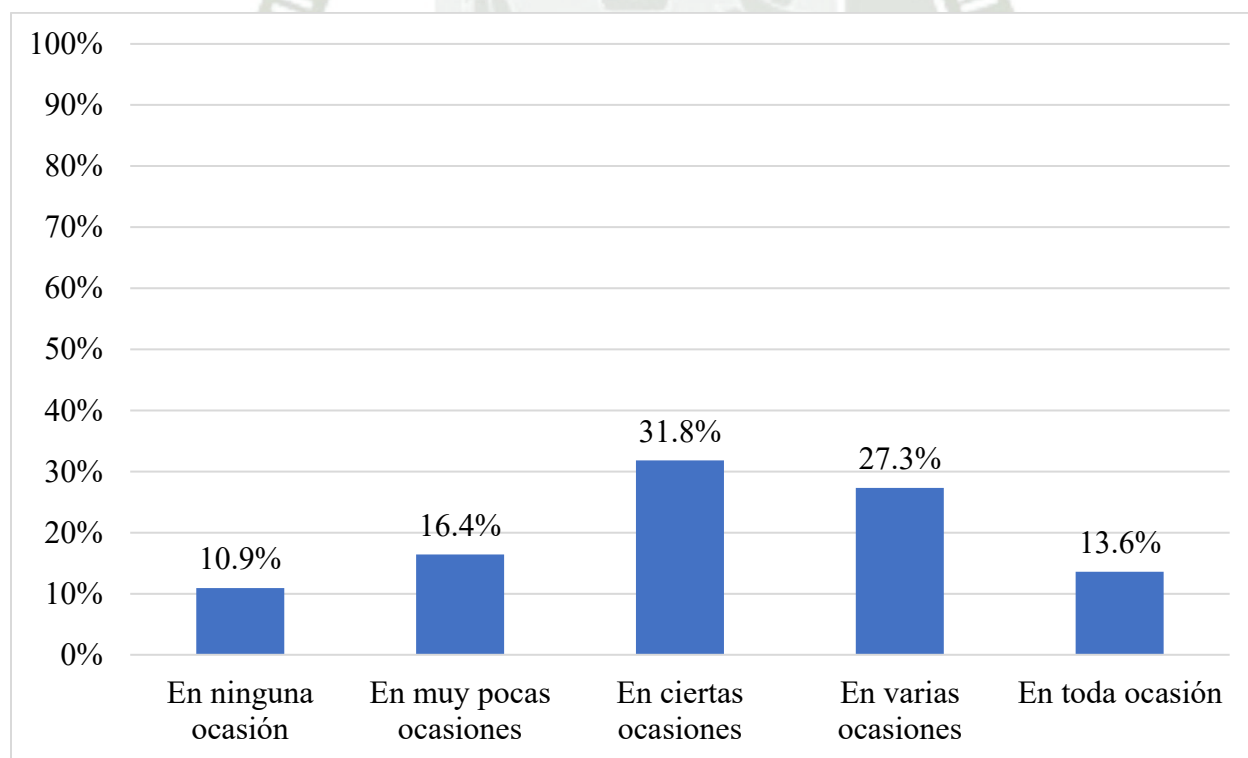
Tabla 75

Compromiso organizacional - Ítem 4

Ítem 4	f	%
En ninguna ocasión	12	10,9
En muy pocas ocasiones	18	16,4
En ciertas ocasiones	35	31,8
En varias ocasiones	30	27,3
En toda ocasión	15	13,6
Total	110	100,0

Figura 67

Compromiso organizacional - Ítem 4



Según los resultados, el 31,8 % señaló que en ciertas ocasiones continúa en la organización por deseo y no por necesidad. Un 27,3 % lo expresó en varias ocasiones, seguido de un 16,4 % en muy pocas ocasiones, un 13,6 % en toda ocasión, y un 10,9 % en ninguna ocasión. Aunque hay señales de deseo genuino por permanecer, para muchos trabajadores la necesidad aún es el principal motivo. Esto evidencia un compromiso de continuidad mixto, con una motivación más práctica que vocacional.



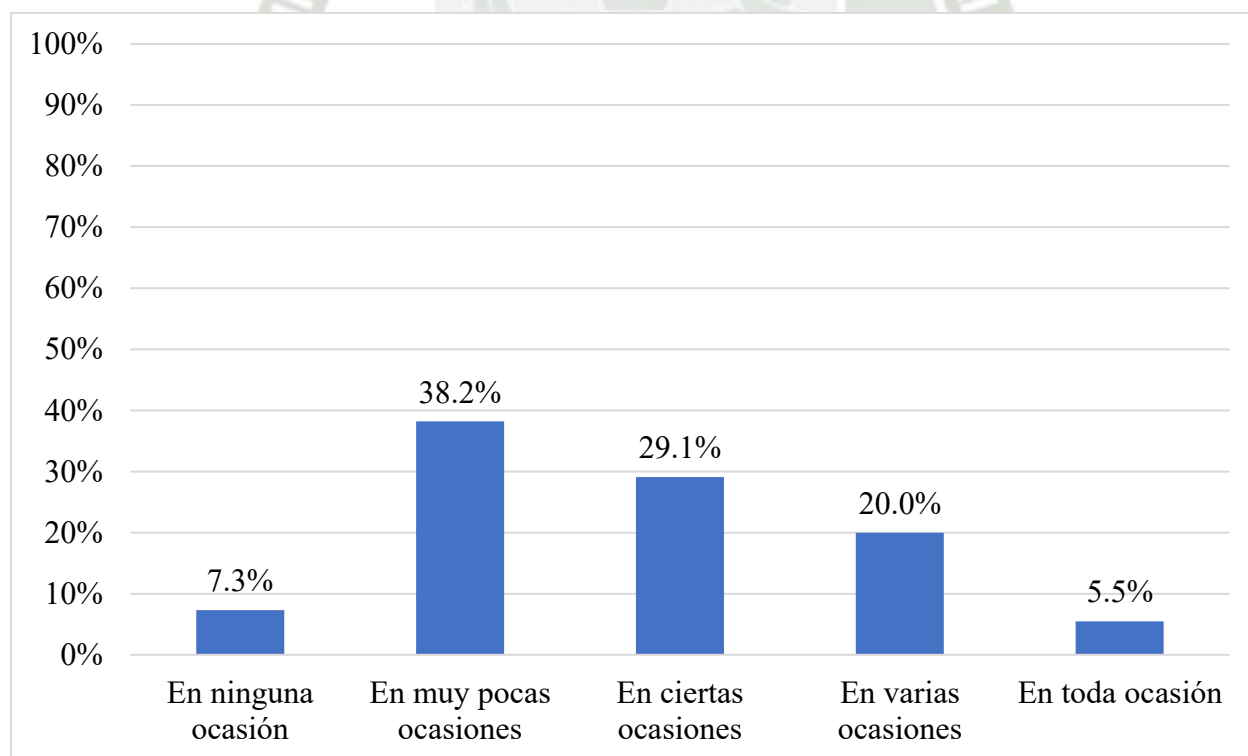
Tabla 76

Compromiso organizacional - Ítem 5

Ítem 5	f	%
En ninguna ocasión	8	7,3
En muy pocas ocasiones	42	38,2
En ciertas ocasiones	32	29,1
En varias ocasiones	22	20,0
En toda ocasión	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 68

Compromiso organizacional - Ítem 5



Según los resultados, el 38,2 % de los encuestados señaló que, en muy pocas ocasiones, continúa trabajando en la organización debido a no tener otra alternativa laboral. El 29,1 % indicó que esto ocurre en ciertas ocasiones, el 20,0 % en varias ocasiones, el 7,3 % en ninguna ocasión y solo el 5,5 % en toda ocasión. Estos resultados muestran que, si bien algunos colaboradores podrían estar condicionados por la falta de opciones laborales, la mayoría no considera esta situación como una constante. Esto sugiere un nivel moderado a bajo de compromiso de continuidad, ya que su permanencia en la institución no parece estar determinada exclusivamente por la ausencia de otras oportunidades.



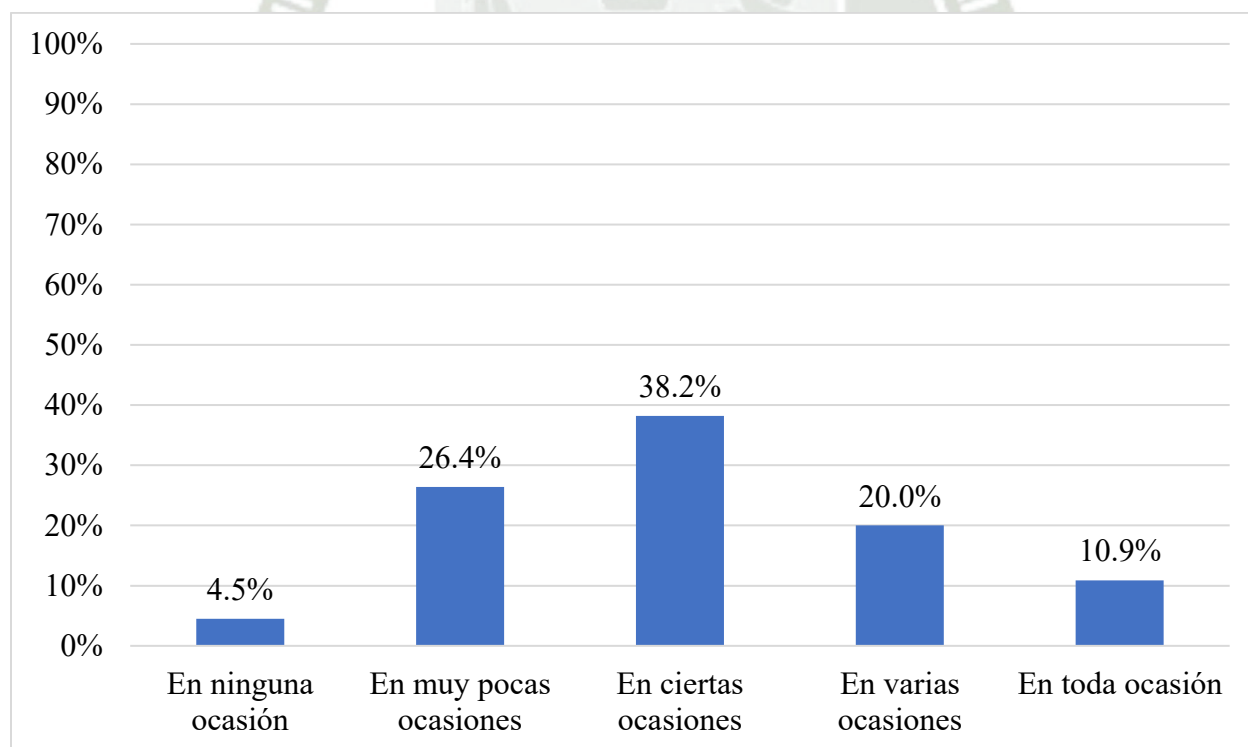
Tabla 77

Compromiso organizacional - Ítem 6

Ítem 6	f	%
En ninguna ocasión	5	4,5
En muy pocas ocasiones	29	26,4
En ciertas ocasiones	42	38,2
En varias ocasiones	22	20,0
En toda ocasión	12	10,9
Total	110	100,0

Figura 69

Compromiso organizacional - Ítem 6



Según los datos obtenidos, el 38,2 % de los trabajadores señaló que en ciertas ocasiones sería muy feliz si trabajara en la institución por un largo tiempo. A esto se suma un 26,4 % que indicó que lo consideraría en muy pocas ocasiones, un 20,0 % en varias ocasiones, un 10,9 % en toda ocasión y un 4,5 % en ninguna ocasión. Estos resultados reflejan una percepción moderada de permanencia emocional en la institución. Donde la mayoría del personal no expresa un fuerte vínculo emocional con la organización y pocas personas muestran un deseo claro de permanecer a largo plazo por satisfacción personal.



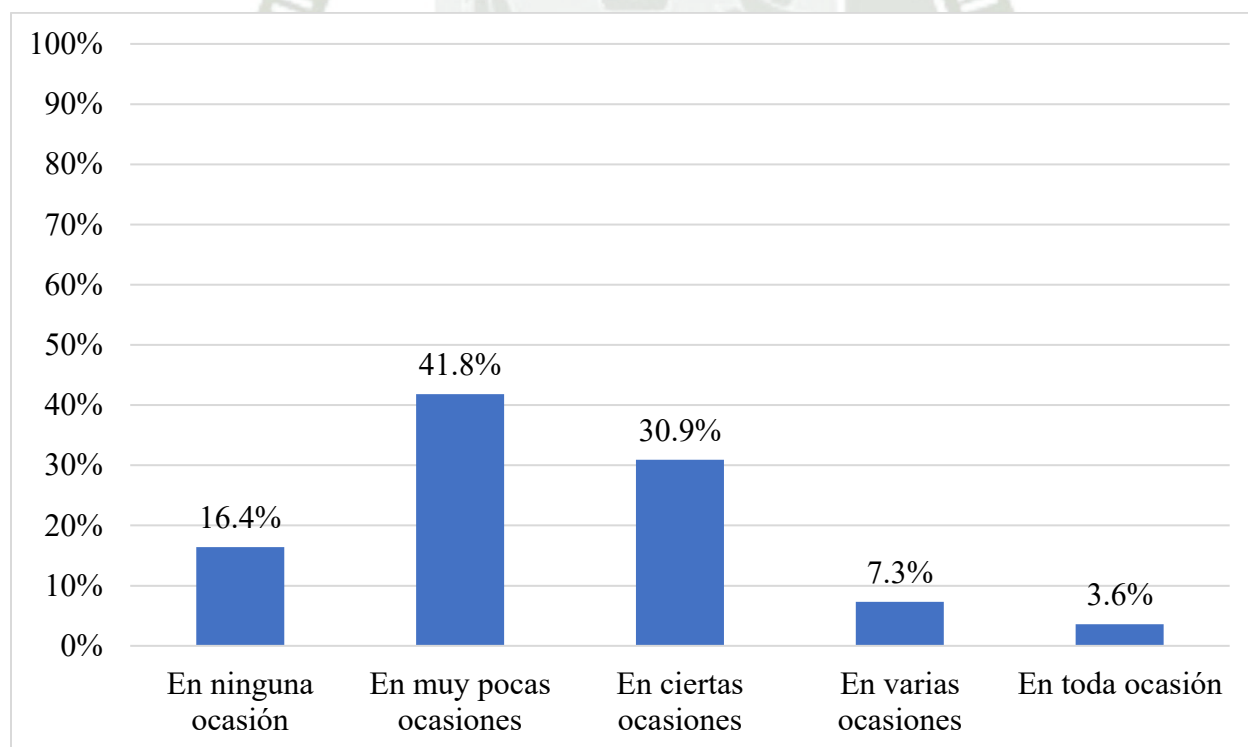
Tabla 78

Compromiso organizacional - Ítem 7

Ítem 7	f	%
En ninguna ocasión	18	16,4
En muy pocas ocasiones	46	41,8
En ciertas ocasiones	34	30,9
En varias ocasiones	8	7,3
En toda ocasión	4	3,6
Total	110	100,0

Figura 70

Compromiso organizacional - Ítem 7



Según los resultados, el 41,8% de los encuestados manifestó que en muy pocas ocasiones sentiría culpa si decidiera renunciar a la organización, seguido por un 30,9% que lo sentiría en ciertas ocasiones. Asimismo, un 16,4% indicó que en ninguna ocasión experimentaría culpa, mientras que porcentajes menores lo harían en varias (7,3%) o en toda ocasión (3,6%). Esta distribución muestra que la mayoría de trabajadores no se sentiría moralmente comprometida con la institución ante una eventual renuncia. Por tanto, se evidencia un compromiso normativo bajo, ya que predomina la ausencia de culpa o sentido de obligación ética hacia la permanencia en la organización.



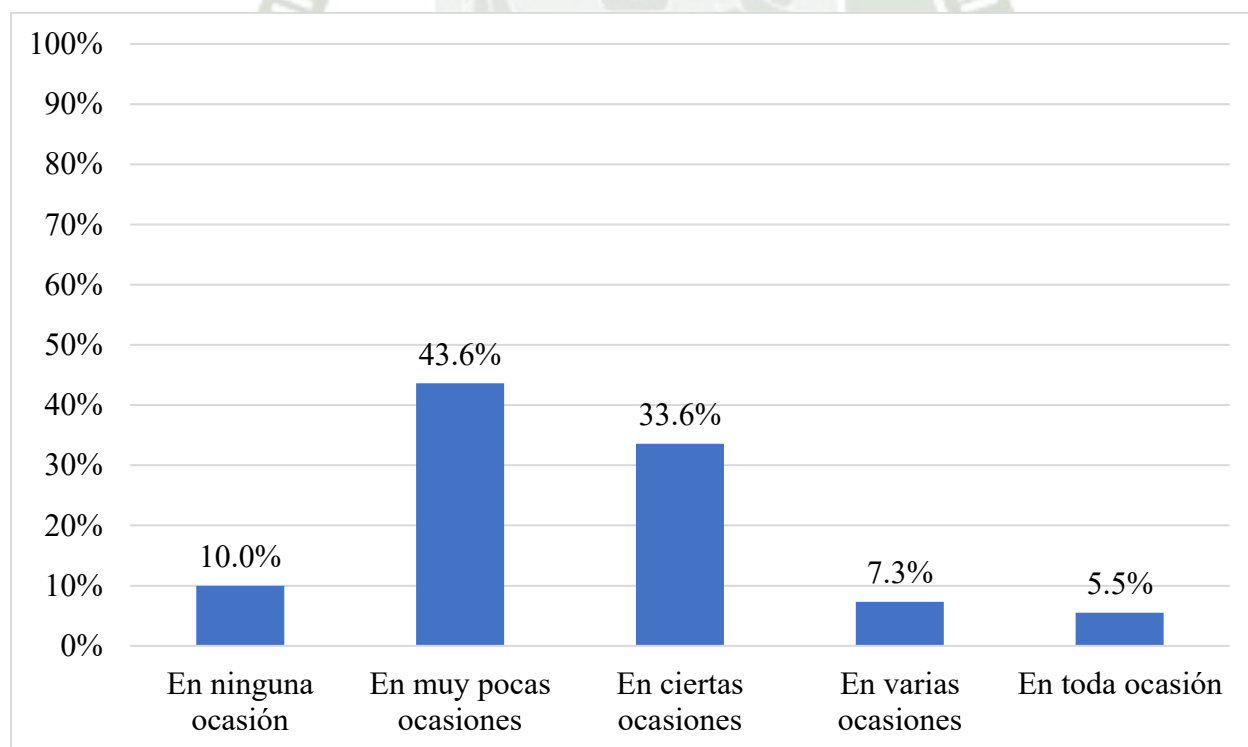
Tabla 79

Compromiso organizacional - Ítem 8

Ítem 8	f	%
En ninguna ocasión	11	10,0
En muy pocas ocasiones	48	43,6
En ciertas ocasiones	37	33,6
En varias ocasiones	8	7,3
En toda ocasión	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 71

Compromiso organizacional - Ítem 8



Según los resultados, el 43,6 % de los encuestados indicó que en muy pocas ocasiones considera que esta empresa merece su lealtad, mientras que un 33,6 % lo manifestó en ciertas ocasiones. Un 10,0 % respondió que en ninguna ocasión siente que la organización merece su lealtad, y solo una minoría expresó este sentimiento en varias (7,3 %) o en toda ocasión (5,5 %). Estos resultados evidencian que la mayoría de trabajadores no percibe un fuerte deber moral o compromiso ético hacia la empresa, lo que refleja un bajo nivel de compromiso normativo. La falta de identificación con la idea de lealtad institucional puede deberse a experiencias negativas, escaso reconocimiento o un vínculo emocional débil con la organización.



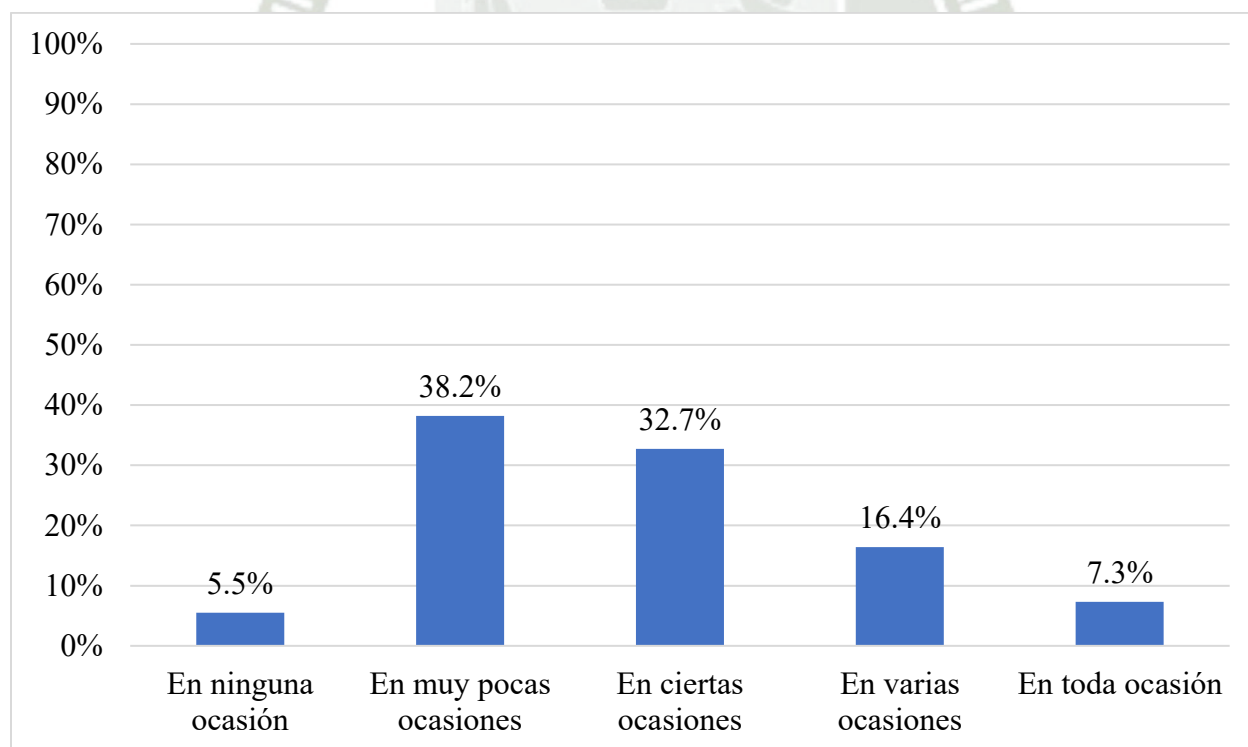
Tabla 80

Compromiso organizacional - Ítem 9

Ítem 9	f	%
En ninguna ocasión	6	5,5
En muy pocas ocasiones	42	38,2
En ciertas ocasiones	36	32,7
En varias ocasiones	18	16,4
En toda ocasión	8	7,3
Total	110	100,0

Figura 72

Compromiso organizacional - Ítem 9



Según los resultados, el 38,2 % de los trabajadores manifestó que, en muy pocas ocasiones, los problemas de la organización también les afectan, mientras que el 32,7 % indicó que esto ocurre en ciertas ocasiones. Solo un 7,3 % señaló sentirse afectado en toda ocasión. Estos datos reflejan un nivel moderado-bajo de compromiso afectivo, ya que la mayoría del personal no experimenta una conexión emocional profunda con la institución, lo que se traduce en una menor identificación con sus dificultades y desafíos.



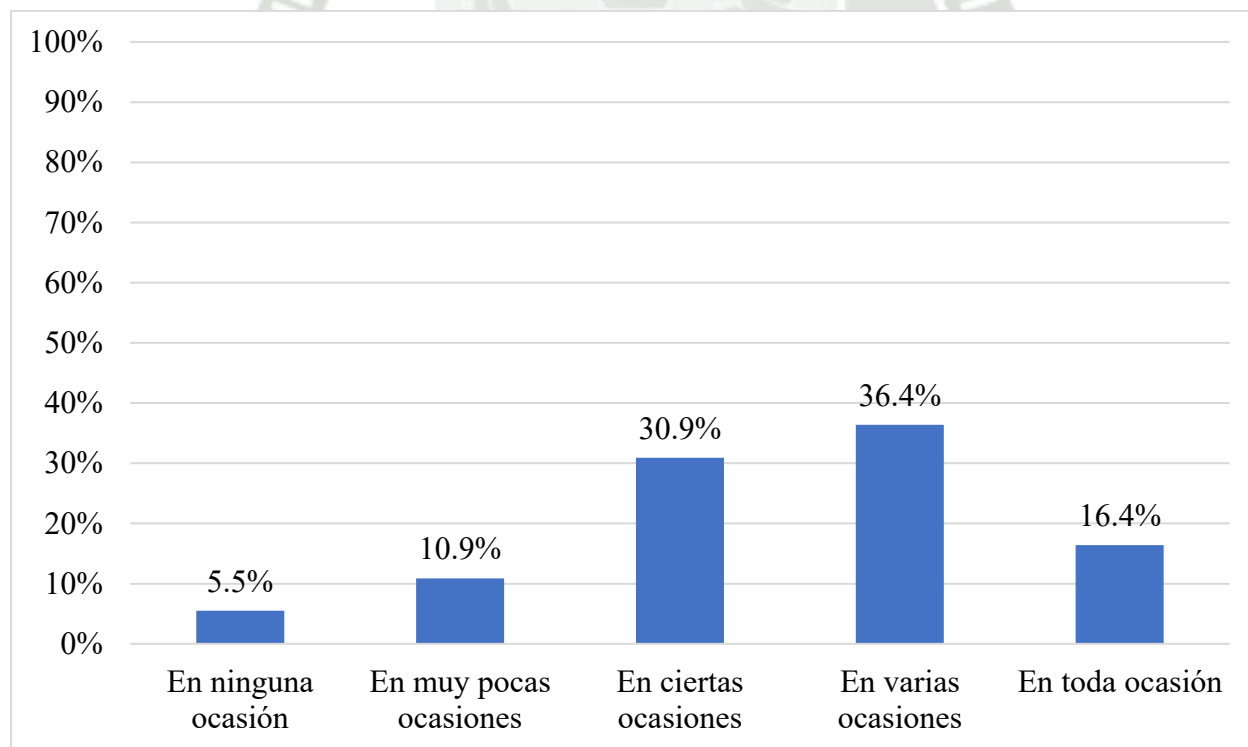
Tabla 81

Compromiso organizacional - Ítem 10

Ítem 10	f	%
En ninguna ocasión	6	5,5
En muy pocas ocasiones	12	10,9
En ciertas ocasiones	34	30,9
En varias ocasiones	40	36,4
En toda ocasión	18	16,4
Total	110	100,0

Figura 73

Compromiso organizacional - Ítem 10



Según los resultados, el 36,4 % de los encuestados indicó que en varias ocasiones siente que su jefe no retribuye su trabajo y, por ello, no se siente obligado a permanecer en la organización. Un 30,9 % lo señaló en ciertas ocasiones y un 16,4 % en toda ocasión. En contraste, solo un 10,9 % lo manifestó en muy pocas ocasiones y un 5,5 % en ninguna. Esta tendencia refleja que una parte importante del personal no percibe reciprocidad o reconocimiento por parte de sus superiores, lo que debilita su sentido de obligación moral hacia la institución. La falta de reconocimiento percibida disminuye el compromiso normativo, ya que se pierde el sentimiento de que permanecer en la organización es lo correcto o lo justo.



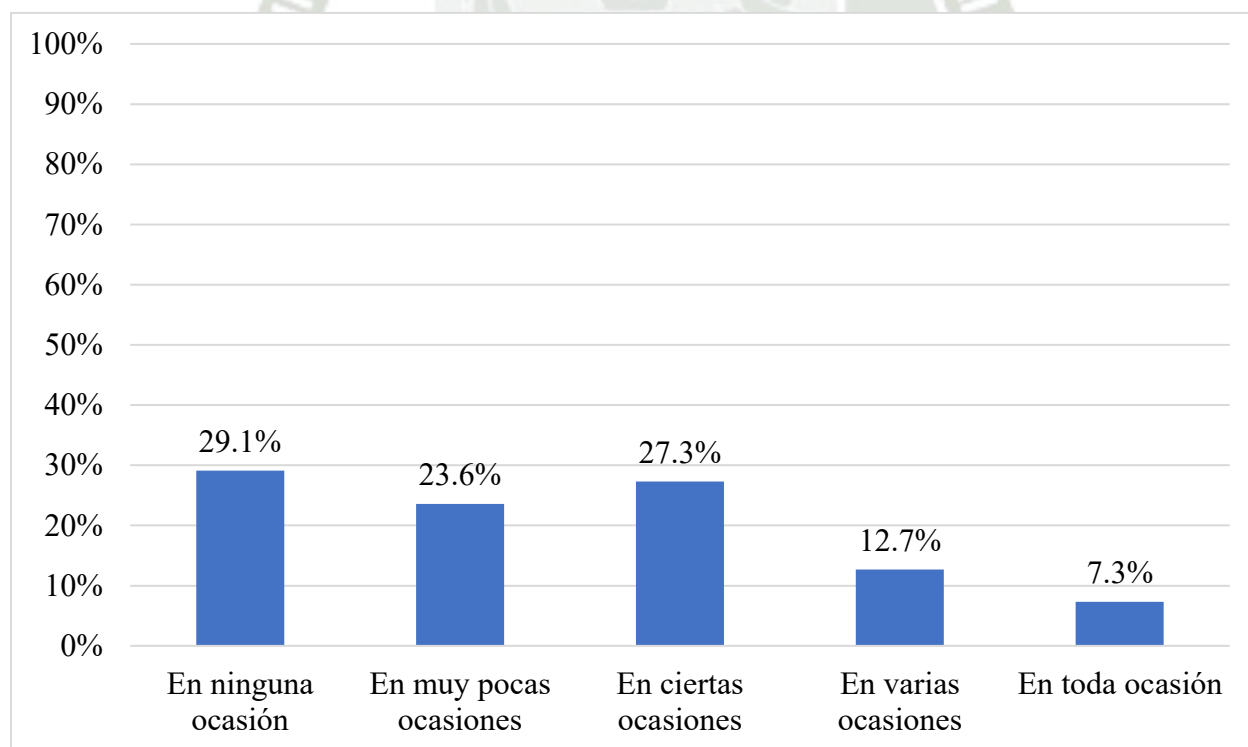
Tabla 82

Compromiso organizacional - Ítem 11

Ítem 11	f	%
En ninguna ocasión	32	29,1
En muy pocas ocasiones	26	23,6
En ciertas ocasiones	30	27,3
En varias ocasiones	14	12,7
En toda ocasión	8	7,3
Total	110	100,0

Figura 74

Compromiso organizacional - Ítem 11



Según los resultados, el 29,1 % de los encuestados manifestó que en ninguna ocasión siente que exista un ambiente de “familia” o equipo dentro de la organización, mientras que un 23,6 % lo percibe en muy pocas ocasiones y un 27,3 % en ciertas ocasiones. Solo un 12,7 % lo experimenta en varias ocasiones y apenas un 7,3 % en toda ocasión. Estos resultados revelan una percepción general de distanciamiento o falta de cohesión grupal en la institución. La ausencia de un sentido de pertenencia afecta negativamente el compromiso normativo, ya que dificulta la generación de vínculos emocionales y morales que incentiven a los trabajadores a permanecer en la organización por lealtad.



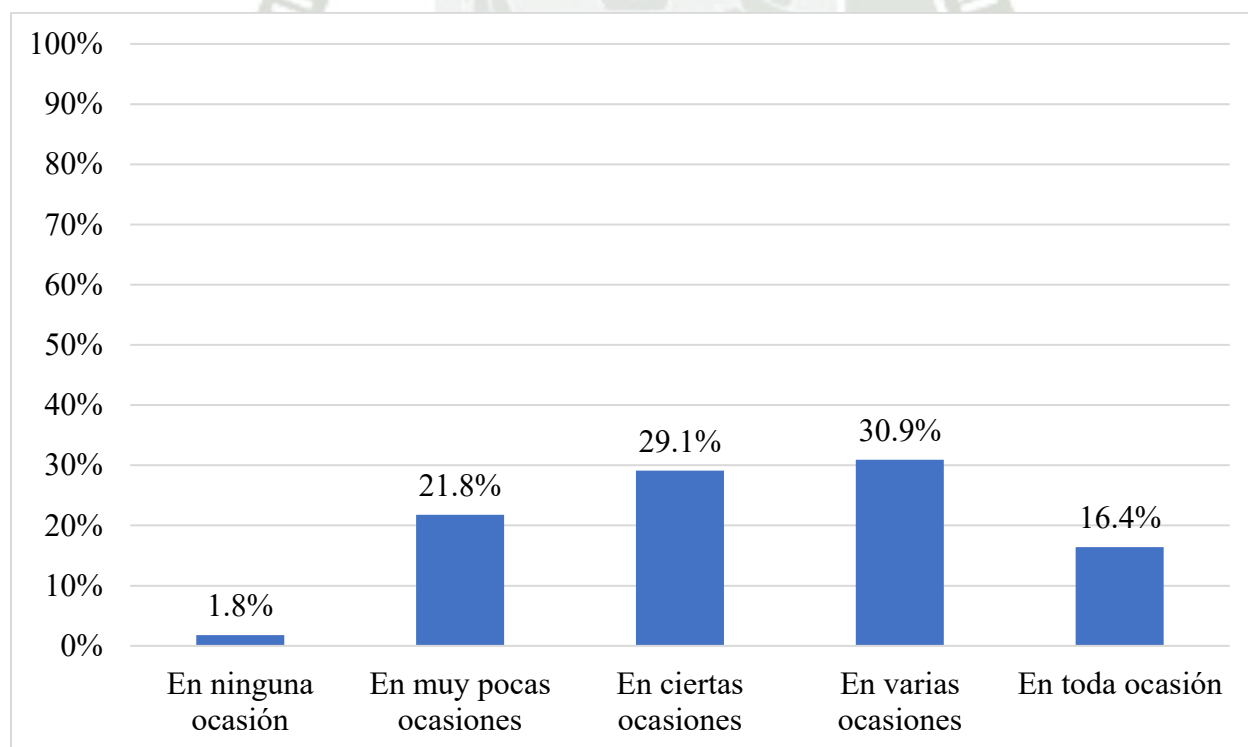
Tabla 83

Compromiso organizacional - Ítem 12

Ítem 12	f	%
En ninguna ocasión	2	1,8
En muy pocas ocasiones	24	21,8
En ciertas ocasiones	32	29,1
En varias ocasiones	34	30,9
En toda ocasión	18	16,4
Total	110	100,0

Figura 75

Compromiso organizacional - Ítem 12



Según los resultados, el 30,9 % de los encuestados manifestó que, en varias ocasiones, se siente orgulloso de decir a otros que trabaja en la organización, seguido de un 29,1 % que indicó sentirlo en ciertas ocasiones. Solo el 1,8 % afirmó no sentirlo nunca. Estos datos reflejan un nivel moderado de compromiso afectivo, evidenciando que una parte considerable del personal experimenta una identificación emocional positiva con la institución, aunque aún hay un margen importante que no lo hace con frecuencia.



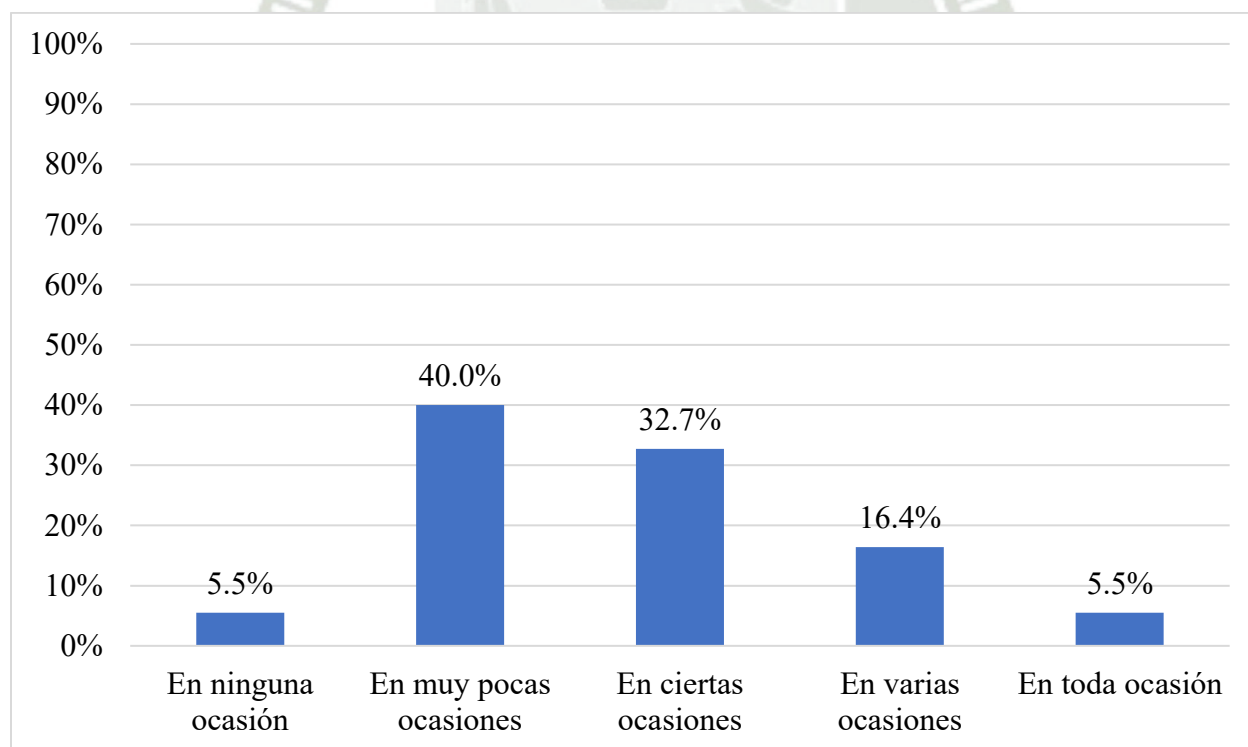
Tabla 84

Compromiso organizacional - Ítem 13

Ítem 13	f	%
En ninguna ocasión	6	5,5
En muy pocas ocasiones	44	40,0
En ciertas ocasiones	36	32,7
En varias ocasiones	18	16,4
En toda ocasión	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 76

Compromiso organizacional - Ítem 13



Según los resultados, el 40,0 % de los encuestados señaló que en muy pocas ocasiones siente que le debe mucho a su organización, seguido por un 32,7 % que lo considera en ciertas ocasiones. Un 16,4 % manifestó sentirlo en varias ocasiones, mientras que el 5,5 % lo indicó tanto en ninguna como en toda ocasión. Estos resultados evidencian una percepción predominantemente baja de gratitud u obligación moral hacia la institución, lo cual refleja un compromiso normativo débil. La mayoría de trabajadores no siente un fuerte deber ético o moral de permanecer en la organización por lo que ha recibido de ella, lo que podría traducirse en una menor resistencia ante la posibilidad de dejarla.



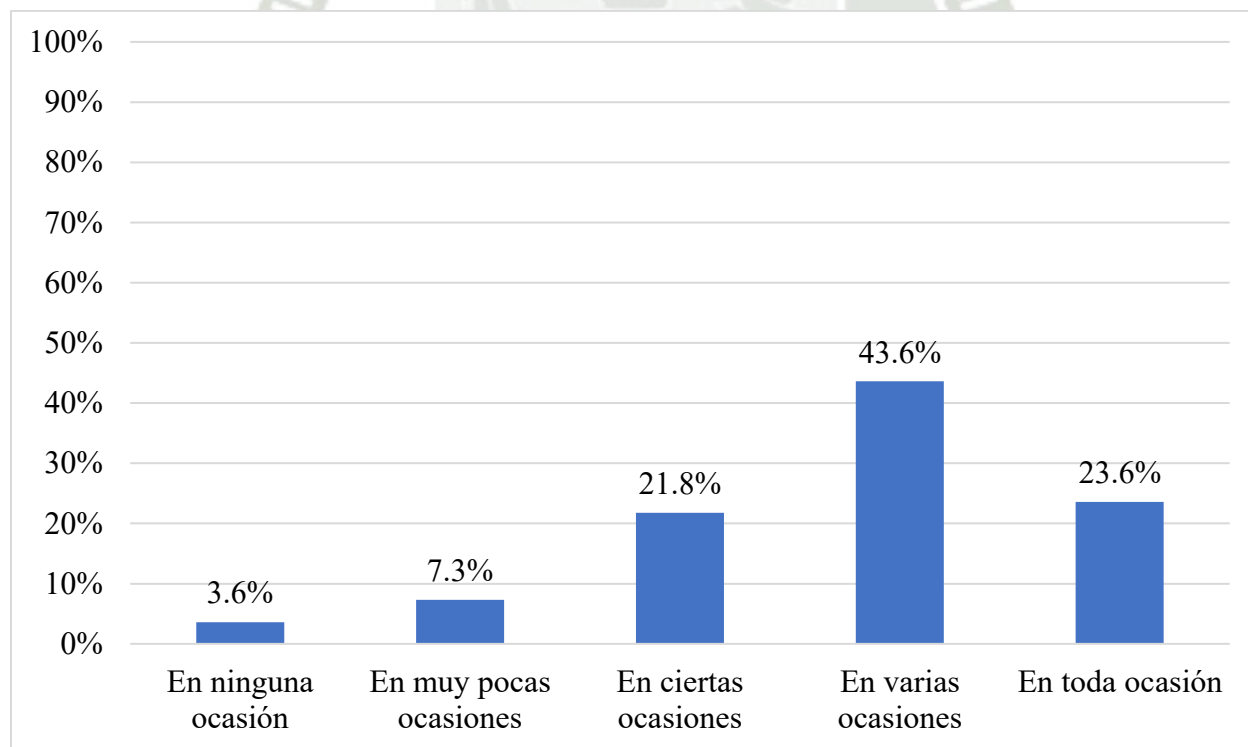
Tabla 85

Compromiso organizacional - Ítem 14

Ítem 14	f	%
En ninguna ocasión	4	3,6
En muy pocas ocasiones	8	7,3
En ciertas ocasiones	24	21,8
En varias ocasiones	48	43,6
En toda ocasión	26	23,6
Total	110	100,0

Figura 77

Compromiso organizacional - Ítem 14



Según los resultados, el 43,6 % de los encuestados indicó que en varias ocasiones no se siente integrado plenamente con la organización, seguido por el 23,6 % que afirmó sentirse así en toda ocasión. Asimismo, un 21,8 % mencionó que en ciertas ocasiones experimenta esta falta de integración, mientras que solo el 7,3 % y el 3,6 % señalaron que esto ocurre en muy pocas o ninguna ocasión, respectivamente. Estos datos reflejan una clara tendencia hacia la desconexión emocional con la institución, lo cual representa un indicador preocupante de bajo compromiso afectivo. La falta de integración puede limitar el sentido de pertenencia y disminuir la motivación, afectando negativamente tanto el desempeño individual como la cohesión organizacional.



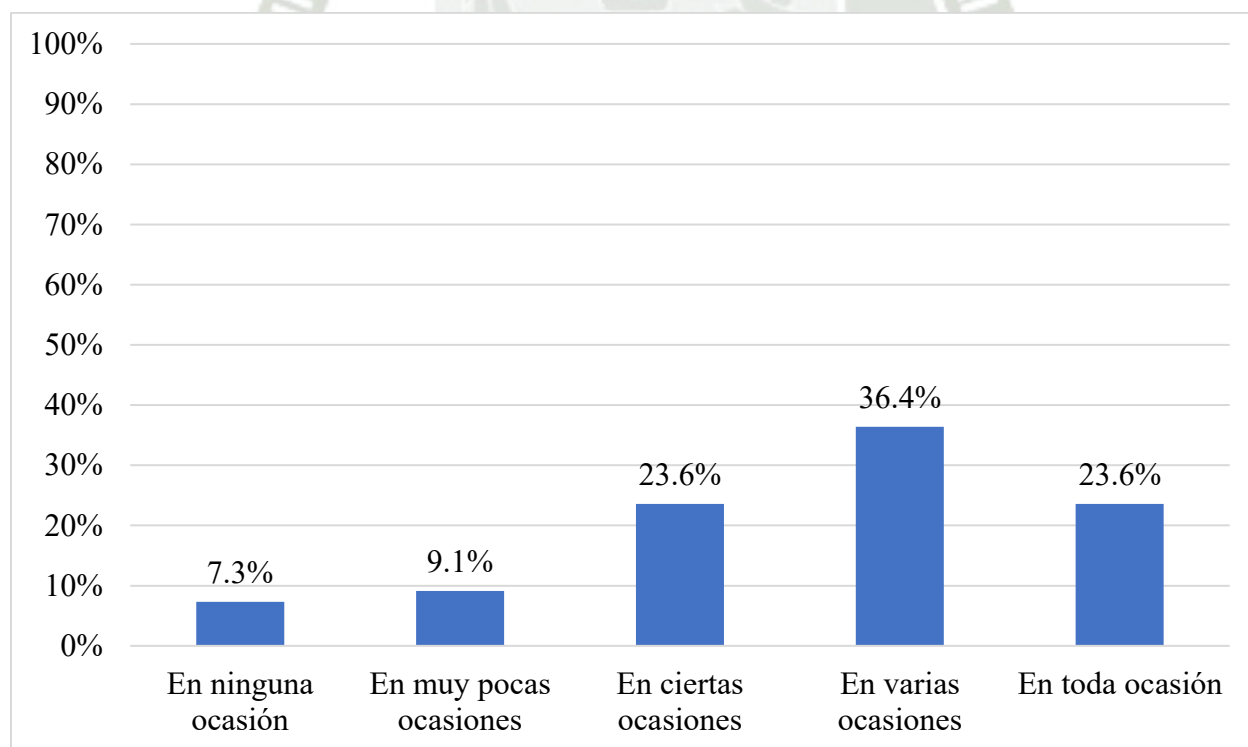
Tabla 86

Compromiso organizacional - Ítem 15

Ítem 15	f	%
En ninguna ocasión	8	7,3
En muy pocas ocasiones	10	9,1
En ciertas ocasiones	26	23,6
En varias ocasiones	40	36,4
En toda ocasión	26	23,6
Total	110	100,0

Figura 78

Compromiso organizacional - Ítem 15



Según los datos obtenidos, el 36,4 % de los encuestados manifestó que en varias ocasiones siente que no pertenece a la organización, seguido de un 23,6 % que lo indicó en toda ocasión. Además, un 23,6 % afirmó experimentarlo en ciertas ocasiones, mientras que solo el 9,1 % mencionaron sentirlo en muy pocas y 7,3 % no lo experimentó en ninguna ocasión. Estos resultados evidencian que una parte considerable del personal administrativo no se siente emocionalmente vinculado a la institución, lo cual refleja un bajo nivel de compromiso afectivo. La ausencia de sentido de pertenencia puede reducir la identificación con los objetivos y afectar negativamente la motivación, el bienestar y la permanencia de los colaboradores en la entidad.



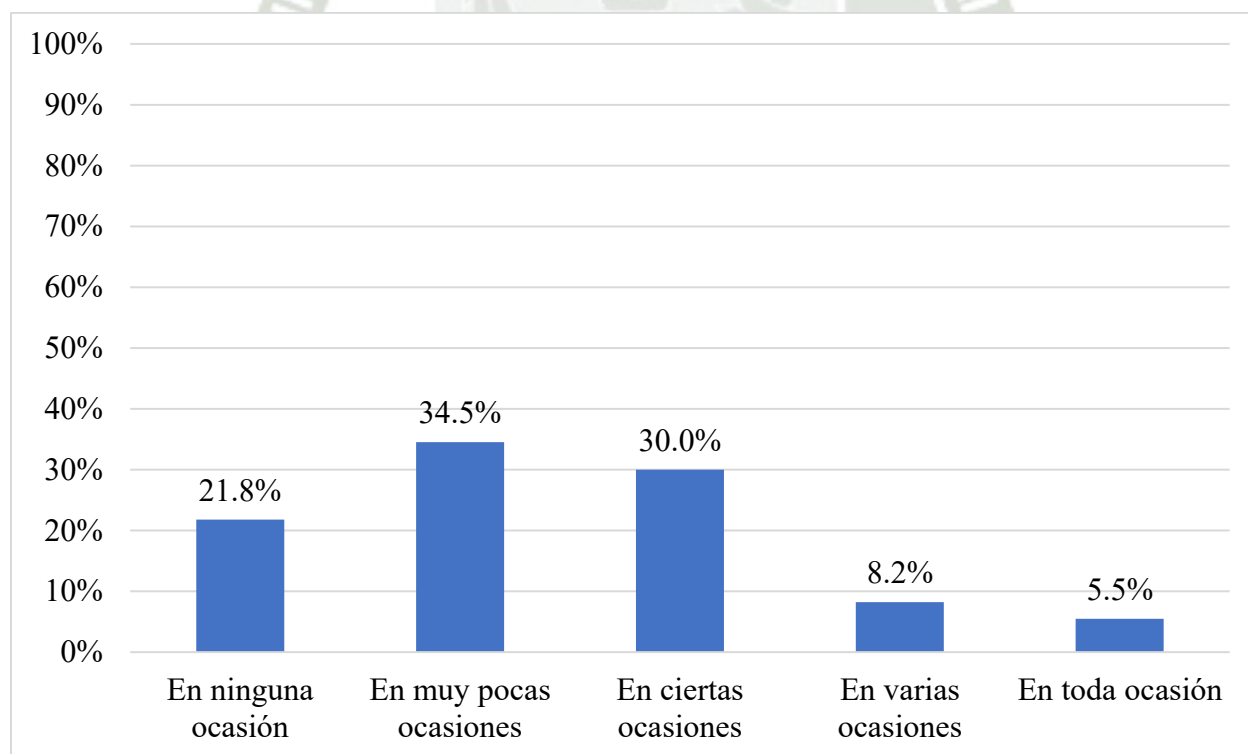
Tabla 87

Compromiso organizacional - Ítem 16

Ítem 16	f	%
En ninguna ocasión	24	21,8
En muy pocas ocasiones	38	34,5
En ciertas ocasiones	33	30,0
En varias ocasiones	9	8,2
En toda ocasión	6	5,5
Total	110	100,0

Figura 79

Compromiso organizacional - Ítem 16



Según los resultados, el 34,5 % de los encuestados indicó que en muy pocas ocasiones les cuesta renunciar por no tener otra opción laboral. El 30,0 % respondió que esto ocurre en ciertas ocasiones, el 21,8 % en ninguna ocasión, el 8,2 % en varias ocasiones y solo el 5,5 % en toda ocasión. Estos datos reflejan una tendencia moderada a baja de compromiso de continuidad, ya que la mayoría considera que en pocas o ninguna ocasión su permanencia en la organización se debe a la falta de alternativas laborales. Es decir, gran parte del personal no se queda en la institución por necesidad, lo que indica que su continuidad no depende de una falta de opciones externas, sino posiblemente de otros factores.

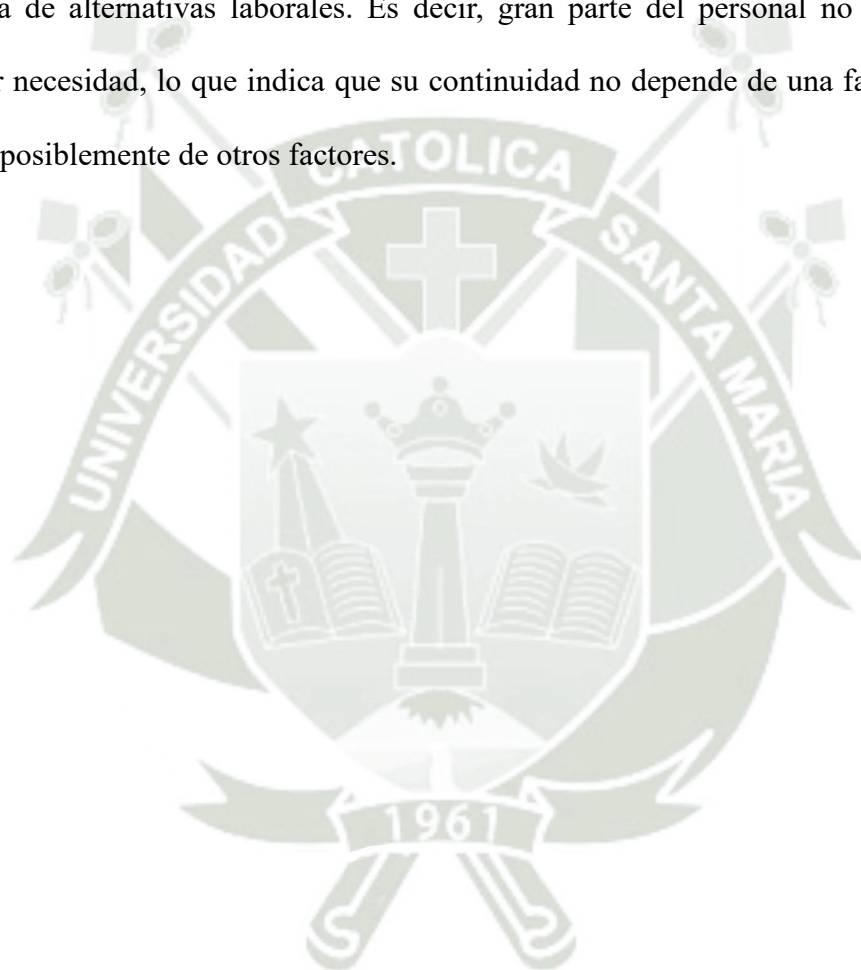


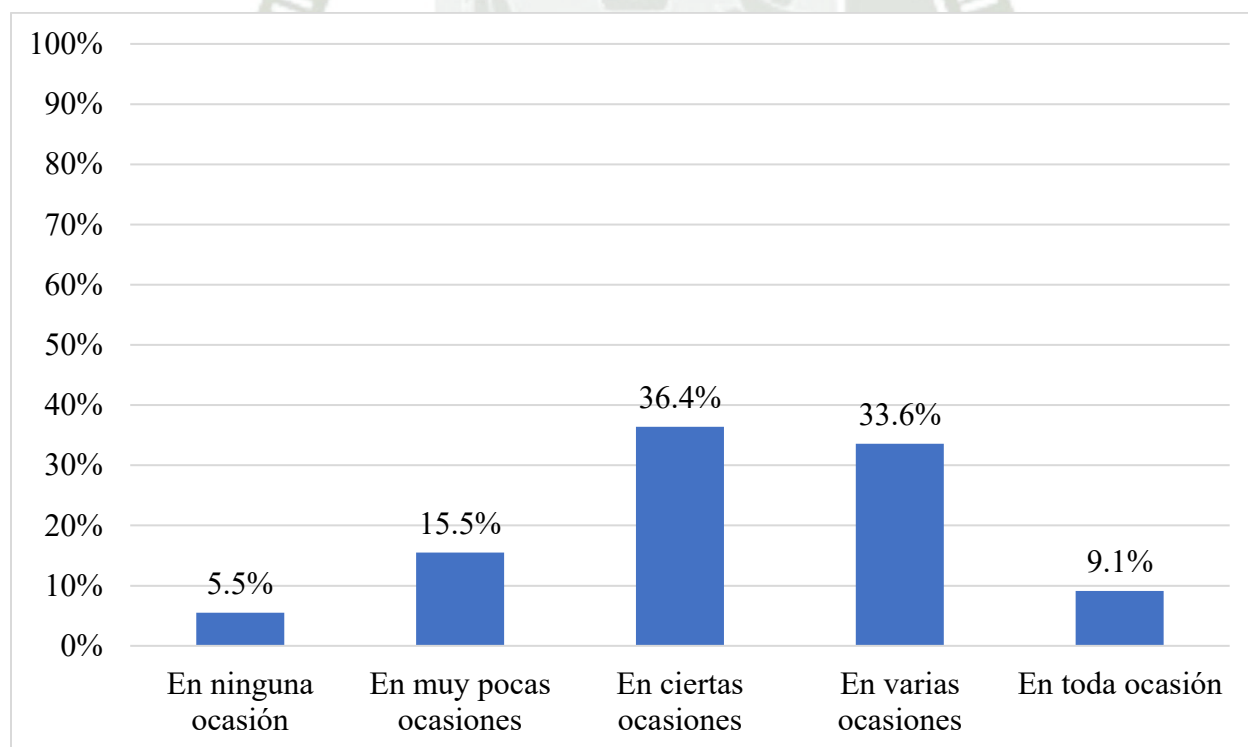
Tabla 88

Compromiso organizacional - Ítem 17

Ítem 17	f	%
En ninguna ocasión	6	5,5
En muy pocas ocasiones	17	15,5
En ciertas ocasiones	40	36,4
En varias ocasiones	37	33,6
En toda ocasión	10	9,1
Total	110	100,0

Figura 80

Compromiso organizacional - Ítem 17



Según los resultados, el 36,4 % de los encuestados manifestó que en ciertas ocasiones sería muy duro abandonar la empresa. Asimismo, el 33,6 % indicó que lo sería en varias ocasiones, el 15,5 % en muy pocas ocasiones, el 9,1 % en toda ocasión y solo el 5,5 % afirmó que en ninguna ocasión le resultaría difícil dejarla. Estos datos reflejan una tendencia moderada en cuanto al compromiso de continuidad, donde una parte importante del personal siente algún grado de dificultad emocional al pensar en desvincularse, aunque no es una percepción predominante. Esto podría deberse a vínculos emocionales o cierta valoración del entorno laboral, pero no lo suficiente como para consolidar un compromiso de permanencia alto.

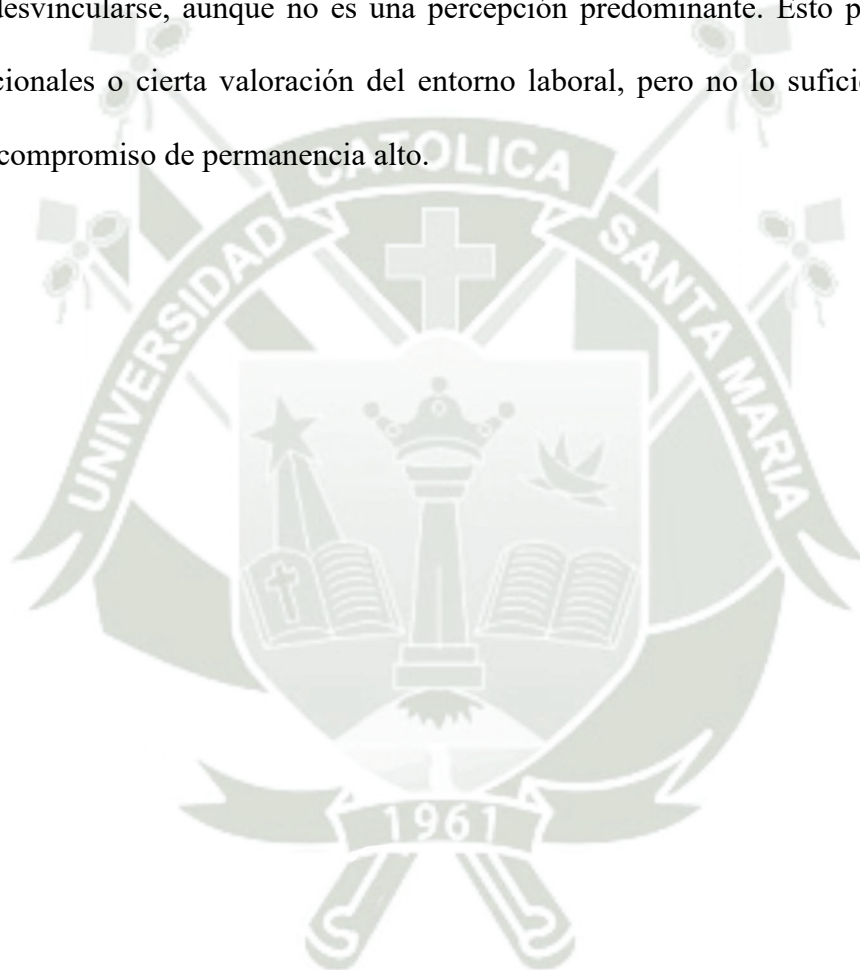


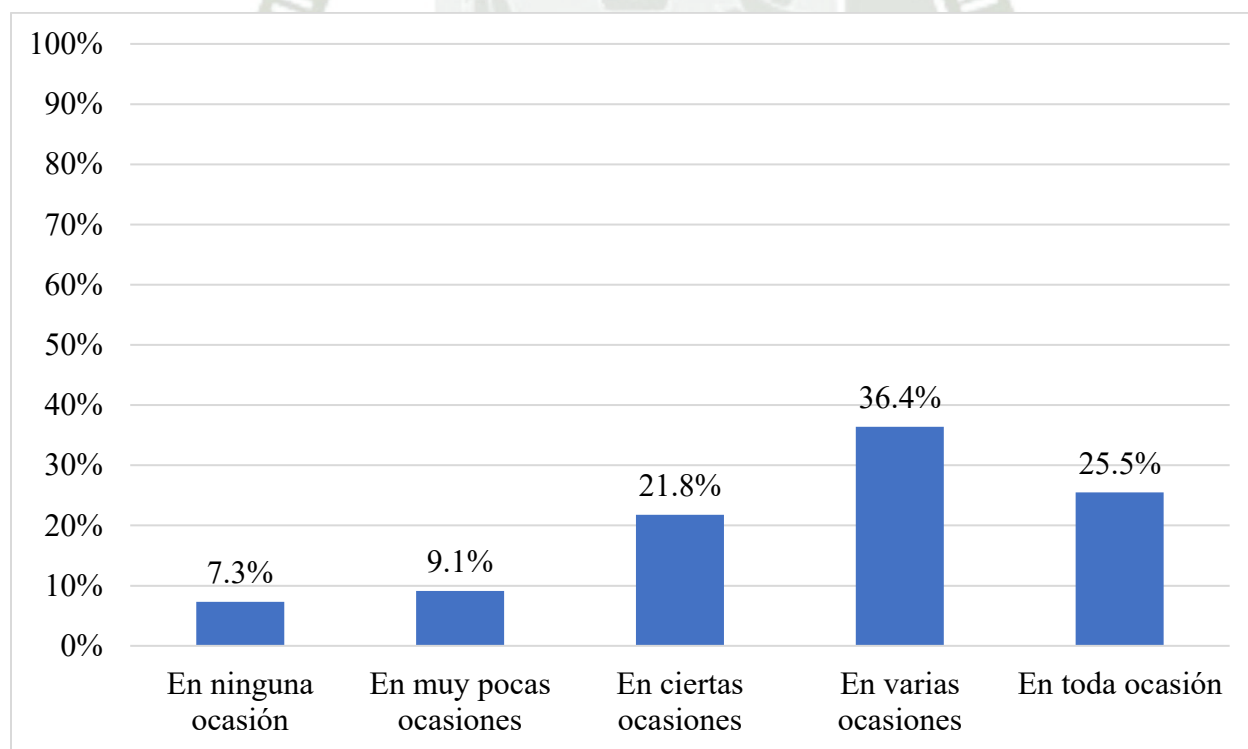
Tabla 89

Compromiso organizacional - Ítem 18

Ítem 18	f	%
En ninguna ocasión	8	7,3
En muy pocas ocasiones	10	9,1
En ciertas ocasiones	24	21,8
En varias ocasiones	40	36,4
En toda ocasión	28	25,5
Total	110	100,0

Figura 81

Compromiso organizacional - Ítem 18



Según los resultados, el 36,4 % de los encuestados señaló que en varias ocasiones no se siente vinculado emocionalmente con la organización, y un 25,5 % indicó que esto le ocurre en toda ocasión. Además, un 21,8 % manifestó experimentarlo en ciertas ocasiones, mientras que solo un 9,1 % respondió que lo experimenta en muy pocas ocasiones y el 7,3 % manifestó que en ninguna ocasión se siente desvinculado emocionalmente. Estos resultados reflejan una clara desconexión emocional entre los trabajadores y la institución, lo cual evidencia un compromiso afectivo bajo. La falta de vínculo emocional puede disminuir la motivación, la identificación con la misión institucional y el deseo genuino de contribuir al desarrollo organizacional.



3.1.4. Relación entre clima laboral y compromiso organizacional

Tabla 90

Relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional

		Compromiso organizacional			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Clima laboral	Bajo	f	6	26	0	32
		%	5,5%	23,6%	0,0%	29,1%
	Medio	f	0	68	4	72
		%	0,0%	61,8%	3,6%	65,5%
	Alto	f	0	6	0	6
		%	0,0%	5,5%	0,0%	5,5%
Total		f	6	100	4	110
		%	5,5%	90,9%	3,6%	100,0%

En la tabla 90 se evidencia que la mayor parte de los trabajadores percibe un clima laboral de nivel medio (65,5%), asociado principalmente a un compromiso organizacional también medio (61,8%). En segundo lugar, un 29,1% percibe un clima laboral bajo, asociado sobre todo a un compromiso medio (23,6%). Finalmente, solo un 5,5% reporta un clima laboral alto, que también se relaciona con un compromiso medio (5,5%). En síntesis, los resultados muestran que la tendencia predominante es un clima laboral medio vinculado a un compromiso organizacional medio, mientras que las categorías altas de ambos son poco representativas, lo que refleja que, aunque existe cierta estabilidad, no se alcanza un nivel elevado de compromiso, probablemente debido a que la percepción del clima laboral, aunque moderada, aún presenta limitaciones que afectan la disposición de los trabajadores a comprometerse en mayor medida con la institución.

3.1.5. Relación entre las dimensiones del clima laboral y compromiso organizacional

Tabla 91

Relación entre las dimensiones del clima laboral y el compromiso organizacional

Dimensiones del clima laboral		Compromiso organizacional
Autorrealización	Coefficiente de correlación	0,290*
	Sig. (bilateral)	0,002
	N	110
Involucramiento laboral	Coefficiente de correlación	0,183
	Sig. (bilateral)	0,056
	N	110
Rho de Spearman Supervisión	Coefficiente de correlación	0,063*
	Sig. (bilateral)	0,514
	N	110
Comunicación	Coefficiente de correlación	0,299
	Sig. (bilateral)	0,002
	N	110
Condiciones laborales	Coefficiente de correlación	0,290
	Sig. (bilateral)	0,002
	N	110

En la tabla 91 se presenta los resultados de la relación estadística entre las dimensiones del clima laboral y el compromiso organizacional. Donde de acuerdo al coeficiente de correlación de Rho de Spearman la autorrealización, comunicación y condiciones laborales tienen una significancia bilateral menor a 0.05, reafirmando que existe una relación positiva entre estas dimensiones del clima laboral y el compromiso organizacional. Sin embargo, las dimensiones involucramiento y supervisión no muestran relación significativa por tener una sig. mayor a 0.05 con el compromiso organizacional.

3.1.6. Relación entre la dimensión más significativa del clima laboral y el compromiso organizacional

Tabla 92

Relación entre la dimensión más significativa del clima laboral y el compromiso organizacional

			Compromiso organizacional			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Comunicación	Bajo	f	6	37	0	43
		%	5,5%	33,6%	0,0%	39,1%
	Medio	f	0	57	4	61
		%	0,0%	51,8%	3,6%	55,5%
	Alto	f	0	6	0	6
		%	0,0%	5,5%	0,0%	5,5%
Total	f	6	100	4	110	
	%	5,5%	90,9%	3,6%	100,0%	

Los resultados muestran que la dimensión de Comunicación es la más significativa en su relación con el compromiso organizacional, ya que el mayor porcentaje de trabajadores que tienen un compromiso medio (51,8 %) también perciben un nivel medio de comunicación. Además, ningún encuestado con compromiso bajo percibe comunicación alta, y la mayoría de los niveles medio y bajo de comunicación se asocian con compromiso medio. En conclusión, los niveles de comunicación observados se asocian con niveles medios de compromiso organizacional, mostrando que una comunicación clara y adecuada favorece la estabilidad en el compromiso del personal.

3.2. Análisis del clima laboral según variables sociodemográficas

Tabla 93

Clima laboral según sexo del personal administrativo

		Clima laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Sexo	Femenino	f	16	50	4	70
		%	14,5%	45,5%	3,6%	63,6%
	Masculino	f	16	22	2	40
		%	14,5%	20,0%	1,8%	36,4%
Total	f	32	72	6	110	
	%	29,1%	65,5%	5,5%	100,0%	

$$X^2 = 3.645 \quad p > 0.05 \quad p = 0.162$$

El análisis del clima laboral según el sexo del personal administrativo muestra que el 63.6% de los encuestados son mujeres, de las cuales el 45.5% perciben un nivel medio de clima laboral, el 14.5% un nivel bajo y el 3.6% un nivel alto; frente al 36.4% del sexo masculino, de los cuales el 20.0% perciben un nivel medio de clima laboral, el 14.5% un nivel bajo y el 1.8% un nivel alto de clima laboral. Estos resultados evidencian el valor del chi cuadrado $X^2 = 3.645$ y un p-valor de 0.162 que es $p > 0.05$, esto indica que no existe una asociación entre el sexo y la percepción del clima en laboral en la municipalidad.

Tabla 94

Clima laboral según edad del personal administrativo

		Clima laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Edad	Menos de 25	f	0	2	0	2
		%	0,0%	1,8%	0,0%	1,8%
	25 - 35	f	4	20	2	26
		%	3,6%	18,2%	1,8%	23,6%
	Más de 35	f	28	50	4	82
		%	25,5%	45,5%	3,6%	74,5%
Total	f	32	72	6	110	
	%	29,1%	65,5%	5,5%	100,0%	

$$X^2 = 4.517 \quad p > 0.05 \quad p = 0.340$$

El análisis del clima laboral según la edad del personal administrativo muestra que el 74.5% de los encuestados tienen más de 35 años, de los cuales el 45.5% perciben un nivel medio de clima laboral, el 25.5% un nivel bajo y el 3.6% un nivel alto. El 23.6% tienen entre 25 y 35 años, de los cuales el 18.2% perciben un clima laboral medio, el 3.6% un nivel bajo y el 1.8% un nivel alto. Finalmente, el 1.8% del personal tiene menos de 25 años, de los cuales el mismo porcentaje tiene niveles medios de clima laboral, sin presencia de niveles bajos o altos. Estos resultados evidencian el valor del chi cuadrado $X^2 = 4.517$ y un p-valor de 0.340 que es $p > 0.05$, esto indica que no existe una asociación entre la edad y la percepción del clima en laboral en la institución.

Tabla 95

Clima laboral según tiempo de servicio del personal administrativo

		Clima laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Tiempo de servicio	1 año o menos	f	4	16	2	22
		%	3,6%	14,5%	1,8%	20,0%
	1 - 3 años	f	2	16	0	18
		%	1,8%	14,5%	0,0%	16,4%
	Más de 3 años	f	26	40	4	70
		%	23,6%	36,4%	3,6%	63,6%
Total		f	32	72	6	110
		%	29,1%	65,5%	5,5%	100,0%

$$X^2 = 8.411 \quad p > 0.05 \quad p = 0.078$$

El análisis del clima laboral según el tiempo de servicio del personal administrativo muestra que el 63.6% de los trabajadores tienen más de 3 años de servicio, de los cuales el 36.4% percibe un nivel medio de clima laboral, el 23.6% un nivel bajo y el 3.6% un nivel alto. Seguido del 20.0% del personal con 1 año o menos tiempo de servicio, donde el 14.5% presenta nivel medio, el 3.6% nivel bajo y el 1.8% nivel alto. Finalmente, el 16.4% tiene entre 1 y 3 años de tiempo de servicio, con un 14.5% en nivel medio, el 1.8% en nivel bajo y no se evidencia niveles altos del clima laboral. Estos resultados evidencian el valor del chi cuadrado $X^2 = 8.411$ y un p-valor de 0.078 que es $p > 0.05$, esto indica que no existe una asociación entre el tiempo de servicio y la percepción del clima laboral de los trabajadores administrativos.

Tabla 96

Clima laboral según condición laboral del personal administrativo

		Clima laboral			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Condición laboral	Contratado	f	15	54	4	73
		%	13,6%	49,1%	3,6%	66,4%
	Honorarios	f	4	0	0	4
		%	3,6%	0,0%	0,0%	3,6%
	Nombrado	f	13	18	2	33
		%	11,8%	16,4%	1,8%	30,0%
Total	f	32	72	6	110	
	%	29,1%	65,5%	5,5%	100,0%	

$$X^2 = 14.217 \quad p < 0.05 \quad p = 0.007$$

El análisis del clima laboral según la condición laboral del personal administrativo muestra que el 66.4% de los encuestados son trabajadores contratados, de los cuales el 49.1% percibe un nivel medio de clima laboral, el 13.6% un nivel bajo y el 3.6% un nivel alto; seguido del 30.0% que tiene condición laboral nombrado, donde el 16.4% presenta nivel medio de clima laboral, el 11.8% nivel bajo y el 1.8% nivel alto. Finalmente, el 3.6% labora bajo la modalidad de honorarios, de los cuales el mismo porcentaje tienen nivel bajo de clima laboral, sin presencia de niveles medios ni altos. Estos resultados evidencian el valor del chi cuadrado $X^2 = 14.217$ y un p-valor de 0.007 que es $p < 0.05$, esto indica que existe una asociación entre las condiciones laborales y la percepción del clima en laboral de los trabajadores.

Tabla 97

Clima laboral según jerarquía laboral del personal administrativo

		Clima laboral				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Jerarquía laboral	Directivo	f	5	8	0	13
		%	4,5%	7,3%	0,0%	11,8%
	Empleado	f	27	64	6	97
		%	24,5%	58,2%	5,5%	88,2%
Total		f	32	72	6	110
		%	29,1%	65,5%	5,5%	100,0%

$$X^2 = 1.284 \quad p < 0.05 \quad p = 0.526$$

El análisis del clima laboral según la jerarquía laboral del personal administrativo muestra que el 88.2% de los encuestados son empleados, de los cuales el 58.2% percibe un nivel medio de clima laboral, el 24.5% un nivel bajo y el 5.5% un nivel alto. Por otro lado, el 11.8% son directivos, de los cuales el 7.3% presenta niveles medios de clima laboral, el 4.5% niveles bajos y ninguno reporta niveles altos de clima laboral. Estos resultados evidencian el valor del chi cuadrado $X^2 = 1.284$ y un p-valor de 0.526 que es $p > 0.05$, esto indica que no existe una asociación entre la jerarquía laboral y la percepción del clima en laboral de los trabajadores.

3.3. Análisis del compromiso organizacional según variables sociodemográficas

Tabla 98

Compromiso organizacional según sexo del personal administrativo

		Compromiso organizacional				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Sexo	Femenino	f	2	64	4	70
		%	1,8%	58,2%	3,6%	63,6%
	Masculino	f	4	36	0	40
		%	3,6%	32,7%	0,0%	36,4%
Total		f	6	100	4	110
		%	5,5%	90,9%	3,6%	100,0%

$$X^2 = 4.672 \quad p > 0.05 \quad p = 0.097$$

Se tiene como resultado el compromiso organizacional según el sexo del personal administrativo, donde el 63.6% de los encuestados son mujeres, de las cuales el 58.2% muestra un nivel medio de compromiso organizacional, el 3.6% un nivel alto y el 1.8% un nivel bajo. En contraste, el 36.4% corresponde al sexo masculino, de los cuales el 32.7% presenta niveles medios de compromiso organizacional, el 3.6% niveles bajos y no se evidencian niveles altos de compromiso organizacional. Estos resultados evidencian el valor del chi cuadrado $X^2 = 4.672$ y un p-valor de 0.097 que es $p > 0.05$, esto indica que no existe una asociación entre el sexo y el compromiso organizacional de los trabajadores.

Tabla 99

Compromiso organizacional según edad del personal administrativo

		Compromiso organizacional				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Edad	Menos de 25	f	0	2	0	2
		%	0,0%	1,8%	0,0%	1,8%
	25 - 35	f	4	22	0	26
		%	3,6%	20,0%	0,0%	23,6%
	Más de 35	f	2	76	4	82
		%	1,8%	69,1%	3,6%	74,5%
Total	f	6	100	4	110	
	%	5,5%	90,9%	3,6%	100,0%	

$$X^2 = 7.702 \quad p > 0.05 \quad p = 0.103$$

Se tiene como resultado el compromiso organizacional según el sexo del personal administrativo, donde el 74.5% de los encuestados tiene más de 35 años, de los cuales el 69.1% presenta niveles medios de compromiso organizacional, el 3.6% niveles altos y el 1.8% niveles bajos; seguido del 23.6% que tienen entre 25 y 35 años, donde el 20.0% muestra niveles medios de compromiso organizacional, el 3.6% niveles bajos y no se evidencian niveles altos de compromiso organizacional. Finalmente, el 1.8% tiene menos de 25 años, de los cuales el mismo porcentaje tiene niveles medios de compromiso organizacional. Estos resultados evidencian el valor del chi cuadrado $X^2 = 7.702$ y un p-valor de 0.103 que es $p > 0.05$, esto indica que no existe una asociación entre la edad y el compromiso organizacional de los trabajadores.

Tabla 100

Compromiso organizacional según tiempo de servicio del personal administrativo

		Compromiso organizacional			Total	
		Bajo	Medio	Alto		
Tiempo de servicio	1 año o menos	f	4	16	2	22
		%	3,6%	14,5%	1,8%	20,0%
	1 - 3 años	f	0	18	0	18
		%	0,0%	16,4%	0,0%	16,4%
	Más de 3 años	f	2	66	2	70
		%	1,8%	60,0%	1,8%	63,6%
Total		f	6	100	4	110
		%	5,5%	90,9%	3,6%	100,0%

$$X^2 = 12.004 \quad p > 0.05 \quad p = 0.017$$

Se tiene como resultado el compromiso organizacional según el tiempo de servicios del personal administrativo donde el 63.6% del personal tiene más de 3 años de servicio, de los cuales el 60.0% presenta niveles medios de compromiso organizacional, el 1.8% niveles bajos y el 1.8% niveles altos; seguido del 20.0% del personal que tiene 1 año o menos tiempo de servicio, donde el 14.5% tiene niveles medios, el 3.6% niveles bajos y el 1.8% niveles altos. Finalmente, el 16.4% cuenta con 1 a 3 años de tiempo de servicio, de los cuales el mismo porcentaje tiene niveles medios de compromiso organizacional, sin presencia de niveles bajos ni altos. Estos resultados evidencian el valor del chi cuadrado $X^2 = 12.004$ y un p-valor de 0.017 que es $p < 0.05$, esto indica que existe una asociación entre el tiempo de servicio y el compromiso organizacional de los trabajadores.

Tabla 101

Compromiso organizacional según condición laboral del personal administrativo

		Compromiso organizacional				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Condición laboral	Contratado	f	2	67	4	73
		%	1,8%	60,9%	3,6%	66,4%
	Honorarios	f	4	0	0	4
		%	3,6%	0,0%	0,0%	3,6%
	Nombrado	f	0	33	0	33
		%	0,0%	30,0%	0,0%	30,0%
Total		f	6	100	4	110
		%	5,5%	90,9%	3,6%	100,0%

$$X^2 = 74.308 \quad p < 0.05 \quad p = 0.001$$

Se tiene como resultado el compromiso organizacional según la condición laboral del personal administrativo donde el 66.4% del total corresponde a trabajadores contratados, de los cuales el 60.9% presenta niveles medios de compromiso organizacional, el 3.6% niveles altos y el 1.8% niveles bajos; seguido del 30.0% que tiene condición laboral de nombrado, de los cuales el mismo porcentaje tiene niveles medios en su totalidad. Por último, el 3.6% tiene como condición laboral de honorarios, de los cuales el mismo porcentaje tienen nivel bajo de compromiso organizacional. Estos resultados evidencian el valor del chi cuadrado $X^2 = 74.308$ y un p-valor de 0.001 que es $p < 0.05$, esto indica que existe una asociación entre las condiciones laborales y el compromiso organizacional de los trabajadores.

Tabla 102

Compromiso organizacional según jerarquía laboral del personal administrativo

		Compromiso organizacional				
		Bajo	Medio	Alto	Total	
Jerarquía laboral	Directivo	f	0	13	0	13
		%	0,0%	11,8%	0,0%	11,8%
	Empleado	f	6	87	4	97
		%	5,5%	79,1%	3,6%	88,2%
Total		f	6	100	4	110
		%	5,5%	90,9%	3,6%	100,0%

$$X^2 = 1.474 \quad p < 0.05 \quad p = 0.478$$

Se tiene como resultado del compromiso organizacional según la jerarquía laboral del personal administrativo, donde el 88.2% del total de encuestados son empleados, de los cuales el 79.1% presentan niveles medios de compromiso organizacional, el 5.5% niveles bajos y el 3.6% niveles altos. Por otro lado, el 11.8% son directivos, de los cuales el mismo porcentaje tiene niveles medios de compromiso organizacional. Estos resultados evidencian el valor del chi cuadrado $X^2 = 1.474$ y un p-valor de 0.478 que es $p > 0.05$, esto indica que no existe una asociación entre la jerarquía laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores.

3.4. Confirmación o rechazo de hipótesis

3.4.1. Prueba de normalidad

Tabla 103

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima laboral	0,378	110	0,001
Compromiso organizacional	0,469	110	0,001

Se aplica la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov porque la muestra es $>$ a 50 siendo que el gl es 110 para las variables de clima laboral y compromiso organizacional con una significancia de 0,001. Estos valores indican que ambas variables no siguen una distribución normal, ya que los valores de significancia son de 0,001 menores a 0,05. Entonces, la prueba revela que los datos son no paramétricos. Esto sugiere que, para el análisis inferencial posterior, se deben considerar como prueba de hipótesis el coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

3.4.2. Prueba de hipótesis

Hi: Existe una relación significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

H0: No existe una relación significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.

Tabla 104

Prueba de hipótesis

		Clima Laboral	Compromiso Organizacional
Clima Laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,328**
	Sig. (bilateral)	.	,001
	N	110	110
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	,328**	1,000
	Sig. (bilateral)	,001	.
	N	110	110

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

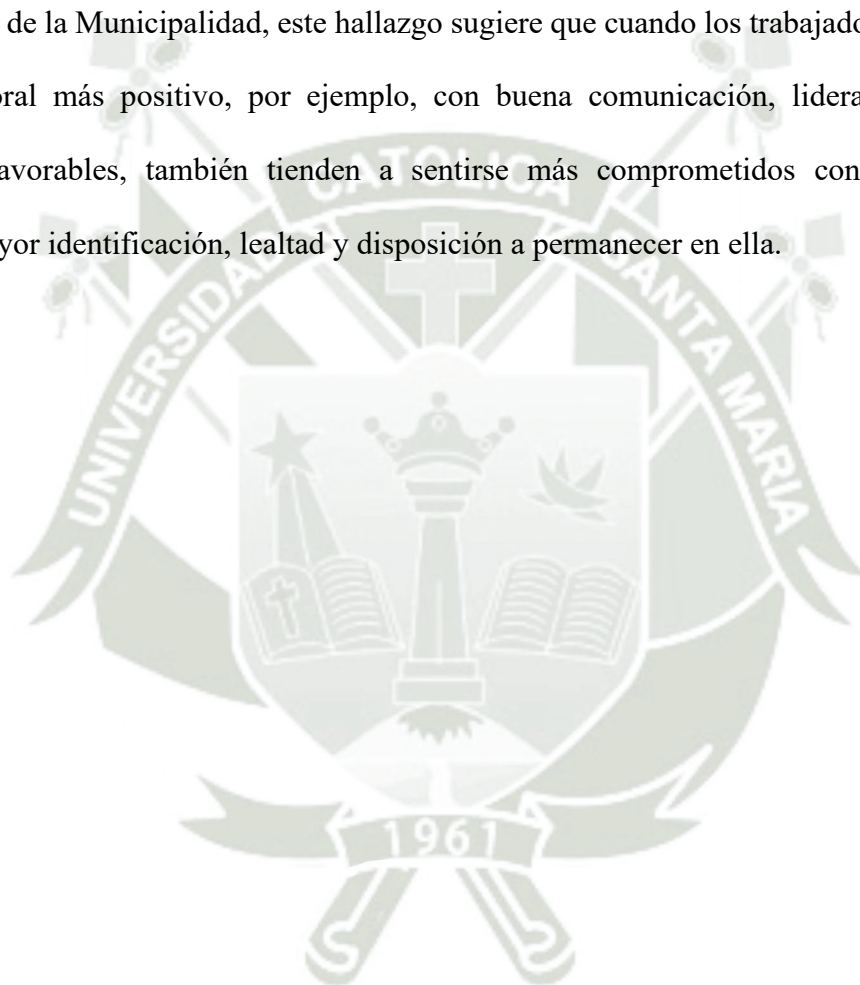
En la tabla 104, el coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre el clima laboral y el compromiso organizacional fue de 0.328, con un valor de significancia bilateral (p) de 0.001. Este valor p es menor a 0.05, lo cual indica que existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre las variables.

El coeficiente de 0.328 indica que hay una correlación positiva baja, es decir que, si bien el clima laboral y el compromiso organizacional están relacionados, esta relación no es fuerte, pero sí existe

de manera constante. Es decir, a mejores percepciones del clima laboral, tiende a haber un mayor compromiso organizacional, aunque la relación no es determinante.

Por ende, se acepta la hipótesis alterna (H_i) y se rechaza la nula (H_0) confirmando que: Existe una relación significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero.

En el contexto de la Municipalidad, este hallazgo sugiere que cuando los trabajadores perciben un ambiente laboral más positivo, por ejemplo, con buena comunicación, liderazgo efectivo o condiciones favorables, también tienden a sentirse más comprometidos con la institución, mostrando mayor identificación, lealtad y disposición a permanecer en ella.



CONCLUSIONES

Primera: Existe una relación significativa de nivel medio entre el clima laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo. Esto se refleja en que los trabajadores que perciben un clima laboral medio (65,5%) presentan principalmente un compromiso organizacional medio (61,8%).

Segunda: El nivel de clima laboral percibido por el personal administrativo es medio (65,5%), con tendencia a bajo (29,1%). En cuanto a sus dimensiones: Autorrealización, Involucramiento, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales, también presentan un nivel medio, con tendencia a bajo, mostrando que la percepción general del clima laboral es de intensidad media.

Tercera: La dimensión Comunicación del clima laboral presenta la relación más significativa con el compromiso organizacional del personal administrativo. Esto se refleja en que los trabajadores con nivel medio de comunicación presentan principalmente un compromiso organizacional medio (51,8%), mientras que los niveles bajo y alto son poco representativos.

Cuarta: El nivel de compromiso organizacional del personal administrativo es medio (90,9%), con tendencia a bajo (5,5%). En cuanto a sus dimensiones: Continuidad, Normatividad y Afectividad, también presentan nivel medio, con tendencia a bajo, reflejando que la percepción general del compromiso organizacional se mantiene en intensidad media.

Quinta: Las dimensiones Autorrealización, Comunicación y Condiciones Laborales presentan una relación significativa de nivel medio con el compromiso organizacional, mientras que Involucramiento y Supervisión muestran relaciones débiles o no significativas. Esto

refleja que, aunque todas las dimensiones aportan a la asociación con el compromiso, las más influyentes son Autorrealización, Comunicación y Condiciones Laborales, manteniendo una relación de intensidad media en general.



RECOMENDACIONES

Primera: La Gerencia de Recursos Humanos debería implementar un programa integral de fortalecimiento organizacional, que incluya talleres de motivación, actividades de integración y seguimiento periódico de indicadores de clima y compromiso, para mejorar simultáneamente ambos aspectos y aumentar la productividad del personal administrativo.

Segunda: Cada jefatura de área, en coordinación con RR.HH., debería desarrollar acciones específicas para elevar las dimensiones con tendencia baja, como Autorrealización y Condiciones Laborales, mediante la optimización de la infraestructura y los recursos de trabajo, la revisión de la remuneración y la equidad salarial, la promoción de oportunidades de progreso y capacitación, y el fortalecimiento de los mecanismos de reconocimiento a los logros del personal.

Tercera: Se recomienda que la Gerencia de Recursos Humanos, junto con los supervisores, fortalezca los canales de comunicación internos mediante protocolos claros de reporte y retroalimentación dirigidos a supervisores y empleados, creación de espacios formales de intercambio de información (como plataformas digitales internas) y capacitación a supervisores en habilidades de escucha y comunicación, con el fin de asegurar que la información llegue de manera efectiva a todo el personal.

Cuarta: La Gerencia de Recursos Humanos, en colaboración con los jefes de área, debería establecer políticas de desarrollo profesional y beneficios, como capacitaciones, oportunidades de crecimiento y reconocimiento de logros, para fortalecer las dimensiones de Continuidad, Normatividad y Afectividad y consolidar el compromiso del personal.

Quinta: La Gerencia de Recursos Humanos y los jefes de área deberían implementar acciones específicas para mejorar las dimensiones de Involucramiento y Supervisión, mediante capacitaciones, seguimiento cercano y retroalimentación constante, ya que estas dimensiones muestran una relación débil con el compromiso organizacional y su fortalecimiento podría aumentar la intensidad general de la relación.



REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Obtenido de https://books.google.es/books?id=uRfl1b44BjEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bedoya Cerrón, M. (2023). *La satisfacción laboral y el compromiso organizacional en la Municipalidad Distrital de Luyando, 2022*. Obtenido de [Tesis de Licenciatura, Universidad de Huánuco, Huánuco, Perú]: <http://repositorio.udh.edu.pe/20.500.14257/4017>
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del Clima Laboral*. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Wackerling Patiño, L. M. (2016). *Compromiso organizacional del funcionario municipal rural de la Provincia de Nuble, Chile*. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000200010>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Claure Rocha, M., & Bohrt Pelaez, M. R. (2004). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: identificación, membresía y lealtad*. Obtenido de [Artículo de investigación, Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP, La Paz, Bolivia]: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000100008&lng=es&nrm=iso. ISSN 2077-2161.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc. Graw Hill.

- Fernández Arranz, Á. (2017). *El compromiso organizacional*. Obtenido de [Trabajo fin de grado, Universidad de Valladolid, Valladolid, España]: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/28460/TFGO%201123.pdf?sequence=1>
- Galvez Montenegro, E. S., & Julca Montaña, C. I. (2020). *Clima laboral y compromiso organizacional en la municipalidad distrital de la Victoria*. Obtenido de [Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipan, Chiclayo, Perú]: <https://hdl.handle.net/20.500.12802/10569>
- Gestión, D. (22 de julio de 2021). *Clima laboral: el 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales*. Obtenido de [Consultora Dench]: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/clima-laboral-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometer-errores-laborales-nndc-noticia/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación (Quinta Edición)*. Mexico DF.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. México, D.F: McGraw-Hill.
- Hodgetts, R. M., & Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones* (Sexta ed.). México: Nueva Editorial Interamericana.
- Ley N.º 27972. (27 de mayo de 2033). *Ley Orgánica de Municipalidade*. Obtenido de <https://www.gob.pe/estado/gobiernos-locales>
- Llerena Begazo, D. R., & Valdivia Esteban, A. B. (2022). *Resiliencia y compromiso organizacional en trabajadores de la Municipalidad de Socabaya Arequipa 2021*. Obtenido de [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú]: <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/12171>

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). *A three component conceptualization of organizational commitment*, *Human Resource Management Review*.
- Ortega Bautista, E. L., & Zamudio Huaman, A. (2021). *Relación entre compromiso organizacional y clima laboral en una empresa del sector retail de mejoramiento del hogar*. Obtenido de [Tesis de Licenciatura, Universidad Continental, Huancayo Perú]: <https://hdl.handle.net/20.500.12394/10052>
- Palma Carrillo, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC Manual*. Lima, Perú.
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2024). *Entidades del Estado Peruano*. Obtenido de Entidades de los Gobiernos Locales: <https://www.gob.pe/estado/gobiernos-locales>
- Poco Rodriguez, A. R. (2022). *Relación entre la satisfacción y el compromiso laboral de los colaboradores bajo régimen laboral D.L.276 en la municipalidad distrital de Jacobo Hunter, Arequipa*. Obtenido de [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú]: <http://hdl.handle.net/20.500.12773/15015>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1965). *Managerial attitudes and performance*. Homewood.
- Real Academia Española. (2023). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dpej.rae.es/lema/ciudadano-na>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. Boston: Pearson Educación.
- Rodríguez Mansilla, D. (2016). *Diagnóstico Organizacional* (Octava ed.). Colombia: Alpha Editorial.
- Romero Ore, L. M. (2022). *Clima laboral y compromiso organizacional de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Sihuas*. Obtenido de [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo, Chimbote, Perú]: <https://hdl.handle.net/20.500.12692/99601>

Rutti Morales, L. P. (2022). *Organización de la gestión municipal del centro poblado Huari y la participación vecinal, Huancan - 2021*. Obtenido de [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú]: https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/9399/T010_74596057_T.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Salazar Cueva, P. M. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana*. Obtenido de [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Ecuador]: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6348/1/T2694-MDTH-Salazar-Satisfacci%c3%b3n.pdf>

Tejada Toledo, O. S. (2020). *Motivación laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una municipalidad distrital de Arequipa*. Obtenido de [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú]: <https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/b2905821-7355-423f-9bbf-f24cb7f4761d/content>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

INTERROGANTE GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
¿Cuál es la relación entre el clima laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo?	Analizar el clima laboral y su relación con el compromiso organizacional del personal administrativo	<p>H1: Existe una relación significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.</p> <p>H0: No existe una relación significativa entre el clima laboral y el compromiso organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2025.</p>	VARIABLE 1	<p>Autorrealización</p> <p>Involucramiento laboral</p> <p>Supervisión</p> <p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad de progreso - Interés de su superior - Autonomía y toma de decisiones - Valoración del desempeño - Oportunidades de desarrollo - Capacitación y entrenamiento - Generación de ideas - Lealtad - Autoeficacia - Identificación con la organización - Motivación - Orgullo de pertenencia - Conocimiento organizacional - Bienestar en el trabajo - Orientación del supervisor - Mejora de procesos laborales - Retroalimentación - Claridad de funciones - Control de objetivos - Procedimientos laborales - Establecimiento de objetivos - Trato justo - Disponibilidad de la información - Comunicación efectiva - Relaciones interpersonales - Grado de comunicación - Comunicación vertical - Resolución de conflictos - Comunicación interna - Escucha activa - Colaboración interdepartamental 	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN: Descriptiva-correlacional</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN: Fundamental</p> <p>POBLACIÓN: 137</p> <p>MUESTRA: 110</p> <p>TÉCNICA: Encuesta</p> <p>INSTRUMENTOS: Cuestionario</p>
INTERROGANTES ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		<p>Palma (2004) define el clima laboral como la percepción que tienen los empleados de su entorno de trabajo, abarcando elementos como el desarrollo personal, su nivel de compromiso con las tareas, la supervisión recibida, el acceso a información importante y las condiciones de trabajo que simplifiquen su labor.</p>			
¿Cuál es el nivel del clima laboral y de cada una de sus dimensiones en el personal administrativo?	Determinar el nivel del clima laboral y sus dimensiones en el personal administrativo de la institución.					
¿Cuál es la dimensión del clima laboral que presenta una relación más significativa con el compromiso organizacional?	Identificar cuál es la dimensión del clima laboral con mayor significancia en su relación con el compromiso organizacional. Especificar el nivel del compromiso organizacional y de sus dimensiones: continuidad, normatividad y afectividad.					
¿Cuál es el nivel del compromiso organizacional y de sus dimensiones de continuidad, normatividad y afectividad?	Establecer la relación estadística entre las dimensiones del clima laboral (autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales) y el compromiso organizacional.					
¿Cuál es la relación estadística entre las dimensiones del clima laboral (autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación y condiciones laborales) y el compromiso organizacional?						

		-	Transparencia Organizacional
	Condiciones Laborales	-	Trabajo en equipo
		-	Entorno laboral desafiante
		-	Autonomía laboral
		-	Cohesión
		-	Eficiencia
		-	Compensación justa
		-	Claridad de objetivos
		-	Acceso a tecnología
		-	Recompensas y beneficios
VARIABLE 2	Continuidad	-	Identificación con la institución
		-	Necesidad de permanencia
		-	Estabilidad laboral
		-	Falta de alternativas laborales
		-	Inseguridad laboral
	Normatividad	-	Obligación moral
		-	Sentimiento de culpa
		-	Nivel de lealtad
		-	Reciprocidad
		-	Sensación de deuda
	Afectividad	-	Deseo de permanencia
		-	Orgullo organizacional
		-	Involucramiento
		-	Vínculo emocional

Anexo 2: Solicitud de autorización para aplicar instrumento de investigación

42



Arequipa, 30 de diciembre del 2024

Sr.:
Crnel (r)
Mag. Fredy Zegarra Black
Alcalde de la Municipalidad de José Luis Bustamante y Rivero

ASUNTO: Solicito autorización para aplicar instrumento de investigación

Yo, Ana Paola Mamani Gama, identificada con DNI 70453313, me presento y expongo lo siguiente:

Solicito a su despacho aplicar el instrumento del estudio, denominado: **“Análisis del Clima Laboral y su influencia en el Compromiso Organizacional del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2024”**, con el propósito de desarrollar la investigación para optar el grado de Licenciada en Administración de empresas de la Universidad Católica de Santa María.

Por lo expuesto, ruego a usted acceder a su solicitud.

ANA PAOLA MAMANI GAMA
DNI: 70453313

Teléfono : 956 289 217

Anexo 3: Carta de autorización de la Municipalidad



Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero
Oficina de Recursos Humanos

J. L. Bustamante y Rivero, 2024 enero 07

Carta N°006-2025-ORH-OGAF/MDJLBYR

Señorita (a)
ANA PAOLA MAMANI GAMA
Calle Los Bosques A-16
Jacobó D. Hunter
Ciudad. -

Asunto : Respuesta a su pedido
Referencia : Expediente N° 26285-2024

De mi especial consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para hacerle llegar un fraterno saludo a nombre de la Municipalidad Distrital José Luis Bustamante y Rivero, Oficina de Recursos Humanos.

Así mismo; comunicarle que se acepta la aplicación del instrumento de estudio denominado ANALISIS DEL CLIMA LABORAL y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MDJLBYR Arequipa–2024. Para tal caso, deberá presentarse a esta oficina para coordinar los por menores.

Sin otro particular de momento, quedo de usted.

Atentamente.

CSN/ntp
c.c


MUNICIPALIDAD DISTRITAL
JOSE L. BUSTAMANTE Y RIVERO
Abog. Celmar Soto Nieto
Jefe de Oficina de Recursos Humanos

Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos

ESCALA DE CLIMA LABORAL (CL – SPC)												
DATOS PERSONALES Y LABORALES												
ÁREA					FECHA (dd/mm/aaaa)			SEXO	M	F		
EDAD	Menos de 25	TIEMPO DE SERVICIOS	1 año o menos	CONDICIÓN LABORAL	Nombrado	JERARQUÍA LABORAL	Directivo					
	25 - 35		1 - 3 años		Contratado		Empleado					
	Más de 35		Más de 3 años		Honorarios							
Estimado(a) trabajador(a), a continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de estas tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral.												
Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Esta escala es totalmente anónima , así que, por favor, conteste todas las preguntas con total sinceridad . No hay respuestas buenas ni malas, ya que son sólo opiniones.												
CLAVE								(-)	(+)			
Ninguno o Nunca: 1 Poco: 2 Regular o Algo: 3 Mucho: 4 Todo o Siempre: 5								1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progresar en la institución											
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización											
3	El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan											
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo											
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí											
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados											
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo											
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo											
9	En mi oficina, la información fluye adecuadamente											
10	Los objetivos del trabajo son retadores											
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo											
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización											
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea											
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa											
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad											
16	Se valora los altos niveles de desempeño											
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización											
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo											
19	Existen suficientes canales de comunicación											
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado											
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros											
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día											
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas											
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía											
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede											
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse											
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal											
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades											
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos											
30	Existe buena administración de los recursos											
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita											
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante											
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo											
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna											
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones											
36	La municipalidad promueve el desarrollo del personal											
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal											
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos											
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen											

40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo					
46	Se reconocen los logros en el trabajo					
47	La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48	Existe un trato justo en la institución					
49	Se conocen los avances en las otras áreas de la organización					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

La presente encuesta tiene como objetivo conocer las percepciones que usted como colaborador tiene en relación con el compromiso organizacional del lugar donde se encuentra laborando. La encuesta es completamente anónima y voluntaria, lea con atención cada una de las preguntas y marque la respuesta con la que más se identifique.

INDICACIONES

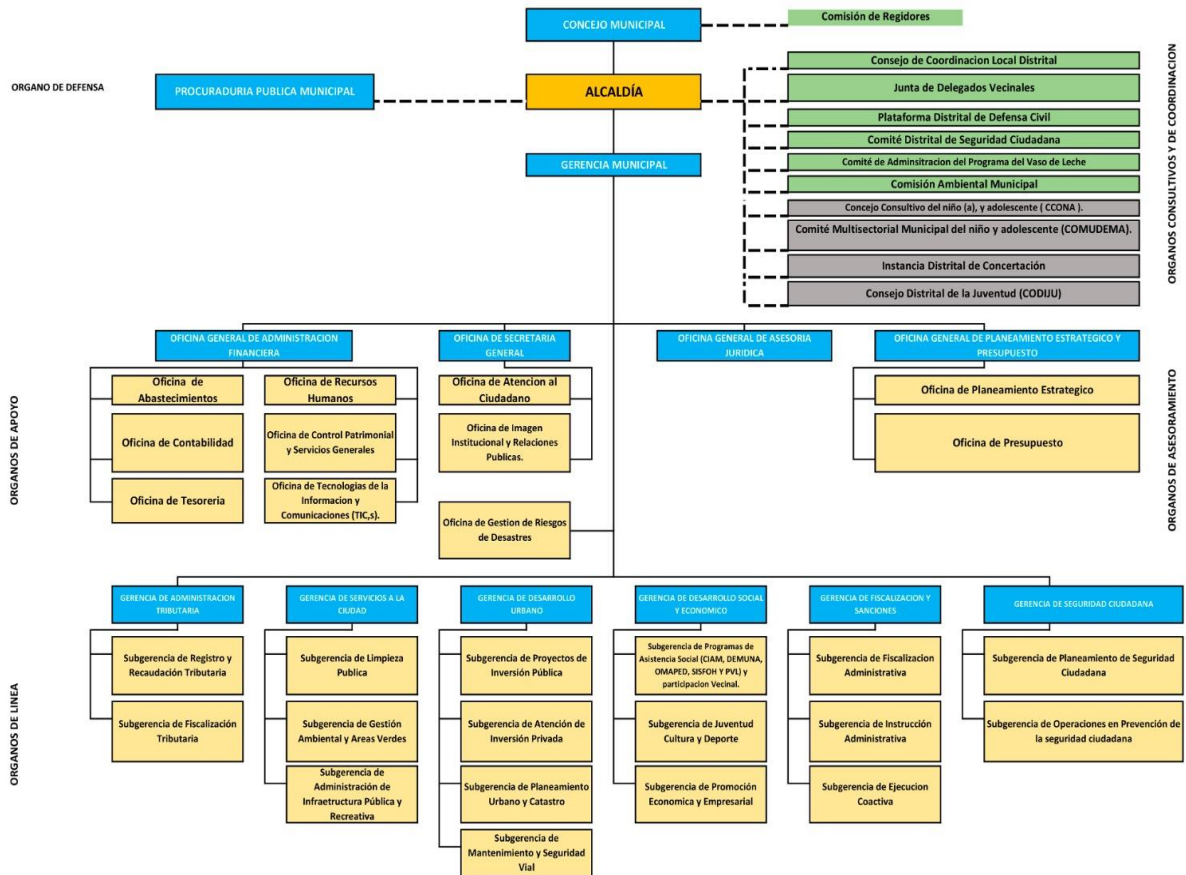
Este cuestionario está conformado por 18 ítems, analice cada una de ellos y marque con una **(X)**, según su escala de calificación: (1) En ninguna ocasión, (2) En muy pocas ocasiones, (3) En ciertas ocasiones, (4) En varias ocasiones, y (5) En toda ocasión

CLAVE		(-)				(+)
En ninguna ocasión: 1 En muy pocas ocasiones: 2 En ciertas ocasiones: 3 En varias ocasiones: 4 En toda ocasión: 5		1	2	3	4	5
1	Siento que mi participación es importante y añade una diferencia a la organización.					
2	No sería correcto renunciar a pesar de que esta decisión mejoraría mi calidad de vida.					
3	Mi vida se vería afectada si decido renunciar.					
4	Continúo trabajando aquí porque lo deseo y no porque lo necesito.					
5	No tengo otra alternativa laboral, por ello, continúo trabajando aquí.					
6	Sería muy feliz si trabajara aquí por mucho tiempo.					
7	Sentiría culpa si decido renunciar.					
8	Esta municipalidad merece mi lealtad.					
9	Los problemas que afectan a mi organización, también me afectan.					
10	Siento que mi jefe actual no retribuye mi trabajo, por ello, no me siento obligado a permanecer aquí.					
11	Aquí hay un sentimiento de “familia” o equipo.					
12	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.					

13	Le debo mucho a mi organización.					
14	No me siento integrado plenamente con la organización.					
15	Siento que no pertenezco a esta organización.					
16	Me cuesta renunciar porque no tengo otra opción laboral.					
17	Sería muy duro para mí abandonar esta municipalidad.					
18	No me siento "vinculado emocionalmente" con esta organización.					



Anexo 5: Organigrama de la Municipalidad



Anexo 6: Informe de confiabilidad

Escala: Clima laboral

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	110	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	110	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,982	50

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CL_1	121,58	781,163	,785	,981
CL_2	121,55	783,663	,684	,981
CL_3	121,54	775,407	,775	,981
CL_4	121,53	785,022	,718	,981
CL_5	121,59	787,492	,658	,981
CL_6	121,50	779,610	,735	,981
CL_7	121,58	794,869	,489	,982

CL_8	121,59	777,730	,737	,981
CL_9	121,55	782,029	,765	,981
CL_10	121,50	780,564	,801	,981
CL_11	121,55	775,020	,853	,981
CL_12	121,54	785,370	,686	,981
CL_13	121,57	782,210	,760	,981
CL_14	121,58	781,677	,728	,981
CL_15	121,55	788,451	,682	,981
CL_16	121,77	785,957	,756	,981
CL_17	121,54	786,067	,649	,981
CL_18	121,58	778,979	,738	,981
CL_19	121,55	785,736	,700	,981
CL_20	121,52	784,252	,681	,981
CL_21	121,55	780,414	,778	,981
CL_22	121,74	797,756	,397	,982
CL_23	121,55	782,929	,700	,981
CL_24	121,54	782,324	,735	,981
CL_25	121,50	779,977	,790	,981
CL_26	121,57	789,036	,695	,981
CL_27	121,55	781,258	,759	,981
CL_28	121,59	786,501	,682	,981
CL_29	121,59	785,675	,714	,981
CL_30	121,57	786,284	,711	,981
CL_31	121,69	787,482	,694	,981
CL_32	121,63	789,208	,642	,981
CL_33	121,58	782,796	,714	,981



CL_34	121,55	782,910	,744	,981
CL_35	121,52	784,692	,714	,981
CL_36	121,55	780,764	,770	,981
CL_37	121,42	781,585	,675	,981
CL_38	121,58	782,741	,705	,981
CL_39	121,58	782,833	,713	,981
CL_40	121,51	780,784	,760	,981
CL_41	121,62	779,963	,780	,981
CL_42	121,77	784,379	,655	,981
CL_43	121,58	781,732	,717	,981
CL_44	121,55	782,342	,757	,981
CL_45	121,52	781,702	,728	,981
CL_46	121,61	780,332	,807	,981
CL_47	121,63	789,539	,658	,981
CL_48	121,61	788,882	,587	,981
CL_49	121,55	785,112	,692	,981
CL_50	121,60	785,160	,741	,981



Escala: Compromiso organizacional

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	110	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

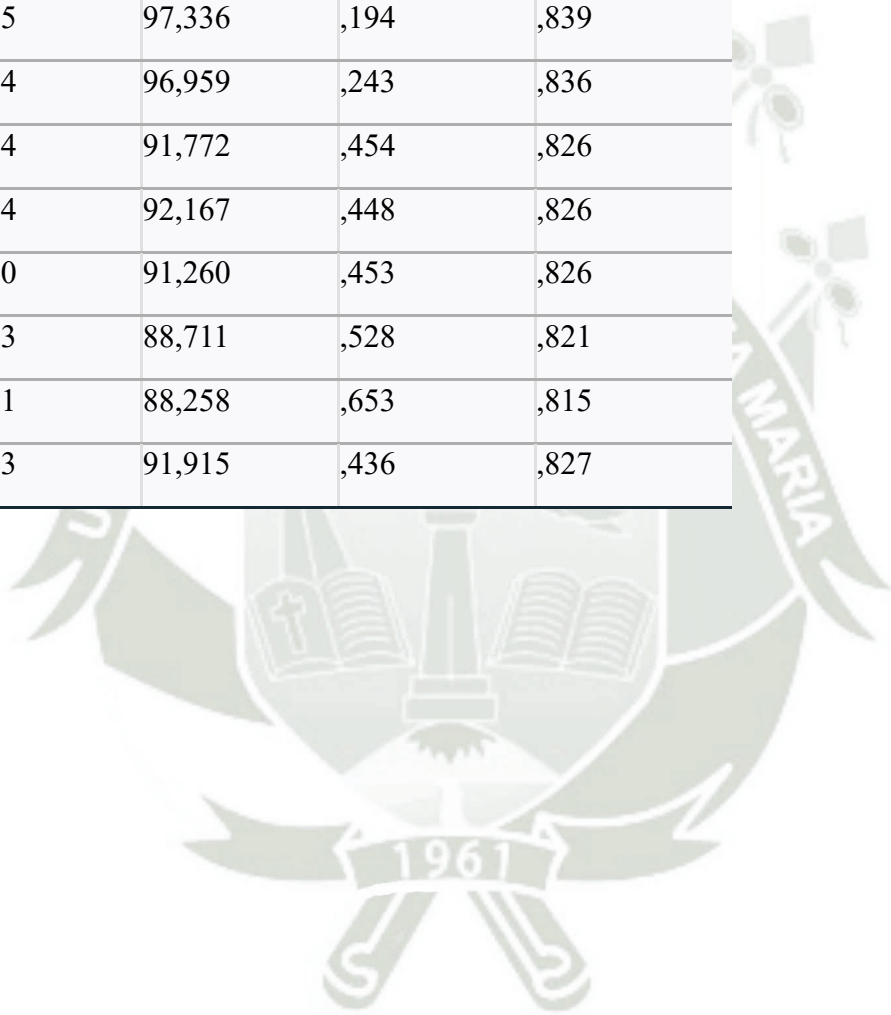
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,835	18

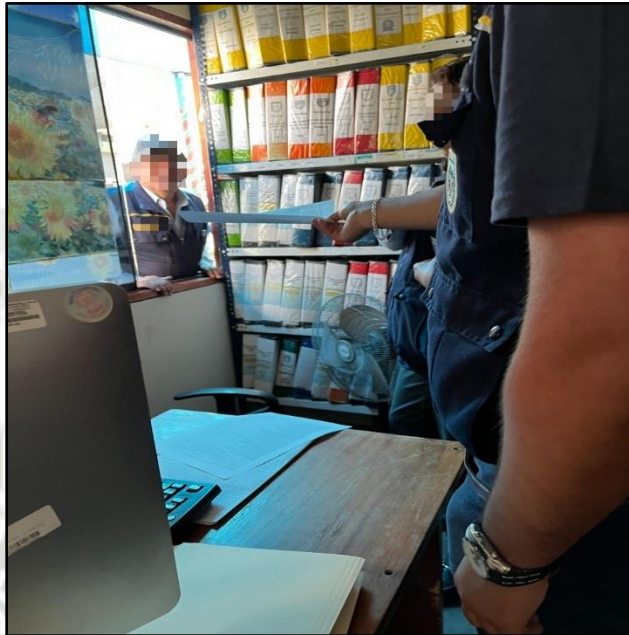
Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
CO_1	50,81	94,758	,399	,829
CO_2	51,50	92,972	,482	,825
CO_3	51,44	89,950	,538	,821
CO_4	51,04	91,206	,582	,820
CO_5	51,72	90,582	,490	,824
CO_6	51,09	92,312	,512	,824

CO_7	51,70	90,363	,493	,824
CO_8	50,52	98,292	,180	,838
CO_9	50,94	92,355	,399	,829
CO_10	51,80	94,920	,254	,838
CO_11	51,15	97,336	,194	,839
CO_12	50,94	96,959	,243	,836
CO_13	51,04	91,772	,454	,826
CO_14	51,94	92,167	,448	,826
CO_15	52,20	91,260	,453	,826
CO_16	51,93	88,711	,528	,821
CO_17	51,31	88,258	,653	,815
CO_18	51,83	91,915	,436	,827



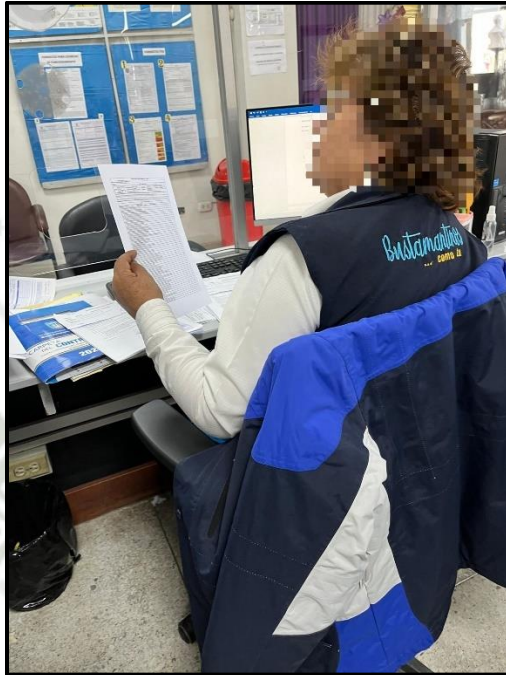
Anexo 7: Galería fotográfica



Fotografía 1: Entrega de la encuesta a personal administrativo de la Municipalidad Distrital de José Luis Bustamante y Rivero, con el acompañamiento del psicólogo organizacional.



Fotografía 2. Se observa a un empleado, analizando las preguntas del cuestionario entregado previamente.



Fotografía 3. Una colaboradora lee con detenimiento el instrumento de recolección de datos.

Anexo 8: Resumen de tabulación

Nº	CO 1	CO 2	CO 3	CO 4	CO 5	CO 6	CO 7	CO 8	CO 9	CO 10	CO 11	CO 12	CO 13	CO 14	CO 15	CO 16	CO 17	CO 18
1	1	1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	4	2	4	4	1	4	4
2	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	1	1	1	2	1
3	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	1	3	2	4	4	1	4	4
4	3	1	5	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3
5	3	2	3	3	2	5	3	3	3	4	1	3	2	2	2	5	4	2
6	2	4	2	2	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	2	1	2	2
7	4	1	3	4	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2	2	4	3	2
8	4	1	3	4	3	5	3	2	2	4	1	4	2	5	4	4	3	4
9	1	2	2	1	2	2	1	2	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3
10	4	1	5	4	3	1	2	1	2	5	1	2	1	5	4	1	2	4
11	2	5	2	2	1	5	4	5	5	1	5	5	5	2	1	5	1	1
12	1	2	1	1	1	2	1	4	4	2	2	4	4	3	2	2	2	2
13	4	2	5	4	3	2	1	4	2	3	2	4	4	3	3	1	3	3
14	4	2	5	4	3	3	3	4	2	4	2	2	3	4	5	1	3	5
15	3	2	3	3	2	2	2	2	2	4	2	4	4	5	4	2	4	4
16	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	4	4	3	4	4
17	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	2	3	3	3	4	2	2	3	4	1	3	2	3	3	2	3	3
19	2	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	4	2	4	4	3	4	4
20	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
21	3	4	3	3	2	4	3	1	3	5	2	4	4	4	3	1	4	3
22	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
23	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
24	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
25	2	4	2	2	2	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
26	2	1	2	2	2	3	2	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	4

27	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	5	4	2	4	4
28	3	1	3	3	3	4	3	3	3	5	1	5	2	4	5	2	3	5
29	2	3	2	2	2	5	3	3	3	3	2	4	2	5	2	2	2	2
30	2	2	2	2	2	3	1	3	3	5	2	3	3	3	5	2	2	5
31	4	3	4	4	4	3	3	3	2	5	1	4	1	4	4	2	4	4
32	1	5	1	1	1	4	5	5	5	1	5	5	5	1	1	2	1	1
33	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	2	5	3	2	3	3
34	5	4	5	5	4	2	4	3	3	4	2	5	2	4	4	3	3	4
35	5	3	5	5	4	2	1	3	3	4	3	4	3	4	5	2	3	5
36	4	5	5	4	1	5	4	5	5	1	5	5	5	2	1	1	1	1
37	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	4	3	2	4	3
38	1	2	1	1	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	5	4	5	5
39	5	1	5	5	5	2	1	2	2	2	1	5	3	3	4	3	5	4
40	3	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
41	5	2	5	5	5	4	2	2	1	3	3	2	2	4	3	4	5	5
42	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	5	4	1	2	4
43	4	1	4	4	4	3	2	3	3	3	1	2	2	5	4	5	4	4
44	4	2	4	4	2	3	2	3	3	4	2	2	2	5	5	3	4	5
45	4	2	4	4	2	2	1	3	4	2	3	2	1	5	5	2	4	5
46	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	4	4	2	4	4
47	5	1	5	5	5	2	2	2	2	5	1	2	2	4	4	2	5	4
48	5	3	4	5	4	4	4	3	2	4	3	5	3	5	5	1	5	5
49	4	3	4	4	2	3	3	2	1	4	3	3	2	4	5	2	4	5
50	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	5	3	3	5
51	4	2	4	4	2	3	2	2	4	4	3	1	4	4	5	3	3	5
52	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3
53	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	5	2	5	5	2	2	5
54	5	2	4	5	4	3	2	2	4	4	1	2	3	4	4	1	4	4
55	1	1	1	1	2	4	2	2	2	2	1	4	2	4	4	1	4	4

56	2	4	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2	4	1	1	1	2	1
57	1	1	1	1	2	3	1	2	2	3	1	3	2	4	4	1	4	4
58	3	1	5	3	3	1	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3
59	3	2	3	3	2	5	3	3	3	4	1	3	2	2	2	5	4	2
60	2	4	2	2	4	5	5	4	5	3	5	4	4	4	2	1	2	2
61	4	1	3	4	3	2	3	2	1	2	1	2	3	2	2	4	3	2
62	4	1	3	4	3	5	3	2	2	4	1	4	2	5	4	4	3	4
63	1	2	2	1	2	2	1	2	2	5	2	3	3	3	3	3	3	3
64	4	1	5	4	3	1	2	1	2	5	1	2	1	5	4	1	2	4
65	2	5	2	2	1	5	4	5	5	1	5	5	5	2	1	5	1	1
66	1	2	1	1	1	2	1	4	4	2	2	4	4	3	2	2	2	2
67	4	2	5	4	3	2	1	4	2	3	2	4	4	3	3	1	3	3
68	4	2	5	4	3	3	3	4	2	4	2	2	3	4	5	1	3	5
69	3	2	3	3	2	2	2	2	2	4	2	4	4	5	4	2	4	4
70	3	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3	2	3	4	4	3	4	4
71	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
72	3	2	3	3	3	4	2	2	3	4	1	3	2	3	3	2	3	3
73	2	1	2	2	2	2	2	1	3	3	1	4	2	4	4	3	4	4
74	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
75	3	4	3	3	2	4	3	1	3	5	2	4	4	4	3	1	4	3
76	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4
77	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
78	4	3	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
79	2	4	2	2	2	3	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
80	2	1	2	2	2	3	2	2	4	4	1	5	4	4	4	2	4	4
81	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	5	4	2	4	4
82	3	1	3	3	3	4	3	3	3	5	1	5	2	4	5	2	3	5
83	2	3	2	2	2	5	3	3	3	3	2	4	2	5	2	2	2	2
84	2	2	2	2	2	3	1	3	3	5	2	3	3	3	5	2	2	5

85	4	3	4	4	4	3	3	3	2	5	1	4	1	4	4	2	4	4
86	1	5	1	1	1	4	5	5	5	1	5	5	5	1	1	2	1	1
87	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	4	2	5	3	2	3	3
88	5	4	5	5	4	2	4	3	3	4	2	5	2	4	4	3	3	4
89	5	3	5	5	4	2	1	3	3	4	3	4	3	4	5	2	3	5
90	4	5	5	4	1	5	4	5	5	1	5	5	5	2	1	1	1	1
91	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	4	3	2	4	3
92	1	2	1	1	3	3	2	2	4	3	2	3	3	3	5	4	5	5
93	5	1	5	5	5	2	1	2	2	2	1	5	3	3	4	3	5	4
94	3	2	3	3	3	4	2	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3
95	5	2	5	5	5	4	2	2	1	3	3	2	2	4	3	4	5	5
96	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	5	4	1	2	4
97	4	1	4	4	4	3	2	3	3	3	1	2	2	5	4	5	4	4
98	4	2	4	4	2	3	2	3	3	4	2	2	2	5	5	3	4	5
99	4	2	4	4	2	2	1	3	4	2	3	2	1	5	5	2	4	5
100	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	3	2	2	4	4	2	4	4
101	5	1	5	5	5	2	2	2	2	5	1	2	2	4	4	2	5	4
102	5	3	4	5	4	4	4	3	2	4	3	5	3	5	5	1	5	5
103	4	3	4	4	2	3	3	2	1	4	3	3	2	4	5	2	4	5
104	4	3	4	4	2	3	3	2	3	2	2	3	4	3	5	3	3	5
105	4	2	4	4	2	3	2	2	4	4	3	1	4	4	5	3	3	5
106	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	3	3	3	3
107	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	3	5	2	5	5	2	2	5
108	5	2	4	5	4	3	2	2	4	4	1	2	3	4	4	1	3	4
109	3	1	3	3	4	2	1	3	2	5	1	3	2	5	5	3	3	5
110	5	1	4	5	4	1	1	1	2	5	1	3	2	5	5	4	2	5