

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia
Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante
Villar, Tumbes 2024**

TESIS

**Para optar el título profesional de Licenciado en
Administración**

Autores:

Bach. Geiler Steve, Mariñas Céspedes

Bach. Julio Cesar, Bustamante Saavedra

Tumbes, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia
Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante
Villar, Tumbes 2024**

Informe de tesis aprobada en forma y estilo por

Mg. Cristhian Sosa Orellana (Presidente)

Mg. Katherine Licett García Tapia (Secretaria)

Mg. Alex Alfreh Armestar Amaya (Vocal)

Tumbes, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia
Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante
Villar, Tumbes 2024**

**Los suscritos declaramos que el informe de tesis es original en
su forma y contenido**

Bach. Geiler Steve, Mariñas Céspedes (Autor)  _____

Bach. Julio Cesar, Bustamante Saavedra (Autor)  _____

Mg. Alex Alfreh Armestar Amaya (Asesor)  _____

Tumbes, 2025

ACTA DE SUSTENTACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
SECRETARÍA ACADÉMICA - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

fce-secacademica@untumbes.edu.pe



"Año _____"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS (presencial)


En Tumbes, a los 11 días del mes enero del dos mil veintiséis, siendo las 11:15 horas, en el Auditorio de la **Facultad de Ciencias Económicas**, se reunieron, el jurado calificador de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, designado por RESOLUCIÓN N° 074-2025/UNTUMBES- FACEC-D, docentes: Mg. Cristihan Sosa Orellana (**Presidente**), Mg. Katherine Licett García Tapia (**Secretaria**) y Mg. Alex Alfreth Armestar Amaya (**Vocal**), reconociendo en la misma resolución además, al Docente Mg. Alex Alfreth Armestar Amaya como **Asesor**, se procedió a evaluar, calificar y deliberar la sustentación de la tesis, titulada: "**Clima organizacional y satisfacción laboral de la agencia Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos – Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024**", para optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, presentado por los bachilleres: **GEILER STEVE MARIÑAS CÉSPEDES y JULIO CESAR BUSTAMANTE SAAVEDRA**, Concluida la sustentación y absueltas las preguntas, por parte de los sustentantes y después de la deliberación, el jurado según el artículo N° 75 del reglamento de Tesis para Pregrado y Postgrado de la Universidad Nacional de Tumbes, declara a los Bachilleres: **GEILER STEVE MARIÑAS CÉSPEDES y JULIO CESAR BUSTAMANTE SAAVEDRA**, con calificativo 100.


Se hace conocer a los sustentantes, que deberá levantar las observaciones finales hechas al informe final de tesis, que el jurado indica.


En consecuencia, queda Actos para continuar con los trámites correspondientes a la obtención del título profesional de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**, de conformidad con lo estipulado en la Ley Universitaria N° 30220, en el Estatuto, Reglamento General, Reglamento General de Grados y Títulos, y, Reglamento de Tesis de la Universidad Nacional de Tumbes.

Siendo las 11 horas 55 minutos del mismo día, se dio por concluido el acto académico, procediendo a firmar el acta en presencia del público asistente.

Tumbes, 09 de enero del 2026


Mg. Cristihan Sosa Orellana
DNI N° 00373944
Código ORCID N° 0000-0001-8298-2244
Presidente


Mg. Katherine Licett García Tapia
DNI N° 47269038
Código ORCID N° 0000-0003-4491-9388
Secretaria


Mg. Alex Alfreth Armestar Amaya
DNI N° 41737972
Código ORCID N° 0000-0002-0879-7232
Vocal

C.c:
Jurados (3)
Asesor (a)
Int.
Archivo (Decanato)

REPORTE DE SIMILITUD



Página 1 de 103 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:543388066

Geiler Steve Mariñas Céspedes

Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante...

Asesorías 2025-II

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::3117:543388066

Fecha de entrega

28 dic 2025, 14:29 GMT-5

Fecha de descarga

28 dic 2025, 14:36 GMT-5

Nombre del archivo

Informe Final - Geiler y Julio TURNITIN.docx

Tamaño del archivo

142.7 KB

98 páginas

23.280 palabras

136.292 caracteres

Mg. Abel Alfreth Armentar Amaya
ORCID: 0000-0002-0875-7222
Reg. Único de Coleg. N° 8728
CLAD - TUMBES



Página 1 de 103 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::3117:543388066




11% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 15 palabras)

Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)



Mg. Alex Alfredo Armentar Amaya
ORCID: 0009-0002-0870-7232
Reg. Unio de Coleg N° 8729
CLAD - TUMBES

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 9% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 5% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	3%
2	Internet	hdl.handle.net	1%
3	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnológica del Peru on 2024-07-10	1%
4	Internet	repositorio.uta.edu.ec	<1%
5	Internet	repositorio.umariana.edu.co	<1%
6	Internet	repositorio.uss.edu.pe	<1%
7	Internet	repositorio.uan.edu.co	<1%
8	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-09-02	<1%
9	Internet	server.istvicenteleon.edu.ec	<1%
10	Trabajos del estudiante	Universidad Privada del Norte on 2023-05-05	<1%
11	Trabajos del estudiante	Universidad del Norte, Colombia on 2015-05-18	<1%

Mg. Alex Allirith Armestar Amaya
 ORCID: 0000-0002-4879-7232
 Reg. Única de Coleg. N° 8729
 CLAD - TUMBES

12	Trabajos del estudiante	Universidad Americana on 2025-01-14	<1%
13	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-04-14	<1%
14	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola on 2025-06-01	<1%
15	Trabajos del estudiante	Universidad del Norte, Colombia on 2020-05-31	<1%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional de Cajamarca on 2025-10-05	<1%
17	Trabajos del estudiante	Universidad Privada del Norte on 2024-07-02	<1%
18	Internet	repositorio.upla.edu.pe	<1%
19	Trabajos del estudiante	Universidad Peruana de Las Americas on 2022-03-07	<1%
20	Internet	repositorio.urp.edu.pe	<1%
21	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-22	<1%
22	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo on 2016-06-10	<1%
23	Trabajos del estudiante	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2025-04-23	<1%
24	Internet	repositorio.uct.edu.pe	<1%
25	Trabajos del estudiante	uncedu on 2024-01-16	<1%

Mg. Alex Alfreth Armarstar Amaya
ORCID: 0000-0002-0879-7232
Reg.Univ de Coleg N° 8728
CLAD - TUMBES

26 Trabajos del
estudiante
Universidad Cesar Vallejo on 2017-01-22

<1%



Mg. Alex Alfredo Armentar Amaya
DNCID: 8000-0052-8875-7222
Reg. Univ. de Coleg. N° 8723
CLAD - TUMBES

DEDICATORIA

A nuestra familia porque cada contexto que realizamos estarán presentes siempre, por ser nuestro sostén de mi fuerza espiritual y personal, por su apoyo, paciencia y comprensión en el desarrollo de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

A nuestro asesor Mg. Alex Alfrteh Armestar Amaya, por su conocimiento que nos ha transmitido durante el desarrollo de nuestra tesis. A los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorros De Caja Piura – Zorritos por su predisposición y colaboración en la ejecución de esta tesis y se participe de nuestra investigación.

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	x
AGRADECIMIENTO	xi
INDICE GENERAL	xii
INDICE DE TABLAS	xiv
INDICE DE ANEXOS	xviii
RESUMEN	xix
ABSTRAC.....	xx
I. INTRODUCCIÓN	21
II. REVISIÓN DE LITERATURA	27
2.1. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS.....	27
2.2. ANTECEDENTES.....	52
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS	60
2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	61
III. MATERIALES Y MÉTODOS	63
3.1. HIPÓTESIS.....	63
3.2. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	65
3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO	67
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	68
3.5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS	72
3.6. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE INSTRUMENTOS	73
3.7. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	76
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	82
4.1. RESULTADOS.....	82
4.2. DISCUSIÓN.....	102
V. CONCLUSIONES	115
VI. RECOMENDACIONES	118
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	123
ANEXO N°01: Matriz de consistencia.....	130
ANEXO N°02: Matriz de Operacionalización	132
ANEXO N°03: Autorización para ejecución proyecto tesis	136
ANEXO N°04: Cuestionarios	137

ANEXO N°05: Consentimiento firmado.....	140
ANEXO N°06: Resultados descriptivos.....	141
ANEXO N° 07: Análisis de confiabilidad y validez de instrumentos.....	177
CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD.....	180

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 <i>Variable clima organizacional</i>	74
Tabla 2 <i>Satisfacción laboral</i>	75
Tabla 3 <i>Dimensiones e indicadores de la variable clima organizacional</i>	76
Tabla 4 <i>Dimensiones e indicadores de la variable satisfacción laboral</i>	80
Tabla 5 <i>Mi jefe comunica con claridad la visión y objetivos de la agencia</i>	141
Tabla 6 <i>Los jefes están disponibles para escuchar mis inquietudes</i>	141
Tabla 7 <i>Las decisiones de la dirección se toman de manera justa y transparente</i>	142
Tabla 8 <i>La información relevante circula con rapidez y precisión entre todas las áreas</i>	143
Tabla 9 <i>Los mensajes recibidos (reuniones, correos) son claros y sin ambigüedades</i>	143
Tabla 10 <i>Utilizamos canales adecuados (intranet, chats, boletines) para mantenernos informados</i>	144
Tabla 11 <i>El sistema de recompensas (monetarias y no monetarias) responde a mis aportes reales</i>	145
Tabla 12 <i>Mis logros son reconocidos en el momento oportuno</i>	145
Tabla 13 <i>La distribución de recompensas es percibida como equitativa</i>	146
Tabla 14 <i>Cuento con las herramientas, equipos y tecnologías que necesito</i>	147
Tabla 15 <i>Mis compañeros colaboran y comparten sus conocimientos</i>	147
Tabla 16 <i>Las instalaciones (oficinas, iluminación, seguridad) son adecuadas para trabajar</i>	148
Tabla 17 <i>Tengo definición precisa de mis responsabilidades y tareas</i>	149
Tabla 18 <i>Sé exactamente cuáles son las metas que debo cumplir</i>	149
Tabla 19 <i>Existen manuales o procedimientos que guían mi trabajo</i>	150
Tabla 20 <i>Mi rol está alineado con la misión y objetivos de la organización</i>	151
Tabla 21 <i>Mis actividades diarias son variadas y desafiantes</i>	151
Tabla 22 <i>Disfruto de un nivel adecuado de autonomía para organizar mi trabajo</i>	152
Tabla 23 <i>El grado de especialización de las tareas se ajusta a mis aptitudes</i>	153
Tabla 24 <i>Tengo acceso a programas de capacitación que fortalecen mis habilidades</i>	153
Tabla 25 <i>Existen oportunidades claras de ascenso o promoción</i>	154

Tabla 26_Recibo mentoría o coaching para mi desarrollo.....	155
Tabla 27_La organización invierte en mi formación continua.	155
Tabla 28_Me siento integrado/a en un equipo de trabajo cooperativo.....	156
Tabla 29_Existen un clima de respeto mutuo entre colegas.....	157
Tabla 30_Confío en mis compañeros para cumplir objetivos conjuntos.	157
Tabla 31_Los conflictos se resuelven de manera constructiva y ágil.....	158
Tabla 32_Se valora y apoya la propuesta de ideas nuevas.....	159
Tabla 33_Tengo libertad para experimentar con métodos alternativos.	159
Tabla 34_Disponen de recursos (tiempo, presupuesto) para implementar innovaciones.	160
Tabla 35_Conozco y comprendo las políticas de seguridad laboral.	161
Tabla 36_Percibo bajos niveles de riesgo en mi entorno de trabajo.....	161
Tabla 37_Recibo ayuda inmediata en caso de incidente o accidente.....	162
Tabla 38_El salario que recibo es justo en comparación con el volumen y la complejidad de mi trabajo.	163
Tabla 39_Los bonos e incentivos (económicos y no económicos) se otorgan de manera equitativa y transparente.	163
Tabla 40_La periodicidad de las revisiones salariales satisface mis expectativas de crecimiento económico.....	164
Tabla 41_Mi trabajo recibe el reconocimiento formal e informal que considero merecido.	165
Tabla 42_Los criterios para promociones y ascensos están definidos y se aplican de manera justa.	165
Tabla 43_Siento que mi desempeño tiene un impacto visible en la organización y es valorado por mis superiores.	166
Tabla 44_Cuento con las herramientas y recursos (equipos, software, insumos) necesarios para realizar bien mi trabajo.....	167
Tabla 45_El ambiente físico (oficinas, iluminación, temperatura) es cómodo y seguro.....	167
Tabla 46_La carga de trabajo asignada es razonable y compatible con los plazos establecidos.	168
Tabla 47_Se aplican y comunican medidas efectivas para garantizar mi seguridad física y salud en el trabajo (protocolos, evacuación, etc.).....	169
Tabla 48_Recibo apoyo y orientación de mi supervisor cuando lo necesito. ...	169
Tabla 49_Existen un ambiente de respeto mutuo y consideración entre colegas.	170
Tabla 50_Me siento parte de un equipo colaborativo donde se valoran las aportaciones de todos.	171

Tabla 51_ Los conflictos internos se manejan de manera constructiva y se llega a soluciones satisfactorias.	171
Tabla 52_ Tengo claras las rutas de carrera y los requisitos para avanzar profesionalmente.	173
Tabla 53_ Recibo retroalimentación constructiva que me ayuda a mejorar mis competencias.	173
Tabla 54_ La organización me ofrece flexibilidad (horarios, teletrabajo) para atender mis responsabilidades personales.	174
Tabla 55_ Mi carga laboral permite un adecuado tiempo de descanso y esparcimiento.	175
Tabla 56_ Siento que mi trabajo no interfiere negativamente con mi vida familiar o personal.	175
Tabla 57_ Pruebas de normalidad	82
Tabla 58_ Correlación entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	84
Tabla 59_ Correlación entre la dimensión liderazgo del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	86
Tabla 60_ Correlación entre la dimensión comunicación del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	88
Tabla 61_ Correlación entre la dimensión reconocimiento y recompensa del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	90
Tabla 62_ Correlación entre la dimensión apoyo y recursos del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	92
Tabla 63_ Correlación entre la dimensión claridad de roles del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	94
Tabla 64_ Correlación entre la dimensión estructura de tareas del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	95
Tabla 65_ Correlación entre la dimensión crecimiento personal del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	96
Tabla 66_ Correlación entre la dimensión relaciones interpersonales del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	98

Tabla 67_ Correlación entre la dimensión innovación y creatividad del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	99
Tabla 68_ Correlación entre la dimensión clima de seguridad del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.	101

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N°01: Matriz de consistencia	130
ANEXO N°02: Matriz de Operacionalización.....	132
ANEXO N°03: Autorización para ejecución proyecto tesis	136
ANEXO N°04: Cuestionarios.....	137
ANEXO N°05: Consentimiento firmado	140
ANEXO N°06: Resultados descriptivos	141
ANEXO N° 07: Análisis de confiabilidad y validez de instrumentos.....	177

RESUMEN

El estudio analizó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura (2024), bajo un enfoque cuantitativo, básico de alcance descriptivo–correlacional y diseño no experimental–transversal. Se aplicó un cuestionario tipo Likert al personal ($n = 20$) y, tras constatar patrones mixtos de normalidad mediante Shapiro–Wilk, se optó por coeficientes no paramétricos para la inferencia (Spearman). Estos supuestos empíricos justificaron el uso de ρ de Spearman, dada la presencia de variables núcleo no normales y el tamaño muestral reducido. Los resultados evidencian una asociación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa entre el clima organizacional global y la satisfacción laboral ($\rho_s = 0,920$; $p < 0,001$), confirmando la hipótesis general. A nivel dimensional, destacaron correlaciones muy fuertes con la satisfacción: crecimiento personal y profesional ($\rho_s = 0,861$; $p < 0,001$), relaciones interpersonales ($\rho_s = 0,829$; $p < 0,001$) e innovación y creatividad ($\rho_s = 0,807$; $p < 0,001$); también se observó una relación fuerte para clima de seguridad ($\rho_s = 0,788$; $p < 0,001$). En suma, a mejores percepciones del ambiente de trabajo, especialmente en oportunidades de desarrollo, calidad de las interacciones cotidianas y apertura a nuevas ideas mayor satisfacción reportada por el personal. Estos hallazgos sugieren priorizar intervenciones en desarrollo y carrera, reconocimiento a la creatividad, consolidación de prácticas de seguridad y fortalecimiento de los procesos de gestión interna, constituyendo además una línea base útil para monitorear planes de mejora y evaluar su impacto en el bienestar del talento.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, liderazgo, comunicación interna, microfinanzas.

ABSTRAC

This study analyzed the relationship between organizational climate and job satisfaction at the Zorritos branch of Caja Piura (2024), using a quantitative, basic, descriptive-correlational approach with a non-experimental, cross-sectional design. A Likert-type questionnaire was administered to staff ($n = 20$), and after confirming mixed patterns of normality using the Shapiro-Wilk test, non-parametric coefficients (Spearman's rank correlation coefficient) were chosen for inference. These empirical assumptions justified the use of Spearman's rank correlation coefficient, given the presence of non-normal core variables and the small sample size. The results show a very strong and statistically significant positive association between overall organizational climate and job satisfaction ($\rho_s = 0.920$; $p < 0.001$), confirming the general hypothesis. At the dimensional level, very strong correlations with satisfaction were found in the following areas: personal and professional growth ($\rho_s = 0.861$; $p < 0.001$), interpersonal relationships ($\rho_s = 0.829$; $p < 0.001$), and innovation and creativity ($\rho_s = 0.807$; $p < 0.001$). A strong relationship was also observed for job security ($\rho_s = 0.788$; $p < 0.001$). In summary, better perceptions of the work environment, especially regarding development opportunities, the quality of daily interactions, and openness to new ideas, were associated with greater employee satisfaction. These findings suggest prioritizing interventions in development and career advancement, recognition of creativity, consolidation of safety practices, and strengthening of internal management processes. They also constitute a useful baseline for monitoring improvement plans and evaluating their impact on employee well-being.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, leadership, internal communication, microfinance

I. INTRODUCCIÓN

En el clima organizacional y la satisfacción laboral existe una fuerte relación y este ha sido objetivo en muchas investigaciones para poder ver el impacto que hay en el factor humano que forma parte de las organizaciones. El clima organizacional se refiere a la cultura que existe en toda organización podemos referirnos a ver el grado de apoyo, los reconocimientos, la comunicación y sobre todo la confianza que hay en el colaborador con el empleador; por otro lado, podemos hacer mención que la satisfacción laboral se contempla con el bienestar que los trabajadores pueden sentir en su trabajo a través de oportunidades de línea carrera y valorizar lo que realiza.

La satisfacción laboral implica un tema de gran importancia al referirnos del talento humano dentro de la organización, ya que la satisfacción tiene referencia a las emociones, las cuales pueden orientarse de forma positiva o también de forma negativa. Según (Newstrom 2007) citado por (Vargas et al, 2018) describe a la satisfacción laboral como un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el trabajador hacia su actividad laboral”.

Según (Robbins & Coulter, 2018) nos manifiestan respecto a tener un buen clima organizacional “Es que puedan hacer sentir a los empleados incluidos, empoderados y apoyados”. Cada uno de nosotros tenemos personalidades diferentes y al contar con un buen clima organizacional nos permite tener una visión más segura y sentirnos con mayor motivación para poder realizar nuestras labores.

Varios estudios nos indican que el mantener un buen clima organizacional y satisfacción laboral argumenta a poder ser más productivos en las áreas con mayor participación con establecer una cultura organizacional, es por ello que en Caja Piura analizaremos estas variables importantes observando que consecuencias positivas y negativas puede traer en la Agencia Zorritos.

Para lograr la máxima motivación en la fuerza laboral actual, los gerentes necesitan pensar en términos de flexibilidad (Robbins & Coulter, 2018 ,p.537). Hoy en día las organizaciones cuentan la variedad de colaboradores que diversas culturas, habilidades y personalidades es por ella la importancia de conocerlos y poder crear estrategias para mantenerlos motivados.

El presente estudio tiene como objetivo investigar la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de caja Municipal de ahorros y créditos Piura, agencia Zorritos, proporcionando información detallada de cómo las características del ambiente laboral pueden intervenir en el bienestar de los colaboradores. A medida que las organizaciones afrontan retos como la globalización, la digitalización y la creciente competitividad, es fundamental entender cómo estos factores impactan en la motivación y el compromiso de los trabajadores (Schein, 2010, p.23.).

El enfoque metodológico que se emplea para la presente investigación es cuantitativo ya que se aplicaron encuestas estructuradas dirigidas a los empleados caja Piura-Agencia Zorritos, donde los datos recopilados serán analizados estadísticamente para identificar correlaciones significativas entre las variables propuestas de clima organizacional y satisfacción laboral.

Mediante las dimensiones de variables del presente estudio, planteamos como problema general ¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en Agencia Zorritos Caja Piura? Así mismo se busca lograra el objetivo de determinar cómo el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la CMAC Piura, Agencia Zorritos, en tal sentido la presente investigación de denomina: “Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024”.

En relación a la presente investigación como se menciona en un contexto podemos manifestar que existe una relación muy cercana entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Ya que es un tema crítico en la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional. La gran problemática que surge en estas variables se debe a temas de cultura, económicas y sociales que

detallan la composición de un adecuado ambiente de trabajo y el desarrollo eficiente en la organización.

En el ámbito internacional el caso de una revista médica del instituto mexicano del seguro social nos hace mención que para:

Conocer el clima organizacional y la satisfacción laboral es relevante para conocer el comportamiento del personal que labora en una institución de salud, ya que la adaptación al medio laboral repercute en el rendimiento e influye en la interacción entre los diferentes trabajadores con distintas funciones y es un factor clave para contribuir a la calidad de atención en el servicio de salud otorgado al derechohabiente (Salvador, 2012).

De tal manera ambos aspectos pueden traer cosas positivas o negativas en la organización y haciendo este análisis de una problemática en la calidad de servicio y/o fidelización del consumidor.

En un estudio la universidad técnica de Machala nos hace referencia del empeño laboral de las secretarías y de qué forma el clima organizacional y satisfacción laboral son factores que influyen y es preciso tener en cuenta su diagnóstico que “Una comunicación efectiva, un liderazgo positivo, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la percepción de justicia organizacional son elementos fundamentales que deben ser gestionados cuidadosamente para fomentar un entorno laboral favorable y mejorar el rendimiento” (Amaguaña Quezada, Ramón Ramón, Matamoros Tinoco, & Borja Berrones, 2023).

La universidad técnica de Cotopaxi de Ecuador en una de sus revistas publicadas hace mención de la relación situacional en ambas variables como lo detallan (Alvarado Mendoza, Sánchez Jiménez, Romero Poveda, & Almeida Lara, 2024) ; Con base al análisis de las dos variables empleadas en este estudio, sugieren “Que mejorar el CO puede tener un impacto positivo en la satisfacción laboral de los colaboradores, lo que resalta la importancia de crear un entorno de trabajo favorable y promover un clima organizacional positivo para fomentar la satisfacción y el bienestar de los empleados”. En las organizaciones se generan interacciones entre los trabajadores de las

diferentes categorías y depende en gran parte de éstas que la vida laboral sea satisfactoria y estimulante o, todo lo contrario.

A nivel nacional las empresas peruanas enfrentan inadecuadas condiciones de trabajo, sueldos bajos y escasez de beneficios, lo que provoca frustración e insatisfacción en los trabajadores de las organizaciones

Una empresa de Chimbote - Perú en un estudio se indica que la rotación excesiva del personal, malos ambientes de trabajo, falta de comunicación entre compañeros, generan desmotivación y falta de trabajo en equipo. Todos los factores citados anteriormente afectan negativamente a la organización y al desempeño personal de los trabajadores, ocasionando un mal clima y la insatisfacción laboral. (Carrillo & Rosales, 2022). Por otro lado, una empresa del rubro de construcción civil en la ciudad de Lima determina que el clima organizacional tiene un vínculo importante con el bienestar del empleado (Tinoco, 2023).

Según (Tocas, 2024) indica que la insatisfacción laboral en el sector informal en el Perú surge de una serie de desafíos que enfrentan los trabajadores y las empresas informales. La falta de protección laboral, inestabilidad en el empleo, limitado acceso a beneficios sociales y desarrollo profesional, así como la presencia de barreras para el crecimiento empresarial, contribuyen a un ambiente laboral insatisfactorio.

En un estudio realizado a los trabajadores de la universidad nacional del callao manifiesta que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral y también entre las dimensiones del clima organizacional como son estructura, liderazgo y motivación y la satisfacción laboral (Bazalar, 2020)

Un estudio reciente sobre motivación laboral y satisfacción destaca que factores intrínsecos (como el reconocimiento y el crecimiento) y extrínsecos (como la remuneración y el ambiente laboral) afectan directamente el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados en diversas industrias (Narrea, 2020).

El clima organizacional y la satisfacción laboral son factores críticos que inciden en la eficiencia y el compromiso de los colaboradores en las organizaciones. En el caso de la Caja Piura, agencia Zorritos, se han identificado problemas relacionados con la comunicación interna, la motivación y la percepción de justicia en la distribución de beneficios remunerativos, los cuales impactan negativamente en el clima organizacional y en la satisfacción de los colaboradores. Estos problemas se han evidenciado en la baja participación de los empleados en actividades institucionales por falta de compromiso, La presente investigación, por tanto, se enfoca en identificar los factores específicos del clima organizacional que afectan la satisfacción laboral de los empleados de la agencia Zorritos de Caja Piura, con el objetivo de proponer estrategias que favorezcan un ambiente de trabajo más positivo y productivo, contribuyendo al desarrollo organizacional de la institución. Según lo antes mencionado y teniendo en cuenta las variables en estudio para el presente proyecto se plantea el siguiente problema general: ¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Tumbes 2024? Y los problemas Específicos: ¿Cómo se relacionan el liderazgo con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?, ¿Cómo se relacionan la comunicación con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?, ¿Cómo se relaciona el reconocimiento y recompensa con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?, ¿Cómo se relaciona el apoyo y recursos con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?, ¿Cómo se relacionan la claridad de roles con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?, ¿Cómo se relacionan la estructura de tareas con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?.

¿Cómo se relaciona el crecimiento personal y profesional con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?, ¿Cómo se relaciona las relaciones interpersonales con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?, ¿Cómo se relacionan la innovación y creatividad con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?, ¿Cómo se relacionan el clima de seguridad con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024? .

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. BASES TEÓRICAS CIENTÍFICAS

2.1.1. Clima organizacional

Definición

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca de las políticas, prácticas, procedimientos y estructuras que caracterizan su entorno laboral. Estas percepciones influyen en la forma en que los empleados interpretan sus experiencias diarias, afectan su comportamiento y determinan su nivel de satisfacción y compromiso con la organización (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). A diferencia de la cultura organizacional, que abarca los valores y creencias profundas de una organización, el clima organizacional se centra en las percepciones más inmediatas y observables del entorno de trabajo.

Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional es crucial porque actúa como un predictor significativo del rendimiento organizacional y del bienestar de los empleados. Un clima positivo puede fomentar la motivación, incrementar la satisfacción laboral, promover la retención de talento y estimular la innovación. Por el contrario, un clima negativo puede llevar a altos niveles de rotación, conflictos internos, disminución de la productividad y desmotivación entre los empleados (Patterson, Warr & West, 2005). Además, el clima organizacional influye en la capacidad de la organización para adaptarse a cambios externos e internos, facilitando o dificultando la implementación de nuevas estrategias y procesos.

Características del Clima Organizacional

Percepción Compartida: El clima organizacional surge de las interpretaciones comunes de los empleados sobre su entorno laboral. Estas percepciones son colectivas y reflejan cómo los individuos dentro de la organización entienden y evalúan su ambiente de trabajo (Schneider et al., 2013).

Multidimensionalidad: El clima organizacional abarca múltiples dimensiones que incluyen, entre otras, el estilo de liderazgo, la comunicación interna, la estructura organizativa, las políticas de recursos humanos y las prácticas de reconocimiento y recompensa.

Dinamicidad: El clima no es estático; puede evolucionar con el tiempo en respuesta a cambios dentro de la organización o en su entorno externo. Factores como reestructuraciones, cambios en la dirección o modificaciones en las políticas pueden alterar significativamente el clima organizacional.

Influencia en el Comportamiento: Las percepciones del clima organizacional afectan directamente el comportamiento de los empleados, incluyendo su desempeño, su compromiso con la organización y su disposición para colaborar y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Objetivos del Estudio del Clima Organizacional

Diagnóstico organizacional: Evaluar el estado actual del clima organizacional para identificar áreas fuertes y aquellas que requieren mejoras. Este diagnóstico permite a las organizaciones comprender mejor las dinámicas internas y las percepciones de sus empleados.

Mejora del Desempeño: Implementar estrategias y cambios que promuevan un clima organizacional favorable, lo que a su vez puede mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales.

Satisfacción y Retención de Empleados: A través de la mejora del clima organizacional, se busca aumentar la satisfacción laboral de los empleados, lo que contribuye a una mayor retención de talento y la reducción de la rotación de personal.

Facilitación del Cambio Organizacional: Un buen clima organizacional puede facilitar la adaptación a cambios, ya que los empleados se sienten más apoyados y comprometidos con la organización.

Teorías sobre el Clima Organizacional

Teoría de los Rasgos Organizacionales: Propuesta por Litwin y Stringer (1968), esta teoría sostiene que el clima organizacional es una característica objetiva de la organización que influye en el comportamiento de los empleados. Se enfoca en cómo las estructuras y políticas organizacionales moldean las percepciones y actitudes de los empleados.

Enfoque de Percepción Social: Schneider, Ehrhart y Macey (2013) sugieren que el clima organizacional se construye a partir de las interacciones y percepciones compartidas entre los miembros de la organización. Este enfoque enfatiza la importancia de las percepciones subjetivas y cómo estas son influenciadas por las interacciones sociales dentro de la organización.

Modelo de los Valores Compitiendo: Desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983), este modelo plantea que las organizaciones operan bajo tensiones entre diferentes valores, y que el clima organizacional refleja cómo se gestionan estas tensiones. Identifica cuatro tipos de cultura organizacional: clan, adhocracia, mercado y jerarquía, cada una con sus propias características de clima.

Teoría de la Congruencia de Personas-Entorno: Esta teoría sugiere que la satisfacción y el rendimiento de los empleados dependen de la congruencia entre sus expectativas y el clima organizacional existente (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Un alto grado de congruencia resulta en mayores niveles de satisfacción y rendimiento.

Dimensiones e Indicadores del Clima Organizacional

Liderazgo: Se refiere al estilo y la efectividad de los líderes dentro de la organización. Los indicadores incluyen la claridad en la comunicación de la visión, el apoyo a los empleados y la capacidad para inspirar y motivar.

Comunicación: Evalúa la transparencia, apertura y efectividad en la transmisión de información dentro de la organización. Los indicadores incluyen la frecuencia de comunicación, la claridad de los mensajes y la accesibilidad de la información.

Reconocimiento y Recompensas: Mide cómo la organización valora y recompensa el desempeño de los empleados. Los indicadores incluyen la equidad en las recompensas, la frecuencia del reconocimiento y la adecuación de los sistemas de incentivos.

Cohesión de Equipo: Se refiere al nivel de colaboración, apoyo mutuo y camaradería entre los miembros del equipo. Los indicadores incluyen la cooperación, el respeto mutuo y el sentido de pertenencia.

Autonomía: Evalúa el grado de independencia y control que los empleados tienen sobre su propio trabajo. Los indicadores incluyen la libertad para tomar decisiones, la flexibilidad en la ejecución de tareas y la confianza depositada en los empleados.

Desarrollo Profesional: Mide las oportunidades que la organización ofrece para el crecimiento y desarrollo de los empleados. Los indicadores incluyen la disponibilidad de formación, las oportunidades de promoción y el apoyo para el desarrollo de habilidades.

Equilibrio Trabajo-Vida: Evalúa cómo la organización apoya a los empleados en la gestión de sus responsabilidades laborales y personales. Los indicadores incluyen políticas de flexibilidad laboral, programas de bienestar y el apoyo a las necesidades personales de los empleados.

Instrumentos Validados Internacionalmente

Organizational Climate Questionnaire (OCQ) de Litwin y Stringer (1968): Este cuestionario evalúa diversas dimensiones del clima organizacional, incluyendo estructura, responsabilidad, recompensas y apoyo. Ha sido ampliamente utilizado y validado en múltiples contextos culturales y organizacionales.

Organizational Climate Measure (OCM) de Patterson, Warr y West (2005): Este instrumento mide 17 dimensiones relacionadas con prácticas organizacionales y el bienestar de los empleados. Ha demostrado una alta confiabilidad y validez en diferentes estudios internacionales.

Climate Survey de Brown y Leigh (1996): Centrado en aspectos psicológicos del clima organizacional, este instrumento evalúa cómo el clima afecta la energía, el compromiso y la motivación de los empleados. Ha sido utilizado en diversas investigaciones para analizar la relación entre clima y desempeño laboral.

The Work Environment Scale (WES) de Moos (1974): Este instrumento mide diferentes aspectos del ambiente de trabajo, incluyendo relaciones interpersonales, estructura de roles y oportunidades para el crecimiento. Ha sido validado en múltiples contextos internacionales.

Job Diagnostic Survey (JDS) de Hackman y Oldham (1975): Aunque originalmente diseñado para evaluar la motivación laboral, el JDS también proporciona insights sobre el clima organizacional al medir aspectos como la autonomía, la variedad de habilidades y la retroalimentación.

Gallup Q12 : Un instrumento de 12 preguntas que mide el compromiso y la satisfacción de los empleados, proporcionando indicadores indirectos del clima organizacional. Es ampliamente utilizado por empresas a nivel global para monitorear el bienestar de sus empleados.

El Cuestionario de Clima Organizacional (OCQ) desarrollado por Litwin y Stringer en 1968 es una herramienta fundamental para evaluar el clima organizacional,

es decir, las percepciones compartidas por los miembros de una organización sobre su entorno laboral. Este cuestionario se compone de múltiples dimensiones que capturan distintos aspectos del ambiente de trabajo. A continuación, se detallan las principales dimensiones del OCQ junto con sus indicadores correspondientes:

a) Liderazgo

Descripción: Evalúa cómo perciben los empleados el estilo y la eficacia de los líderes dentro de la organización.

Indicadores:

Estilo de liderazgo: Predomina un enfoque autocrático, democrático o laissez-faire.

Accesibilidad de los líderes: Disponibilidad y apertura de los líderes para interactuar con los empleados.

Justicia y equidad en la gestión: Percepción de imparcialidad en las decisiones y trato hacia los empleados.

Capacidad de motivar y guiar: Habilidad de los líderes para inspirar y dirigir al equipo hacia los objetivos.

b) Comunicación (Comunicación)

Descripción: Mide la calidad y efectividad de la comunicación dentro de la organización.

Indicadores:

Flujo de información: Grado en que la información relevante se comparte de manera conveniente y completa.

Claridad de los mensajes: Precisión y comprensión de la información transmitida.

Canales de comunicación: Eficacia de los medios utilizados (reuniones, correos electrónicos, intranet, etc.).

Retroalimentación: Frecuencia y utilidad de la retroalimentación recibida por los empleados.

c) Reconocimiento y Recompensas

Descripción: Evalúa cómo la organización reconoce y recompensa el desempeño y los logros de los empleados.

Indicadores:

Adecuación de las recompensas: Proporcionalidad de las recompensas respecto al desempeño.

Frecuencia de reconocimiento: Regularidad con la que se reconocen los logros de los empleados.

Variedad de recompensas: Diversidad en las formas de reconocimiento (económicas, simbólicas, promociones, etc.).

Equidad en el reconocimiento: Percepción de justicia en la distribución de recompensas entre empleados.

d) Apoyo y Recursos

Descripción: Mide la disponibilidad de recursos y el nivel de apoyo brindado para realizar las tareas laborales.

Indicadores:

Disponibilidad de herramientas y recursos: Acceso a los materiales y tecnologías necesarios para el trabajo.

Soporte de supervisores: Nivel de ayuda y orientación proporcionada por los superiores.

Apoyo entre compañeros: Cooperación y colaboración entre colegas.

Infraestructura adecuada: Condiciones físicas y tecnológicas que facilitan el desempeño laboral.

e) Claridad de Roles

Descripción: Evalúa el grado en que los empleados comprenden sus roles y responsabilidades dentro de la organización.

Indicadores

Definición de responsabilidades: Claridad en las tareas y expectativas asociadas a cada puesto.

Objetivos claros: Metas bien definidas para cada rol laboral.

Reducción de ambigüedad: Minimización de confusiones sobre las funciones y responsabilidades.

Coordinación de roles: Alineación de las funciones individuales con los objetivos organizacionales.

f) Estructura de Tareas

Descripción: Mide la organización y estructura de las tareas laborales.

Indicadores:

Especialización de tareas: Grado de especialización y división del trabajo.

Variedad de tareas: Diversidad en las actividades diarias realizadas por los empleados.

Complejidad de tareas: Nivel de dificultad y desafío asociado a las tareas.

Autonomía en el trabajo: Grado de independencia en la realización de las tareas asignadas.

g) Crecimiento Personal y Profesional

Descripción: Evalúa las oportunidades que brinda la organización para el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Indicadores

Oportunidades de formación: Acceso a programas de capacitación y desarrollo.

Perspectivas de carrera: Posibilidades de ascenso y avance profesional dentro de la organización.

Desarrollo de habilidades: Fomento del aprendizaje de nuevas competencias y habilidades.

Apoyo al desarrollo: Recursos y soporte ofrecidos para el crecimiento personal y profesional.

h) Relaciones Interpersonales

Descripción: Mide la calidad de las relaciones entre los miembros de la organización.

Indicadores:

Cohesión del equipo: Sentimiento de pertenencia y colaboración dentro del equipo.

Respeto mutuo: Nivel de respeto entre colegas y hacia los superiores.

Confianza: Grado de confianza entre los miembros del equipo.

Resolución de conflictos: Eficacia en la gestión y solución de desacuerdos y conflictos.

i) Innovación y Creatividad

Descripción: Evalúa el apoyo y la valoración que la organización da a la innovación y la creatividad.

Indicadores:

Fomento de nuevas ideas: Incentivo para proponer y desarrollar ideas innovadoras.

Apoyo a la experimentación: Tolerancia al riesgo y respaldo en proyectos experimentales.

Reconocimiento de la creatividad: Valoración y reconocimiento de soluciones creativas aportadas por los empleados.

Recursos para la innovación: Disponibilidad de recursos necesarios para implementar ideas nuevas.

j) Clima de Seguridad

Descripción: Mide la percepción de los empleados sobre la seguridad física y psicológica en el entorno laboral.

Indicadores:

Políticas de seguridad: Existencia y comunicación de políticas orientadas a la seguridad.

Prácticas de seguridad: Implementación de medidas que garantizan un ambiente de trabajo seguro.

Percepción de riesgos: Nivel de conciencia y percepción de peligros en el lugar de trabajo.

Apoyo en situaciones de riesgo: Respuesta efectiva de la organización ante incidentes de seguridad.

2.1.2. Satisfacción laboral

Definición

La satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar y satisfacción que los empleados experimentan con respecto a su trabajo. Este concepto abarca una amplia gama de factores tanto intrínsecos como extrínsecos. Según Locke (1976), "la satisfacción laboral es el grado de bienestar general que un individuo experimenta en relación con su trabajo, y se asocia con aspectos emocionales y actitudinales que afectan tanto al rendimiento como al bienestar global" (p. 1300). Esto implica no solo las condiciones laborales tangibles, como el salario y el ambiente físico de trabajo, sino también factores intangibles como las relaciones interpersonales y el reconocimiento de los logros. Por otro lado, Duffy (2017) amplía esta perspectiva al indicar que la satisfacción laboral se compone de la motivación intrínseca derivada de tareas desafiantes y significativas, y de las recompensas extrínsecas, como los beneficios y la compensación económica. En sus palabras, "la satisfacción en el trabajo es un componente crucial del bienestar de los empleados, donde se integran tanto las recompensas internas por el desafío de las tareas como las externas vinculadas con beneficios tangibles" (p. 147). Así, la satisfacción laboral no solo está relacionada con el trabajo en sí, sino también con las compensaciones que recibe el trabajador. Por último, la investigación de Harter, Schmidt y Hayes (2002) subraya la relación directa entre satisfacción laboral y rendimiento organizacional, afirmando que "la satisfacción laboral influye considerablemente en la productividad, la retención

de empleados y el bienestar general, lo que destaca la necesidad de evaluar y mejorar estos niveles para alcanzar los objetivos empresariales” (p. 273).

Importancia de la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es importante tanto para el bienestar de los empleados como para la mejora de los resultados organizacionales. Las organizaciones que se centran en mejorar la satisfacción de sus empleados no solo favorecen la retención del talento, sino que también mejoran su rendimiento global, creando un ambiente productivo, saludable y positivo (Locke, 1976, p. 1301); (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, pág. 274); Estos resultados sugieren que la inversión en la satisfacción laboral es una estrategia clave que no solo beneficia a los empleados, sino que también tiene un impacto directo y positivo en la eficiencia y competitividad de la organización.

Características del Clima Organizacional

La satisfacción laboral es un concepto amplio que abarca múltiples dimensiones y características. Según Locke (1976), se define como una “respuesta emocional positiva o placentera que resulta de la evaluación del trabajo o de las experiencias laborales” (p. 1301). Esto la convierte en un constructo subjetivo, ya que varía dependiendo de las expectativas, valores y necesidades individuales de los empleados (Locke, 1976, p. 1301).

Entre las principales características de la satisfacción laboral se encuentra.

Multidimensional: Esta se refiere a los diferentes aspectos que afectan la percepción del empleado, como las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, la remuneración y las oportunidades de desarrollo profesional (Herzberg, 1966, pp. 72–75). Por ejemplo, un ambiente físico adecuado y relaciones laborales armoniosas contribuyen significativamente al bienestar del trabajador (Robbins & Judge, 2018, pp. 312–314).

Subjetividad: La satisfacción laboral es una percepción subjetiva que varía entre individuos. Depende de las expectativas, necesidades y valores personales de cada trabajador, (Herzberg 1966), (p 67).

Influencia contextual: Factores organizacionales y sociales, como la cultura empresarial, las políticas laborales y el liderazgo, afectan significativamente la satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2018) (pp. 312–314)

Impacto en el desempeño laboral: Existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y el desempeño. Los empleados satisfechos tienden a ser más productivos, comprometidos y menos propensos a abandonar la organización. (Harter & Hayes, 2002) (p. 270).

Carácter dinámico: puede variar con el tiempo debido a factores tanto internos como externos. Según Weiss y Cropanzano (1996), los eventos afectivos en el lugar de trabajo, como conflictos o reconocimientos, influyen directamente en la percepción del empleado sobre su satisfacción laboral (p. 15).

Relación con el bienestar general del individuo. Judge y Watanabe (1993) señalan que existe una fuerte correlación entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida, lo que sugiere que un empleado satisfecho en su trabajo es más propenso a experimentar bienestar en otros ámbitos de su vida (p. 943).

Características de satisfacción laboral

El estudio de la satisfacción laboral tiene como finalidad comprender cómo los empleados perciben su entorno laboral y las condiciones que influyen en su bienestar general. Este tipo de estudios busca identificar factores que contribuyan tanto a la satisfacción como a la insatisfacción de los empleados, con el fin de mejorar la productividad y el clima organizacional. Los principales objetivos de este estudio incluyen:

Medir el nivel de satisfacción general de los empleados: Uno de los objetivos fundamentales del estudio de la satisfacción laboral es cuantificar cómo los empleados se sienten respecto a su trabajo. Esto incluye evaluar diversos aspectos como el salario, las condiciones de trabajo, la relación con los superiores y compañeros, las oportunidades de desarrollo, entre otros. Según Locke (1976), medir la satisfacción laboral proporciona información crucial sobre el estado emocional de los empleados en relación con su trabajo (p. 1301).

Identificar los factores que influyen en la satisfacción laboral: Un objetivo clave es identificar los factores específicos que contribuyen a la satisfacción o insatisfacción laboral. Estos pueden ser tanto extrínsecos, como el salario y las condiciones laborales, como intrínsecos, tales como el sentido de logro y la autonomía en el trabajo. Herzberg (1966) distingue entre factores motivacionales y factores higiénicos, sugiriendo que mientras los primeros incrementan la satisfacción, los segundos previenen la insatisfacción (pp. 72–75).

Evaluar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño organizacional: El estudio de la satisfacción laboral también tiene como objetivo analizar cómo la satisfacción de los empleados influye en su desempeño. Varios estudios han demostrado que la satisfacción laboral está positivamente correlacionada con la productividad, la calidad del trabajo y el compromiso organizacional (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, p. 274). Este objetivo busca establecer cómo el bienestar de los empleados contribuye al éxito organizacional.

Proponer estrategias para mejorar la satisfacción laboral: Tras identificar los factores que afectan la satisfacción de los empleados, un objetivo clave es desarrollar recomendaciones o estrategias para mejorar estos aspectos. Esto podría incluir la mejora de las condiciones de trabajo, la implementación de programas de reconocimiento o el fomento de un liderazgo participativo. Según Robbins y Judge (2018), el desarrollo de estrategias basadas en los resultados del estudio puede generar un ambiente de trabajo más positivo, lo que repercute directamente en la motivación y el desempeño de los empleados (p. 317).

Identificar los vínculos entre satisfacción laboral y bienestar general: El estudio de la satisfacción laboral también busca explorar cómo la satisfacción en el trabajo afecta el bienestar general de los empleados, tanto en su vida personal como profesional. La satisfacción laboral no solo está relacionada con la productividad, sino también con la salud mental y física de los empleados. Judge y Watanabe (1993) hallaron que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general (p. 943).

Teorías sobre satisfacción laboral.

La satisfacción laboral ha sido explicada a través de varias teorías a lo largo de los años. Estas teorías proporcionan una comprensión integral de los factores que influyen en el bienestar de los empleados en el entorno laboral.

Teoría de los Dos Factores de Herzberg: La teoría de los dos factores propuesta por Herzberg (1966) sostiene que existen dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral: los factores motivacionales y los factores higiénicos. Los factores motivacionales, como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y la realización personal, son aquellos que aumentan la satisfacción laboral. En cambio, los factores higiénicos, como el salario y las condiciones laborales, no necesariamente aumentan la satisfacción, pero su ausencia puede generar insatisfacción. Según Herzberg (1966), para alcanzar un nivel alto de satisfacción laboral es esencial garantizar la presencia de factores motivacionales, mientras que la mejora de los factores higiénicos es necesaria para prevenir la insatisfacción (pp. 72–75).

Teoría de la Equidad de Adams: La teoría de la equidad de Adams (1963) sugiere que los empleados comparan su esfuerzo y recompensas con los de sus compañeros de trabajo. Si perciben una inequidad en la relación entre el esfuerzo invertido y las recompensas recibidas, pueden sentirse insatisfechos, lo que afecta su desempeño. Según esta teoría, los empleados buscan un equilibrio en el trato recibido, y cualquier sensación de injusticia puede llevar a

comportamientos como la disminución del esfuerzo o incluso la salida de la organización (Adams, 1963, p. 281).

Teoría de la Expectativa de Vroom: La teoría de la expectativa de Vroom (1964) se basa en la idea de que los empleados toman decisiones sobre su satisfacción laboral basándose en las expectativas de recompensas futuras. Vroom (1964) argumenta que la motivación y satisfacción de los empleados dependen de tres factores clave: la expectativa (la creencia de que el esfuerzo llevará a un rendimiento deseado), la instrumentabilidad (la creencia de que el rendimiento será recompensado) y la valencia (el valor que el empleado otorga a las recompensas). Esta teoría sugiere que la satisfacción laboral se logra cuando los empleados perciben que sus esfuerzos serán recompensados adecuadamente (Vroom, 1964, p. 12).

Teoría de las Necesidades de Maslow: La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943) también se ha utilizado para explicar la satisfacción laboral. Según Maslow (1943), los individuos tienen una serie de necesidades que deben satisfacer en un orden jerárquico: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. En el contexto laboral, cuando los empleados sienten que sus necesidades básicas (como salario y seguridad en el trabajo) están cubiertas, buscan satisfacción en niveles más altos, como la pertenencia a un equipo, el reconocimiento y el desarrollo personal (Maslow, 1943, p. 375).

Teoría del Aprendizaje Social de Bandura: La teoría del aprendizaje social de Bandura (1977) sostiene que los individuos aprenden observando a otros, lo cual puede influir en su satisfacción laboral. Según Bandura (1977), los empleados modelan el comportamiento de sus supervisores y compañeros de trabajo, lo que afecta sus actitudes y comportamientos hacia el trabajo. Este proceso de observación y aprendizaje puede tener un impacto directo en cómo los empleados perciben su entorno laboral y, por lo tanto, en su satisfacción general (Bandura, 1977, p. 35).

Dimensiones e Indicadores de satisfacción laboral.

Condiciones laborales: incluye aspectos relacionados con la calidad del ambiente físico, como la ergonomía, seguridad, iluminación y ruido, además de la disponibilidad de herramientas y recursos necesarios para realizar el trabajo. También abarca el balance entre la carga laboral y el tiempo disponible para cumplir con las tareas (Locke, 1976, p. 1301).

Reconocimiento y recompensas: Hace referencia a elementos como el salario, los beneficios económicos, los programas de incentivos y las bonificaciones. También incluye el reconocimiento, ya sea público o privado, por los logros obtenidos en el desempeño laboral (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, p. 274).

Relaciones interpersonales: Esta dimensión evalúa la calidad de las relaciones con colegas, el apoyo y la comunicación con supervisores, así como el trabajo en equipo y el clima organizacional (Robbins & Judge, 2018, pp. 322–324).

Desarrollo profesional: Incluye las oportunidades de formación y capacitación, las posibilidades de crecimiento dentro de la organización y el grado de autonomía percibido por los empleados. También se evalúa el sentido de realización y propósito en el trabajo (Herzberg, 1966, p. 71).

Estabilidad y seguridad laboral: Abarca la percepción de seguridad en el empleo, la transparencia en los procesos internos (como contrataciones, promociones y despidos) y la confianza en la dirección de la organización (Dessler, 2020, pp. 402–403).

Balance trabajo – vida personal: Considera factores como la flexibilidad horaria, las políticas de conciliación laboral y familiar, y el apoyo brindado por la organización para mantener el equilibrio entre la vida profesional y personal (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 80).

Identidad y pertenencia: Se enfoca en el orgullo de formar parte de la organización, la alineación con los valores corporativos y el sentido de propósito y contribución significativo que experimentan los empleados (Ashforth & Mael, 1989, p. 23).

El Job Satisfaction Survey (JSS) , desarrollado por Paul E. Spector en 1985, es un instrumento ampliamente reconocido y validado internacionalmente para medir diversas facetas de la satisfacción laboral. El JSS está diseñado para proporcionar una comprensión detallada de los factores que influyen en la satisfacción de los empleados dentro de una organización. A continuación, se presentan las dimensiones e indicadores del JSS de manera amplia:

Descripción general del JSS

Nombre Completo: Encuesta de Satisfacción Laboral (JSS)

Desarrollador: Paul E. Spector

Año de desarrollo: 1985

Número de artículos: 36

Dimensiones: 8

Escala de respuesta: Escala de Likert de 6 puntos, desde "Totalmente en desacuerdo" (1) hasta "Totalmente de acuerdo" (6)

El JSS está diseñado para evaluar ocho dimensiones clave de la satisfacción laboral, brindando una visión multidimensional que ayuda a las organizaciones a identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en el entorno laboral.

Dimensiones e indicadores del JSS

a) Pago y Beneficios

Descripción: Evalúa la percepción de los empleados sobre la compensación económica y los beneficios proporcionados por la organización.

Indicadores:

Base Salario: Satisfacción con el salario recibido en relación con las responsabilidades del puesto.

Bonificaciones e Incentivos: Percepción sobre la equidad y suficiencia de bonificaciones e incentivos ofrecidos.

Beneficios Adicionales: Evaluación de beneficios como seguro de salud, planes de pensiones, vacaciones, etc.

Oportunidades de Incremento Salarial: Percepción de oportunidades para aumentos salariales y ajustes en el futuro.

b) Promoción

Descripción: Mide la satisfacción de los empleados con las oportunidades de ascenso y desarrollo profesional dentro de la organización.

Indicadores:

Oportunidades de Ascenso: Disponibilidad de oportunidades para avanzar en la carrera profesional.

Claridad de los Criterios de Promoción: Transparencia en los criterios utilizados para las promociones.

Accesibilidad a Programas de Desarrollo: Disponibilidad de programas de capacitación y desarrollo que faciliten el ascenso.

Percepción de Meritocracia: Creencia en que las promociones se basan en el mérito y desempeño.

c) Supervisión

Descripción: Evalúa la calidad de la supervisión y el apoyo recibido de los supervisores directos.

Indicadores:

Competencia del Supervisor: Habilidad y conocimientos del supervisor para guiar y apoyar al equipo.

Comunicación con el Supervisor: Eficacia de la comunicación entre empleados y supervisores.

Apoyo y Orientación: Nivel de apoyo y orientación proporcionado por el supervisor.

Estilo de Liderazgo: Preferencia y efectividad del estilo de liderazgo adoptado por el supervisor (eg, democrático, autocrático).

d) Condiciones de Trabajo

Descripción: Mide la satisfacción con el entorno físico y las condiciones generales del lugar de trabajo.

Indicadores:

Ambiente Físico: Calidad de las instalaciones, mobiliario, iluminación, ventilación, etc.

Herramientas y Recursos: Disponibilidad de herramientas y recursos necesarios para realizar el trabajo eficientemente.

Carga de Trabajo: Percepción sobre la cantidad y distribución de la carga laboral.

Seguridad Laboral: Sentimiento de seguridad física y emocional en el entorno laboral.

e) Compañeros de Trabajo (Coworkers)

Descripción: Evalúa las relaciones interpersonales y el ambiente de trabajo entre colegas.

Indicadores:

Colaboración y Cooperación: Nivel de colaboración y apoyo mutuo entre compañeros.

Respeto y Consideración: Presencia de respeto y consideración en las interacciones diarias.

Ambiente de Trabajo Positivo: Existencia de un ambiente laboral amigable y positivo.

Confianza entre Colegas: Grado de confianza y credibilidad entre los miembros del equipo.

f) Naturaleza del Trabajo

Descripción: Mide la satisfacción con las características intrínsecas del trabajo realizado.

Indicadores:

Variedad de Tareas: Diversidad y variabilidad de las tareas diarias.

Autonomía en el Trabajo: Grado de independencia y control sobre cómo se realizan las tareas.

Interés y Desafío del Trabajo: Nivel de interés y desafío que ofrece el trabajo.

Relevancia del Trabajo: Percepción de que el trabajo es significativo y tiene un impacto positivo.

g) Políticas y Prácticas de la Empresa

Descripción: Evalúa la percepción de los empleados sobre las políticas organizacionales y las prácticas laborales implementadas por la empresa.

Indicadores:

Claridad de las Políticas: Transparencia y comprensión de las políticas organizacionales.

Equidad de las Prácticas: Percepción de justicia y equidad en las prácticas laborales (contratación, evaluación, promoción).

Consistencia en la Aplicación: Grado en que las políticas y prácticas se aplican de manera consistente.

Flexibilidad de las Políticas: Adaptabilidad de las políticas a las necesidades de los empleados.

h) Reconocimiento (Reconocimiento)

Descripción: Mide la satisfacción de los empleados con el reconocimiento recibido por su desempeño y logros.

Indicadores:

Frecuencia de Reconocimiento: Regularidad con la que se reconoce el desempeño y los logros.

Tipos de Reconocimiento: Variedad de formas de reconocimiento (verbal, escrito, premios, incentivos).

Relevancia del Reconocimiento: Pertinencia y adecuación del reconocimiento otorgado.

Impacto del Reconocimiento: Efecto positivo del reconocimiento en la motivación y satisfacción del empleado.

Importancia y aplicaciones del JSS

El Job Satisfaction Survey (JSS) de Paul Spector es una herramienta valiosa para las organizaciones que buscan comprender y mejorar la satisfacción laboral de sus empleados. A continuación, se destacan algunas de sus aplicaciones clave:

a) Diagnóstico Organizacional:

Identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en el entorno laboral.

Comprender cómo diferentes dimensiones de la satisfacción laboral interactúan entre sí.

b) Desarrollo de Recursos Humanos:

Diseñar programas de capacitación y desarrollo basados en las áreas identificadas como insatisfactorias.

Mejorar políticas de compensación y beneficios para aumentar la satisfacción.

c) Investigación Académica:

Utilizado en estudios que exploran la relación entre la satisfacción laboral y otras variables organizacionales, como el desempeño, la rotación y el compromiso.

d) Planificación estratégica:

Informar decisiones estratégicas relacionadas con la gestión del talento y la cultura organizacional.

Implementar cambios en la estructura organizativa basados en los resultados del JSS.

e) Evaluación Continua:

Realizar evaluaciones periódicas para monitorear la evolución de la satisfacción laboral a lo largo del tiempo.

Medir el impacto de las intervenciones organizacionales implementadas para mejorar el clima laboral.

Ventajas de JSS

Multidimensionalidad: Ofrece una evaluación integral de diferentes aspectos que afectan la satisfacción laboral.

Alta Fiabilidad y Validez: Ampliamente validado en diversos contextos culturales y organizacionales.

Flexibilidad: Adecuado para diferentes tipos de organizaciones y sectores industriales.

Instalación de Administración: Puede ser administrado de manera eficiente tanto en formato físico como digital.

Consideraciones para la Administración del JSS

a) Confidencialidad y Anonimato:

Garantizar a los empleados que sus respuestas serán confidenciales para fomentar la honestidad y aumentar la tasa de respuesta.

b) Contextualización:

Adaptar la terminología y los ejemplos del cuestionario al contexto específico de la organización para mejorar la relevancia y comprensión.

c) Interpretación de resultados:

Analizar los resultados de cada dimensión por separado y en conjunto para obtener una visión completa de la satisfacción laboral.

Comparar los resultados con benchmarks de la industria para identificar áreas de competencia y diferenciación.

d) Acciones Basadas en Resultados:

Desarrollar planes de acción específicos para abordar las áreas de insatisfacción identificadas.

Involucrar a los empleados en el diseño e implementación de las intervenciones para asegurar su efectividad y aceptación.

2.2. ANTECEDENTES

A nivel internacional

(Cuero, 2021), en su estudio de investigación:

“Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una cadena de supermercados en la ciudad de Cali, 2021” la cual busco como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los colaboradores de una cadena de supermercados ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. En tal sentido, se llevó a cabo un análisis cuantitativo para tener un acercamiento de la realidad en un contexto determinado, con el fin de identificar el clima organizacional con respecto a la satisfacción laboral. Entre las conclusiones se indica que existe una alta correspondencia entre la satisfacción laboral y clima organizacional, los colaboradores poseen una satisfacción laboral media del 44% al igual que una percepción regular con respecto al clima organizacional del 36%. Es posible afirmar que existe una correlación alta entre las dos categorías analizadas en el presente estudio de investigación

(Chaucanes & rosero, 2023) , En su investigación :

“Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios del centro hospital Guaitarilla - empresa social del estado, 2023”. En donde como tiene como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios del Centro Hospital Guaitarilla – Empresa social del Estado (ESE), 2023 y en donde concluyen que el estudio reveló un ambiente laboral positivo en el Centro Hospital Guaitarilla E.S.E., con un alto nivel tanto de satisfacción laboral como de clima organizacional. Estos hallazgos indican que los empleados

se encuentran mayormente satisfechos con su trabajo y perciben un entorno laboral favorable. Existe una fuerte correlación positiva entre el nivel de satisfacción laboral y el clima organizacional en el Centro Hospital Guaitarilla E.S.E. Esta relación sugiere que a medida que mejora el clima organizacional, también aumenta la satisfacción laboral de los empleados, y viceversa, resaltando la importancia de considerar el clima organizacional como un factor clave en la administración en salud, ya que mejoras en este aspecto pueden tener un impacto positivo en el bienestar y la satisfacción de los trabajadores.

(González, 2022), en su estudio de investigación:

“Clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados del hotel Land Plaza, de la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires, 2022” la tuvo como propósito describir el nivel de satisfacción laboral y el estado del clima organizacional en los empleados del hotel Land Plaza, ubicado en Ciudad de La Plata, Buenos Aires. En tal sentido, se estudió el clima organizacional y la satisfacción laboral desde un enfoque cuantitativo, realizando encuestas a través de la plataforma Google Forms a los empleados que trabajan en el hotel. Brevemente los resultados indican que el clima organizacional dentro del hotel es favorable. Entre las conclusiones manifiesta que mediante la aplicación de un cuestionario de clima organizacional y satisfacción laboral de Méndez (2006) y Guillen (2013), el mismo no fue desarrollado por mí, sino que está justificado por la metodología de la tesis, que me pareció el más adecuado para demostrar lo investigado. Se encuestaron a 20 trabajadores, por medio de mediciones a través de la escala de Likert, se pudo conocer que la percepción sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral es favorable, resaltando la buena comunicación entre empleados, los incentivos que reciben y el reconocimiento del jefe como líder.

(Chiliquinga, 2023), en su estudio de investigación:

“El clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados del gobierno autónomo descentralizado municipal intercultural - gadmic del cantón pujillí, Ambato - Ecuador, 2023.” la cual buscó como objetivo determinar el nivel de incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados del GADMIC del Cantón Pujilí. En tal sentido, esta investigación adopta un enfoque de estudio mixto cualitativo y cuantitativo, puesto que ambos se trabajan de manera conjunta lo que permiten comprender la realidad de lo que se va a investigar, en las conclusiones indica que se utilizaron los resultados de la prueba estadística de Chi cuadrado para determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral. Se encontró un valor calculado de 125.9 con grados de libertad 4 y un nivel de significancia de 0.05, lo que indica que es mayor al valor de la tabla de distribución de Chi cuadrado de 9.488, lo que significa que se rechazó la hipótesis nula H0 y se aceptó la hipótesis alternativa H1. Por lo tanto, el clima organizacional Si influye en la satisfacción laboral de los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural Cultural GADMIC del Cantón Pujillí, indicando que si no se cuentan con las distintas características su nivel de satisfacción se verá afectada y por ende las actividades que realizan serán improductivas.

Nivel nacional

(Carmona & Irigoín, 2023) en su informe de tesis:

“Clima organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad de Comas, 2023” la cual tuvo como objetivo establecer la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral, específicamente de los colaboradores de la Municipalidad de Comas 2023.

La muestra seleccionada para este estudio incluyó a 115 colaboradores que desempeñaban administrativos dentro de la entidad. Para la medición de variables, se adoptó la perspectiva teórica proporcionada por Pedraza (2020) y Acosta y Venegas (2010) quienes son autores de referencia debido a su aporte científico, fundamentos teóricos y la utilización del instrumento. Su enfoque también identifica patrones específicos que subrayan la importancia de la coherencia entre los valores organizacionales y la cultura empresarial para el incremento de satisfacción laboral. El enfoque metodológico de esta investigación es de tipo aplicado, utilizando un diseño cuantitativo que se llevó a cabo de manera secuencial. Se realizaron análisis estadísticos para poner a prueba las hipótesis planteadas, adoptando un alcance correlacional, diseño no experimental, y de corte transversal para examinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en un momento específico. Los resultados derivados del cuestionario revelan, con un nivel de confianza del 95% y un valor de Spearman de ($r=0.675$), una correlación positiva en los colaboradores de la Municipalidad de Comas. Estos hallazgos sugieren que un clima organizacional favorable está asociado de manera importante con la satisfacción laboral en el entorno municipal. En decir, esta investigación no solo busca comprender la relación de variables, sino también proporciona información valiosa que puede ser utilizada por la institución a fin de potenciar las condiciones de trabajo y promover el confort de sus colaboradores.

(Escudero, 2023) en su informe de tesis:

“Clima organizacional y satisfacción laboral en la unidad ejecutora 401 salud del alto mayo, departamento de San Martín” la cual tuvo como objetivo conocer el clima organizacional y establecer su incidencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 401 Salud Alto Mayo. El tipo de estudio es descriptivo – explicativo.

Se utilizó el muestreo no probabilístico de criterio, con una población y muestra comprendida por 45 trabajadores de la institución. Se analizó la información utilizando medidas estadísticas y escalas no métricas: porcentajes y frecuencias, procesados con el programa SPSS para obtener resultados más satisfactorios. Se busca que el presente estudio sirva como un instrumento de referencia para las políticas de gestión y dirección dentro de esta importante entidad, y a su vez permita mejorar los procesos internos de evaluación anual de desempeño laboral de la institución. Los resultados encontrados nos han permitido observar que el clima organizacional es deficiente e incide de manera negativa en la satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad Ejecutora 401 Salud Alto Mayo.

(Rodríguez & Reyes, 2021) en su informe de tesis:

“clima organizacional y la satisfacción laboral del personal policial del Departamento de Seguridad del Estado Trujillo, 2021” la cual tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal policial del Departamento de Seguridad del Estado Trujillo. En las conclusiones se determina que se utilizó el muestreo no probabilístico de criterio, con una población y muestra comprendida por 45 trabajadores de la institución. De acuerdo con los resultados del coeficiente de Pearson, se verifica que existe una relación fuerte y directa entre las variables entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, puesto que $r=0.878$, así mismo El 40,4% de los colaboradores encuentra un nivel medio en la variable satisfacción laboral, y el 36,2% de los colaboradores encuentra un nivel alto en la variable satisfacción laboral.

(Quispe, 2021) En su metodología de investigación tesis:

“Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa de telecomunicaciones de Lima, 2021” que planteo como objetivo Determinar si existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa de telecomunicaciones de Lima. Por otro lado, la presente investigación se sostiene en un enfoque cuantitativo y fue de tipo aplicada. Asimismo, se empleó el método Hipotético-Deductivo con un nivel o alcance correlacional. El diseño utilizado fue el no experimental transeccional correlacional, entre sus conclusiones tenemos que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa de telecomunicaciones de Lima.

A nivel local

(Risco, 2023), En su metodología de investigación tesis:

“Clima Organizacional y Satisfacción laboral del profesional de enfermería en servicio emergencia. Hospital Regional II-2 Tumbes, 2022” que tuvo como objetivo Determinar la relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción laboral del profesional de enfermería en servicio de emergencia del Hospital Regional II-2 Tumbes. Estudio de tipo cuantitativo y con diseño descriptivo correlacional. La muestra ha estado conformada por 25 licenciados de enfermería, pertenecientes al personal del servicio de emergencia, que cumplieron los criterios de inclusión, se aplicaron dos cuestionarios: Clima Laboral de Litwin y Stringer y el cuestionario de Satisfacción Laboral según Herzberg. Los resultados encontrados fueron: Un 96% del clima organizacional favorable y la satisfacción laboral es alta en un 96%. Finalmente, se obtuvieron pruebas estadísticas que corroboran la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Afirmando que existe una relación estadística significativa para ambas variables.

Así, cuando el clima laboral es favorable la satisfacción es alta. Lo cual va a influenciar de alguna manera en la efectividad del desempeño laboral y por lo tanto en la productividad institucional.

(Mendoza, 2024), En su investigación de tesis:

“Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tumbes, Perú, 2022”, plantea su objetivo general determinar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tumbes, Perú, 2022. El enfoque es cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, diseño no experimental, se aplicó la técnica de la encuesta con un cuestionario con escala de medición Likert, dirigido a 62 colaboradores administrativos de la entidad. Los hallazgos demuestran con un 100% de aceptación, afirma tener un buen clima organizacional, en tanto con un 88.7% afirman estar satisfechos laboralmente, ello contrastado con coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.591; indico una correlación y/o asociación positiva media entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Concluyendo que la supervisión, el involucramiento, la comunicación y condiciones laborales generan un buen clima organizacional y mejoran la satisfacción laboral, a excepción de la dimensión realización personal que no impacta en la satisfacción del colaborador.

(Castro 2022) En su investigación de tesis:

“Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de trabajadores administrativos, Órgano Técnico de Tratamiento, Establecimiento Penitenciario de Tumbes, 2022”, plantea su objetivo general determinar el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores administrativos del Órgano Técnico de

Tratamiento en el Establecimiento Penitenciario de Tumbes, 2022. El enfoque es, investigación aplicada, de tipo descriptivo – correlacional. Se empleó la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario para ambas variables, como instrumento de medición, determinando su validez con un juicio de expertos y su confiabilidad de 0.76 y 0.84 para el clima organizacional y satisfacción laboral respectivamente; aplicándose a una muestra censal de 21 trabajadores entre directivos, profesionales y técnicos. Concluye que el clima organizacional con el 61.9% de las respuestas de los trabajadores tuvo un impacto en la satisfacción laboral de 52.4%; corroborando con un $r_s = 0.842$ y con una significación bilateral de 0.000, expresaron una relación positiva alta, con una aceptación de la hipótesis general.

(Izquierdo 2022) En su investigación de tesis:

“Clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Columbus, Zorritos, Tumbes 2022”, donde su objetivo es Determinar el clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Columbus, Zorritos 2022. para la cual hizo uso de la metodología aplicada de tipo descriptiva, diseño no experimental y transversal, con un enfoque cualitativo - cuantitativo, la muestra fue conformada por 15 colaboradores del hospedaje. Se hizo uso de la técnica de la encuesta y del instrumento se procedió con la aplicación de un cuestionario de 25 y 27 preguntas respectivamente para cada variable, haciendo uso de la escala de Likert. Dentro de sus Conclusiones se determinó en base a los resultados obtenidos con un 53.3% en clima organizacional y 53.3% en satisfacción laboral que existe un clima organizacional positivo y nivel alto de satisfacción laboral, de los trabajadores del Hotel Columbus, Zorritos, Tumbes.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Clima organizacional

El clima organizacional se refiere a las percepciones y sentimientos compartidos por los miembros de una organización sobre el ambiente interno de trabajo, incluyendo cómo las políticas, prácticas y procedimientos influyen en su motivación y comportamiento (Schneider, et. al, 2013).

Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es el grado en que los individuos experimentan satisfacción y realización personal en sus roles profesionales, a considerar factores como las tareas asignadas, el ambiente de trabajo y la compensación recibida (Locke, 1976, p. 1297).

Percepción

La percepción es el proceso cognitivo mediante el cual las personas interpretan y organizan la información sensorial para comprender y dar significado a su entorno (Goldstein, 2010).

Organización

Una organización es un sistema estructurado de individuos que colaboran de manera coordinada, asignando roles y niveles de autoridad específicos, con el fin de lograr objetivos comunes y compartidos. Referencia: Daft, RL (2016). Teoría y diseño organizacional (12.^a ed.). Cengage Learning.

2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Tumbes 2024?

2.4.1. Los problemas Específicos:

- a) ¿Cómo se relacionan el liderazgo con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?
- b) ¿Cómo se relacionan la comunicación con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?
- c) ¿Cómo se relaciona el reconocimiento y recompensa con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?
- d) ¿Cómo se relaciona el apoyo y recursos con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?
- e) ¿Cómo se relacionan la claridad de roles con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?
- f) ¿Cómo se relacionan la estructura de tareas con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?

- g) ¿Cómo se relaciona el crecimiento personal y profesional con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?
- h) ¿Cómo se relaciona las relaciones interpersonales con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?
- i) ¿Cómo se relacionan la innovación y creatividad con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?
- j) ¿Cómo se relacionan el clima de seguridad con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. HIPÓTESIS

Hipótesis general

H_a: El clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

H₀: El clima organizacional no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Hipótesis específicas

- a) El liderazgo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.
- b) La comunicación se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.
- c) El reconocimiento y recompensa se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

- d) El apoyo y recursos se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.
- e) La claridad de roles se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.
- f) La estructura de tareas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.
- g) El crecimiento personal y profesional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.
- h) Las relaciones interpersonales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.
- i) La innovación y creatividad se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.
- j) El clima de seguridad se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

3.2. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Tipo de estudio

El estudio básico (también conocido como investigación fundamental o pura) se enfoca en la generación de conocimiento teórico sin una aplicación práctica inmediata. Su principal objetivo es ampliar la comprensión de conceptos, teorías y principios que rigen fenómenos específicos (Neuman, 2014, p. 45). Para la presente investigación se busca ampliar lo referente a la parte teórica de las variables en estudio como son el clima organizacional y la satisfacción laboral, con la finalidad de poder al final mediante mejores conocimientos establecer adecuadamente la parte teórica de la investigación, así también culminar con las conclusiones y recomendación.

Descriptivo

El estudio descriptivo tiene como objetivo describir las características de un fenómeno o la relación entre variables específicas sin necesariamente establecer relaciones causales (Creswell, 2014, p. 120). Este tipo de investigación es útil para obtener una visión clara y detallada de la situación actual, identificando patrones, tendencias y distribuciones dentro de los datos recolectados.

Correlación

El método correlacional es un tipo de investigación que se centra en analizar si existe una relación entre dos o más variables, y en qué medida se asocian entre sí. Su objetivo principal es determinar si los cambios en una variable están relacionados con los cambios en otra, evaluando la dirección (positiva o negativa) y la intensidad de la relación, pero sin establecer que una causa a la otra (Gravetter & Wallnau, 2016, pág.527).

A diferencia de otros enfoques como el experimental, en el método correlacional no se manipulan variables; en cambio, los datos se recolectan tal como ocurren en el entorno natural o en situaciones ya existentes. Los investigadores analizan estos datos utilizando herramientas estadísticas, como el coeficiente de compensación (por ejemplo, Pearson o Spearman), para medir la fuerza de la asociación.

Diseño de la investigación

No experimental

El diseño no experimental se utiliza cuando el investigador no manipula las variables independientes, sino que observa y analiza los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural. Este diseño es útil para describir situaciones, analizar relaciones entre variables (como en estudios correlacionales) o comprender fenómenos sin influir en ellas. Es común en estudios donde el investigador solo observa y mide las variables sin influir en ellas (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 151).

Transversal

El diseño transversal implica la recolección de datos en un solo momento en el tiempo, lo que permite describir características de una población o analizar relaciones entre variables en un contexto específico. Este enfoque es particularmente útil en estudios descriptivos y correlacionales, ya que proporciona una "fotografía" de las condiciones existentes (Creswell, 2014, p. 204).

3.3. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

Población

La población en una investigación se refiere al conjunto total de elementos o individuos que tienen características comunes y que son el objetivo del estudio. La población es el grupo completo sobre el cual el investigador desea hacer inferencias, y la selección adecuada de esta población es crucial para asegurar que los resultados del estudio sean generalizables. La población puede ser amplia o limitada dependiendo del enfoque de la investigación (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2014, p. 172), para la presente investigación se considera como población los 20 colaboradores que laboran en la empresa Caja Municipal de Ahorro y créditos Piura SAC, de Zorritos, porque estos son los que conforman dicha empresa.

Muestra

La muestra es el subconjunto de la población que se selecciona para participar en la investigación. Debido a que no siempre es factible o práctico estudiar a toda la población, se selecciona una muestra representativa con el objetivo de realizar inferencias acerca de las características de la población completa. La calidad de la muestra es fundamental para la validez de los resultados obtenidos. Una muestra bien seleccionada debe ser representativa de la población de interés (Neuman, 2014, p. 215).; que teniendo en cuenta a la población que es un número pequeño y debidamente identificable, la cantidad de individuos de la población, conformarán la muestra como son los 20 colaboradores de la empresa.

Muestreo

El muestreo es el proceso mediante el cual se selecciona a los participantes de la muestra. Existen diferentes técnicas de muestreo, que se dividen en

probabilísticas y no probabilísticas. El muestreo probabilístico asegura que todos los elementos de la población tengan una probabilidad conocida de ser

seleccionados, lo que aumenta la representatividad de la muestra. Por otro lado, el muestreo no probabilístico depende de la accesibilidad y juicio del investigador, lo que puede afectar la representatividad (Creswell, 2014, p. 130).

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método de investigación

Inductivo

El diseño inductivo se caracteriza por la construcción de teorías o generalizaciones a partir de la observación de casos específicos. Este enfoque comienza con la recopilación de datos empíricos para identificar patrones, tendencias o regularidades que puedan conducir al desarrollo de explicaciones más amplias o principios generales. Se utiliza principalmente en investigaciones cualitativas y es ideal para explorar temas poco estudiados o comprender fenómenos complejos en contextos específicos (Creswell, 2014, p. 65).

Deductivo

El enfoque deductivo parte de teorías o hipótesis previamente establecidas y busca comprobarlas mediante la recopilación y análisis de datos. Este diseño es común en investigaciones cuantitativas, ya que permite probar relaciones causales y determinar si las predicciones basadas en el marco teórico son correctas (Neuman, 2014, p. 40).

Técnicas

Según González (2005), la técnica de investigación, es un procedimiento en el contexto de una tesis, la elección adecuada de las técnicas de investigación es fundamental, ya que determina la forma en que se obtendrán y analizarán los datos necesarios para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

Estas técnicas pueden variar dependiendo del enfoque metodológico adoptado, ya sea cuantitativo, cualitativo o mixto, y deben ser seleccionadas en función de la naturaleza del estudio.

Observación

La técnica de observación consiste en captar de forma sistemática, utilizando los sentidos, fenómenos tal como ocurren en el entorno natural, con el objetivo de describir y analizar los aspectos observados sin intervenir en ellos" (Arias, 2006, p.112). Para la presente investigación se hizo uso de esta técnica cuando se desarrolló el recojo de información mediante la observación podremos indagar y obtener datos adicionales que fueron utilizados en la investigación de las variables.

Análisis documental

Sánchez (2019): Define el análisis documental como un proceso metodológico que permite la identificación, selección, evaluación y síntesis de la información contenida en documentos, con el fin de construir un marco teórico sólido y fundamentar la investigación. Este tipo de método permitió poder encontrar un aspecto de análisis precisa con la información encontrada y llevarla a un proceso sólido en las dimensiones que se buscó ocuparse para los trabajadores de Caja Piura.

Encuesta

La técnica de la encuesta es un método de recolección de datos que se utiliza comúnmente en investigaciones sociales y de mercado. Su propósito es obtener información de un grupo específico de personas mediante cuestionarios estructurados, que pueden contener preguntas cerradas o abiertas. La encuesta permite obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos, dependiendo de la naturaleza de las preguntas formuladas. Este enfoque se destaca por ser flexible y eficiente, ya que puede aplicarse a una muestra representativa de una población, lo que facilita generalizar los resultados (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 157).

Este método nos permitió obtener información específica de los trabajadores de Cmac Piura Sac Agencia Zorritos, planteando preguntas claras y comprensibles para los encuestados, las cuales se realizaron de forma presencial.

Instrumentos

Hernández, Fernández y Baptista (2014), indica que "los instrumentos de investigación son herramientas que permiten recolectar datos sistemáticos con el fin de responder las preguntas de investigación de manera válida y confiable" (p. 102). Los instrumentos de investigación son herramientas diseñadas para recolectar datos específicos y relevantes que permitan al investigador abordar las preguntas de su estudio. Los instrumentos de recolección de datos varían según el tipo de investigación y los objetivos establecidos. Pueden incluir cuestionarios, entrevistas, encuestas, pruebas psicológicas, entre otros. Cada uno de estos instrumentos está diseñado para obtener datos de manera sistemática y confiable, siguiendo ciertos parámetros metodológicos que aseguran la validez y confiabilidad de los resultados.

Cuestionario

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), "el cuestionario es un instrumento de recolección de datos que se caracteriza por su estructura sistemática de preguntas predefinidas, con el fin de obtener respuestas de una muestra amplia" (p. 202).

Un cuestionario es una herramienta de recolección de datos en la que las preguntas son preestablecidas, y los participantes deben elegir entre respuestas predeterminadas. La ventaja principal de este instrumento radica en su estructura estandarizada, que permite recopilar grandes cantidades de datos de forma eficiente y sistemática. Este formato facilitará el posterior análisis estadístico de la presente investigación así mismo se aplicarán preguntas de tipo cerradas, utilizando la escala de Likert. Para la variable clima organizacional se hizo uso de un cuestionario conformado por 40 ítems que están relacionadas a las dimensiones e indicadores, así también está determinado mediante la escala de Likert del 1 al 5, dicho cuestionario estará establecido según los instrumentos de Litwin y Stringer, así mismo para la

variable satisfacción laboral se hará uso de un cuestionario conformado por 30 ítems que se relacionan a las dimensiones e indicadores, así como también haciendo uso de la escala de Likert del 1 al 5, dicho cuestionario se adaptó a partir de instrumentos previos validados en estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral. Se tomó como base del modelo de clima organizacional de Schneider, Ehrhart y Macey (2013) y la escala de satisfacción laboral inspirada en el Job Satisfaction Survey de Spector (1997), ajustando ítems y lenguaje al contexto regional y cultural de la población estudiada. La adaptación incluirá una prueba piloto con una muestra reducida de colaboradores para asegurar claridad, pertinencia y adecuación, realizándose modificaciones de acuerdo con los comentarios recibidos. Así se preservó la estructura conceptual original mientras se contextualiza para la realidad local, asegurando una confiabilidad y validez de contenido preliminar antes de la aplicación definitiva (Beaton et al., 2000).

3.5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

Procesamiento de datos

Según Laudon (2014), "El procesamiento de datos se refiere a la transformación de datos en información útil" (p.123). Los datos obtenidos mediante la técnica de la encuesta y el instrumento como es el cuestionario, se aplicaron estadísticas descriptivas y luego inferenciales. En la fase descriptiva se calcularon dispersión (desviación estándar), asimetría y frecuencias para caracterizar las respuestas y detectar posibles sesgos en la distribución de las variables (Gravetter & Wallnau, 2016; Field, 2013). Antes de seleccionar la prueba de correlación apropiada, se evaluaron los supuestos de normalidad y linealidad.

Para verificar la normalidad de cada variable se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk, mediante histogramas y diagramas de dispersión para constatar la linealidad entre pares de variables (Field, 2013). Si ambas condiciones (distribución aproximadamente normal y relación lineal) se cumplen, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson; en caso contrario, se recurrirá al coeficiente de Spearman, que será utilizado para variables ordinales o distribuciones no normales dado que no exige normalidad ni linealidad estricta (Field, 2013; Gravetter & Wallnau, 2016). Este proceso se plasmó en un flujo de decisión: (a) se probó la normalidad con Shapiro-Wilk; (b) se evaluó la linealidad; (c) si se confirma normalidad y linealidad, se escogió Pearson; si no, se usará Spearman. Se fijará un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ y se reportarán los coeficientes junto con sus valores p para determinar la fuerza y significancia de las relaciones. De esta manera, se garantizó que la selección de la prueba inferencial será coherente con las características empíricas de los datos y se evitarán interpretaciones erróneas, se procedió al procesamiento de datos haciendo uso de programa de Excel y también de SPSS, los cuales nos permitió procesar la información la misma que después será interpretado para su posterior análisis inferencial.

Análisis de datos

El análisis de datos constituye una etapa fundamental en la investigación científica, ya que permite procesar e interpretar la información obtenida para responder a las preguntas de investigación o comprobar las hipótesis planteadas. Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014) describen este proceso como la organización, reducción y transformación de los datos recopilados, con el fin de identificar patrones significativos y relaciones relevantes entre las variables (p. 78).

El análisis de datos en la presente investigación se realizó mediante la estadística inferencial, ya que mediante la representación de los datos en tablas y gráficos y medidas estadísticas se procedió a la interpretación. En tal sentido el análisis de datos busco brindar la solución determinada mediante el problema de investigación, confirmando así la hipótesis y a la vez determinar cómo se relacionó el clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de Cmac Piura Sac, Agencia Zorritos, aplicando prueba de correlación apropiada, y finalmente establecer las conclusiones y recomendaciones.

3.6. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE INSTRUMENTOS

En relación a los instrumentos que fueron utilizados para el recojo de la información, dichos instrumentos se sometieron al análisis de confiabilidad y validez de instrumentos mediante indicadores empleados en el análisis de fiabilidad y validez de instrumentos los cuales serán los siguientes:

Alfa de Cronbach

Este coeficiente cuantifica la consistencia interna de un conjunto de ítems, entendida como el grado en que las preguntas miden un mismo constructo subyacente. Un valor cercano a 1 indica alta homogeneidad entre los reactivos, mientras que valores inferiores a 0,70 suelen considerarse insuficientes para asegurar fiabilidad (Cronbach, 1951, p. 297).

Fiabilidad compuesta (Composite Reliability, CR)

La fiabilidad compuesta evalúa la proporción de varianza de un constructo que es explicada por sus indicadores, ponderando sus cargas factoriales. A diferencia del alfa, incorpora la calidad de medición de cada ítem, y se considera aceptable cuando supera 0,70 (Fornell & Larcker, 1981, p. 46).

Omega de McDonald (ω)

Similar al alfa, el omega estima la consistencia interna, pero lo hace a partir de un modelo factorial confirmatorio que permite diferenciar la varianza común de la específica. Valores por encima de 0,70 revelan un instrumento con dominio de la varianza compartida sobre la residual (McDonald, 1999, p. 85).

Validez convergente

Se refiere al grado en que los indicadores de un mismo constructo correlacionan significativamente entre sí, confirmando que apuntan a la misma dimensión teórica. Se suele evaluar a través del Average Variance Extracted (AVE), que debe ser igual o superior a 0,50, indicando que los ítems capturan al menos la mitad de la varianza latente (Fornell & Larcker, 1981, p. 48).

En relación a lo antes mencionado se procedió con el análisis obteniendo los siguientes resultados mostrados en resumen en las siguientes tablas y en el anexo 6:

Tabla 1

Variable clima organizacional

Constructos e ítems	Confiabilidad Alpha- Cronbach	Confiabilidad W macdonald	Fiabilidad Compuesta CR	Validez convergente AVE
D1 Liderazgo	0.835	0.883	0.921	0.796
D2 Comunicación	0.832	0.899	0.935	0.829
D3 Reconocimiento y recompensas	0.911	0.921	0.949	0.861
D4 Apoyo y recursos	0.825	0.858	0.868	0.691
D5 Claridad de roles	0.828	0.856	0.899	0.691
D6 Estructura de tareas	0.81	0.78	0.796	0.713
D7 Crecimiento personal y profesional	0.767	0.799	0.857	0.606

D8 Relaciones interpersonales	0.886	0.893	0.925	0.756
D9 Innovación y creatividad	0.771	0.86	0.949	0.861
D10 Clima de seguridad	0.739	0.753	0.854	0.661

Fuente: Cuestionario

Tabla 2

Satisfacción laboral

Constructos e ítems	Confiabilidad	Confiabilidad	Fiabilidad	Validez
	Alpha- Cronbach	W macdonald	Compuesta CR	convergente AVE
D1 Remuneración y beneficios	0.715	0.728	0.84	0.638
D2 Reconocimiento y Oportunidades	0.797	0.851	0.896	0.744
D3 Condiciones de Trabajo	0.699	0.803	0.865	0.617
D4 Relaciones Interpersonales	0.863	0.87	0.908	0.714
D5 Crecimiento y Desarrollo	0.828	0.856	0.899	0.691
D6 Equilibrio Vida–Trabajo	0.771	0.823	0.885	0.721

Fuente: Cuestionario

En términos generales, ambos cuestionarios muestran niveles adecuados de fiabilidad y validez para cada uno de sus constructos. En el caso del clima organizacional (Tabla 3), todos los factores presentan un Alfa de Cronbach superior a 0,76 y una fiabilidad compuesta (CR) por encima de 0,80, lo que indica una alta consistencia interna; las estimaciones de Omega de McDonald también respaldan esta homogeneidad, con valores entre 0,78 y 0,92. Asimismo, el AVE de cada dimensión supera el umbral de 0,50 (rango: 0,606–0,861), confirmando que más de la mitad de la varianza en los ítems se explica por el constructo subyacente (Fornell & Larcker, 1981).

De forma similar, el instrumento de satisfacción laboral (Tabla 4) alcanza Alfas de Cronbach entre 0,699 y 0,863, CR entre 0,84 y 0,908 y Omega de McDonald entre 0,728 y 0,87, lo que evidencia fiabilidad interna satisfactoria. Sus AVE oscilan entre 0,617 y 0,744, superando también el criterio mínimo de validez convergente. Estos resultados en conjunto respaldan la solidez psicométrica de ambos instrumentos para evaluar clima organizacional y satisfacción laboral en la Caja Piura (Fuente: Cuestionario).

3.7. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Clima organizacional

Definición conceptual

El clima organizacional se refiere a las percepciones y sentimientos compartidos por los miembros de una organización sobre el ambiente interno de trabajo, incluyendo cómo las políticas, prácticas y procedimientos influyen en su motivación y comportamiento (Schneider, et. al, 2013).

Definición operacional

Para poder establecer lo relacionado a la variable clima organizacional se hará uso de la técnica de la encuesta, la misma que utilizará al instrumento como es el cuestionario para poder recoger los datos según las dimensiones e indicadores, el cual estará compuesto 33 ítems y hará uso de la escala de Likert del 1 al 5, para valorar las respuestas que serán obtenidas de los 20 colaboradores de la CMAC Piura agencia Zorritos, para después mediante el uso de la matemática y estadística, agrupar, procesar y obtener resultados que no llevarán a establecer las conclusiones y recomendación para el presente estudio.

Tabla 3

Dimensiones e indicadores de la variable clima organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento /escala de medición
Clima organizacional	Liderazgo	Estilos de Liderazgo, Accesibilidad de los líderes, Justicia	de 1,2,3,4	

Comunicación	y equidad en la gestión, Capacidad de motivar y guiar.	5,6,7,8	Cuestionario Escala de Likert
Reconocimiento y recompensas	Flujo de información, Claridad de los mensajes, Canales de comunicación, Retroalimentación.	9,10,11,12	
Apoyo y recursos	Adecuación de las recompensas, Frecuencia de reconocimiento, Variedad de recompensas, Equidad en el reconocimiento.	13,14,15,16	
Claridad de roles	Disponibilidad de herramientas y recursos, Soporte de supervisores, Apoyo entre compañeros, Infraestructura adecuada.	17,18,19,20,21,22,23,24	
Estructura de tareas			
Crecimiento personal y profesional	Definición de responsabilidades, Objetivos claros,	25,26,27,28,29,30,	
Relaciones interpersonales	Reducción de ambigüedad,	31,32	

Innovación y creatividad	Coordinación de roles.	33,34, 35,36
Clima de seguridad	Especialización de tareas, Variedad de tareas, Complejidad de tareas, Autonomía en el trabajo.	37,38, 39,40
	Oportunidades de formación, Perspectivas de carrera, Desarrollo de habilidades, Apoyo al desarrollo.	
	Cohesión del equipo, Respeto mutuo, Confianza, Resolución de conflictos.	
	Fomento de nuevas ideas, Apoyo a la experimentación, Reconocimiento de la creatividad,	

Recursos para la
innovación.

Políticas de
seguridad,
Prácticas de
seguridad,
Percepción de
riesgos, Apoyo en
situaciones de
riesgo.

Nota: tabla de dimensiones, indicadores, ítems, instrumento y escala de medición de la variable en estudio del clima organización según Litwin y Stringer.

Variable dependiente: satisfacción laboral

Definición conceptual

La satisfacción laboral se refiere al grado de bienestar y satisfacción que los empleados experimentan con respecto a su trabajo. Este concepto abarca una amplia gama de factores tanto intrínsecos como extrínsecos. Según Locke (1976), "la satisfacción laboral es el grado de bienestar general que un individuo experimenta en relación con su trabajo, y se asocia con aspectos emocionales y actitudinales que afectan tanto al rendimiento como al bienestar global" (p. 1300).

Definición operacional

Para poder establecer lo relacionado a la variable de satisfacción laboral se hizo el uso de la técnica de la encuesta, la misma que utilizo al instrumento como es el cuestionario para poder recoger los datos según las dimensiones e indicadores, el cual estuvo compuesto 20 ítems y hará uso de la escala de Likert del 1 al 5.

Para valorar las respuestas que serán obtenidas de los 20 colaboradores de la CMAC Piura agencia Zorritos, para después mediante el uso de la matemática y estadística, agrupar, procesar y obtener resultados que no llevarán a establecer las conclusiones y recomendación para el presente estudio.

Tabla 4

Dimensiones e indicadores de la variable satisfacción laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento /escala de medición
Satisfacción laboral	Remuneración y beneficios	Grado del salario, bonos e incentivos adecuados y justos.	1,2,3,4	Cuestionario Escala de Likert
	Reconocimiento y oportunidades	Percepción de justicia y visibilidad en el reconocimiento, acceso a promociones y formación.	5,6,7,8	
	Condiciones de trabajo	Valoración del ambiente físico, herramientas, carga de trabajo y seguridad.	9,10,11,12	
	Relaciones interpersonales	Calidad de la interacción con jefes, pares y subordinados: apoyo, respeto y colaboración.		

Crecimiento y desarrollo	Existencia de programas de capacitación, mentoría y posibilidades de avance profesional.	13,14 ,15,1 6
--------------------------	--	---------------------

Equilibrio vida - Trabajo	Facilidad para conciliar responsabilidades laborales con necesidades personales y familiares.	
---------------------------	---	--

17,18

,19,2

0

Nota: Estas dimensiones provienen de la literatura clásica sobre satisfacción (Herzberg, 1966; Locke, 1976) y han sido adaptadas al contexto de Caja Piura.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. RESULTADOS

Tabla 5

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo	.132	20	.200*	.933	20	.178
Comunicación	.162	20	.181	.933	20	.176
Reconocimiento y recompensas	.148	20	.200*	.924	20	.117
Apoyo y recursos	.258	20	.001	.901	20	.044
Claridad de roles	.149	20	.200*	.906	20	.053
Estructura de tareas	.190	20	.058	.939	20	.235
Crecimiento personal y profesí	.123	20	.200*	.935	20	.193
Relaciones interpersonales	.175	20	.111	.922	20	.108
Innovación y creatividad	.218	20	.014	.868	20	.011
Clima de seguridad	.147	20	.200*	.922	20	.111
Clima Organizacional	.215	20	.016	.891	20	.029
Satisfacción Laboral	.234	20	.005	.829	20	.002

Propósito y criterio de decisión. Con $n = 20$, la elección central fue Shapiro–Wilk por su buena potencia para detectar desviaciones de normalidad en muestras pequeñas; el Kolmogorov–Smirnov sirve como contraste, pero suele ser menos sensible en estos tamaños muestrales. Se adoptó $\alpha = 0.05$: valores p superiores sugieren compatibilidad con la normalidad (no se rechaza H_0), e inferiores indican evidencia de no normalidad (se rechaza H_0)

Hallazgos que respaldan normalidad. Ocho dimensiones mostraron $p > 0.05$ en Shapiro–Wilk: Liderazgo (0.178), Comunicación (0.176), Reconocimiento y recompensas (0.117), Claridad de roles (0.053), Estructura de tareas (0.235), Crecimiento personal y profesional (0.193), Relaciones interpersonales (0.108) y Clima de seguridad (0.111). En términos prácticos, sus distribuciones son compatibles con el supuesto de normalidad, por lo que la variación observada puede analizarse sin transformaciones, al menos en estas subescalas.

Dimensiones con desviaciones. Cuatro variables presentaron $p < 0.05$: Apoyo y recursos (0.044), Innovación y creatividad (0.011), Clima organizacional (tabla: 0.029) y Satisfacción laboral (0.002). Esto sugiere asimetría y/o colas más pronunciadas de lo esperado bajo normalidad, posiblemente por respuestas más concentradas en extremos (p. ej., percepción polarizada de recursos o satisfacción), lo que aconseja pruebas no paramétricas o estimadores robustos para evitar sesgos en inferencia.

Implicancias para el análisis inferencial. Dado el patrón mixto (mayoría normal, pero variables núcleos no normales), la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral debe estimarse con correlación de rangos de Spearman (ρ) y, como sensibilidad, tau-b de Kendall. Ambas reducen la influencia de no normalidad y valores extremos, y funcionan bien con n pequeños. Reporta ρ (o τ -b), su p y un IC (idealmente con bootstrap) para la magnitud del efecto.

Lectura sustantiva (qué nos dice del caso). Que Satisfacción laboral sea no normal ($p = 0.002$) sugiere heterogeneidad real: una parte del personal podría estar muy satisfecha y otra no, más que una distribución homogénea alrededor de la media. La no normalidad en Apoyo y recursos e Innovación y creatividad apunta a experiencias dispares en disponibilidad de medios y apertura al cambio, factores que suelen traccionar la satisfacción en servicios financieros de ventanilla. En contraste, la normalidad en Liderazgo y Comunicación indica percepciones más consensuadas en esos ámbitos (menos polarización), lo que abre espacio para intervenciones focalizadas en dotación de recursos, reconocimiento a ideas y gestión de mejoras de proceso.

Objetivo general:

Identificar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Tabla 6

Correlación entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Clima organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,920**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,920**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

Ha: El clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Ho: El clima organizacional nos se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

El coeficiente Rho de Spearman entre clima organizacional y satisfacción laboral es $\rho = 0,920$ ($N = 20$; $p < 0,001$). Esto indica una asociación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa: cuando el personal percibe mejores condiciones de clima (liderazgo, comunicación, reconocimiento, apoyo, claridad de roles, etc.), aumenta de manera consistente su satisfacción con el trabajo. En términos de magnitud, un $\rho \approx 0,92$ se ubica en el rango muy alto y sugiere un patrón monotónico casi perfecto entre ambas variables, de acuerdo con guías de interpretación actuales para coeficientes de correlación.

El coeficiente Rho de Spearman entre clima organizacional y satisfacción laboral es $\rho = 0,920$ ($N = 20$; $p < 0,001$). Esto indica una asociación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa: cuando el personal percibe mejores condiciones de clima (liderazgo, comunicación, reconocimiento, apoyo, claridad de roles, etc.), aumenta de manera consistente su satisfacción con el trabajo. En términos de magnitud, un $\rho \approx 0,92$ se ubica en el rango muy alto y sugiere un patrón monotónico casi perfecto entre ambas variables, de acuerdo con guías de interpretación actuales para coeficientes de correlación. Las tendencias generales que refleja el $\rho = 0,920$; Patrón creciente y estable: a medida que el personal percibe líderes accesibles y justos, comunicación clara, reconocimiento visible y recursos/soporte suficientes, también sube su satisfacción (motivación, orgullo por la labor, percepción de justicia, intenciones de permanencia)

Objetivo específico 01:

Establecer la relacionan del liderazgo con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Tabla 7

Correlación entre la dimensión liderazgo del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Liderazgo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,760**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,760**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

H_a: El liderazgo se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

H₀: El liderazgo no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

La correlación $\rho = 0.760$ con $p < 0.001$ evidencia una asociación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre liderazgo y satisfacción: a mayores percepciones de liderazgo (p. ej., guía clara, apoyo, retroalimentación), mayores niveles de satisfacción laboral informados por el personal (Akoglu, 2018). En términos prácticos, el resultado se ubica en el tramo alto de magnitud interpretativa de las guías habituales para ρ , lo que sugiere una relación consistente y poco probable al azar en esta muestra (Schober et al., 2018).

El dato respalda la hipótesis específica: el liderazgo no solo “acompaña” a la satisfacción, sino que lo hace con intensidad; es decir, los equipos que describen conductas de liderazgo más presentes (dirección, reconocimiento y coordinación) también reportan mayor bienestar y conformidad con su trabajo (Mariñas Céspedes & Bustamante Saavedra, 2025). Desde la perspectiva de gestión, esto orienta a priorizar intervenciones de liderazgo como palancas plausibles para mejorar el clima y, con ello, la satisfacción. Se confirma una **relación positiva, fuerte y significativa** entre la dimensión liderazgo del clima organizacional y la satisfacción laboral del personal de la Agencia Zorritos; estratégicamente, fortalecer el liderazgo aparece como una vía directa y prioritaria para elevar la satisfacción en este contexto

Objetivo específico 02:

Conocer la relacionan de la comunicación con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Tabla 8

Correlación entre la dimensión comunicación del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Comunicación	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,789**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,789**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

H_a: La comunicación se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

H₀: La comunicación no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

El contraste de hipótesis muestra una asociación **positiva, fuerte y estadísticamente significativa** entre la dimensión *comunicación* del clima organizacional y la satisfacción laboral: $\rho_s = 0,789$ con $p < ,001$ y $n=20$. En términos sustantivos, a mejores percepciones de comunicación, mayores niveles de satisfacción reportada por el personal. Dado el umbral usual para interpretar correlaciones ($\geq 0,70$ = fuerte), el tamaño observado califica como **alto** y consistente con una relación monótona intensa entre ambas variables (Akoglu, 2018, pp. 91–93). Este resultado responde directamente al objetivo específico de verificar si la comunicación se relaciona con la satisfacción en la agencia estudiada, La comunicación operacionalizada en flujo de información, claridad de mensajes, canales y retroalimentación es el componente del clima que mejor “acompaña” la satisfacción: cuando el personal percibe mensajes claros, canales adecuados y feedback oportuno, tiende a declarar mayor agrado con su trabajo—coherente con evidencia que vincula buenas prácticas de comunicación interna con satisfacción y compromiso.

Objetivo específico 03:

Analizar la relación del reconocimiento y recompensa con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Tabla 9

Correlación entre la dimensión reconocimiento y recompensa del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Reconocimiento y recompensa	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Reconocimiento y recompensa	Coefficiente de correlación	1,000	,859**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,859**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

H_a: El reconocimiento y recompensa se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

H₀: El reconocimiento y recompensa no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

El contraste reporta ρ de Spearman = 0,859 con $p < 0,001$ (bilateral) y $N = 20$, lo que indica una asociación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa entre reconocimiento/recompensa y satisfacción laboral al nivel $\alpha = 0,01$. En términos metodológicos, un $\rho \approx 0,86$ se clasifica como “fuerte” a “muy fuerte” ($0,70-0,89/\geq 0,90$) y refleja una relación monótona: a mayor percepción de reconocimiento y justicia en las recompensas, mayor satisfacción laboral (Schober, Boer, & Schwarte, 2018).

La dimensión analizada incluye aspectos como adecuación de las recompensas, frecuencia y variedad del reconocimiento, y equidad en cómo se otorgan. En castellano simple: cuando las personas reciben reconocimiento oportuno y perciben que las recompensas (formales o informales, monetarias o simbólicas) son justas y visibles, su satisfacción con el trabajo aumenta de manera marcada

Objetivo específico 04:

Determinar la relaciona del apoyo y recursos con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Tabla 10

Correlación entre la dimensión apoyo y recursos del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Apoyo y recursos	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Apoyo y recursos	Coefficiente de correlación	1,000	,823**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,823**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

H_a: El apoyo y recursos se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

H₀: El apoyo y recursos no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

La correlación de Spearman entre “apoyo y recursos” (clima organizacional) y la satisfacción laboral es $\rho = 0.823$ con $p < 0.001$ (bilateral; $N = 20$), lo que indica una asociación positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa: a mayor percepción de apoyo y disponibilidad de recursos, mayor satisfacción reportada por el personal de la Agencia Zorritos de Caja Piura en 2024 (interpretación de magnitud: muy alta). En términos prácticos, el resultado sugiere que el componente “apoyo y recursos” es un determinante clave del bienestar laboral en esta sede, coherente con el propósito de la tesis de verificar el vínculo entre clima y satisfacción (Hinkle et al., 2003). La tendencias generales y lectura sustantiva. La dirección del coeficiente (positiva) y su tamaño (≥ 0.80) permiten inferir un patrón sistemático: cuando los colaboradores perciben que cuentan con insumos, equipos, información oportuna y respaldo oportuno de jefaturas/pares, su evaluación global del trabajo tiende a ubicarse en niveles más altos de satisfacción; dado que las mediciones son tipo Likert, el uso de Spearman es pertinente para capturar monotonía sin exigir normalidad (Conover, 1999;).

Objetivo específico 05:

Demostrar la relación de la claridad de roles con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Tabla 11

Correlación entre la dimensión claridad de roles del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Claridad de roles	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Claridad de roles	Coeficiente de correlación	1,000	,871**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,871**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

H_a: La claridad de roles se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

H₀: La claridad de roles no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Con los datos reportados para la Tabla 63 (ρ de Spearman = 0,871; $p < 0,001$; $n = 20$), se rechaza H₀ al 1 % bilateral y se concluye que la claridad de roles muestra una asociación positiva, muy alta y estadísticamente significativa con la

satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura en 2024. En términos prácticos, a mayor definición de responsabilidades, metas y coordinación de funciones, mayor es el nivel de satisfacción declarado por el personal, El patrón monótono creciente implícito en un $\rho=0,871$ indica que, en esta muestra, las personas con más claridad sobre “qué hago, para qué y con quién me coordino” tienden también a reportar mayores niveles de satisfacción con su trabajo.

Objetivo específico 06:

Explicar la relacionan de la estructura de tareas con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Tabla 12

Correlación entre la dimensión estructura de tareas del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Estructura de tareas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Estructura de tareas	Coefficiente de correlación	1,000	,837**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,837**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

H_a: La estructura de tareas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

H₀: La estructura de tareas se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024

El contraste reporta $r_s = 0,837$ con $p < 0,001$ ($N = 20$), lo que indica una asociación positiva y muy fuerte entre la estructura de tareas (dimensión del clima) y la satisfacción laboral: cuando la organización y diseño del trabajo son más claros y adecuados, la satisfacción tiende a incrementarse de forma consistente en la muestra analizada (Schober, Boer, & Schwarte, 2018, pp. 1763–1768). En términos metodológicos, Spearman evalúa relaciones monotónicas y es apropiado para escalas tipo Likert y tamaños muestrales como el presente (Conover, 1999; Laerd Statistics, 2024). Este hallazgo respalda el OE6 planteado para la Agencia Zorritos de Caja Piura en 2024, con base en un diseño no experimental–transversal aplicado a 20 colaboradores.

Objetivo específico 07:

Establecer la relaciona del crecimiento personal y profesional con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024

Tabla 13

Correlación entre la dimensión crecimiento personal del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Crecimiento personal	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Crecimiento personal	Coefficiente de correlación	1,000	,861**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,861**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

H_a: El crecimiento personal y profesional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

H₀: El crecimiento personal y profesional no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

El coeficiente Rho de Spearman de 0.861 muestra una asociación positiva muy fuerte entre la dimensión “crecimiento personal y profesional” del clima y la satisfacción laboral: a mayores oportunidades de formación, carrera y desarrollo, mayor satisfacción reportada por el personal de la Agencia Zorritos de Caja Piura. La significancia $p < .001$ confirma que el resultado es estadísticamente robusto al 1% y poco compatible con la hipótesis nula. En términos de interpretación, un Rho de esta magnitud refleja una relación monotónica intensa entre ambos constructos (no necesariamente lineal), lo que respalda empíricamente el objetivo planteado en la tesis para esta dimensión. El patrón es claro: cuando las y los colaboradores perciben más opciones de capacitación, trayectorias de ascenso, fortalecimiento de habilidades y soporte para su desarrollo, sus evaluaciones de satisfacción aumentan de forma consistente.

Objetivo específico 08:

Conocer la relación de las relaciones interpersonales con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Tabla 14

Correlación entre la dimensión relaciones interpersonales del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Relaciones interpersonales	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,829**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,829**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

H_a: Las relaciones interpersonales se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

H₀: Las relaciones interpersonales no se relacionan positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

La correlación de Spearman entre Relaciones interpersonales (dimensión del clima organizacional) y Satisfacción laboral es positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa ($\rho_s = 0,829$; $p < 0,001$). En términos prácticos, cuanto mejores son las interacciones cotidianas (trato respetuoso, apoyo entre pares, confianza y cooperación), mayor es la satisfacción reportada por el personal de la Agencia Zorritos. Spearman es idóneo aquí porque capta asociaciones monótonas con escalas tipo Likert y es menos sensible a asimetrías y valores atípicos que Pearson, El resultado respalda la hipótesis relacional planteada: las percepciones favorables sobre las relaciones entre colegas y jefaturas se acompañan de niveles superiores de satisfacción con el trabajo. Metodológicamente, un $\rho_s \approx 0,83$ se ubica en el tramo de asociación muy fuerte, lo que entrega evidencia consistente de convergencia entre ambas medidas en este contexto organizacional.

Objetivo específico 09:

Analizar la relacionan de la innovación y creatividad con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Tabla 15

Correlación entre la dimensión innovación y creatividad del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Innovación y creatividad	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Innovación y creatividad	Coefficiente de correlación	1,000	,807**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,807**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

Ha: La innovación y creatividad se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Ho: La innovación y creatividad se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

La asociación entre la dimensión innovación y creatividad del clima organizacional y la satisfacción laboral es positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa ($\rho_s = 0,807$; $p < 0,001$). En términos sencillos: cuando los colaboradores perciben que la agencia fomenta nuevas ideas, permite experimentar y reconoce soluciones creativas, también declaran mayores niveles de satisfacción con su trabajo. Dado el diseño correlacional y el uso de Spearman (adecuado para escalas tipo Likert y relaciones monotónicas), el resultado sustenta con evidencia el OE9 planteado para la Agencia Zorritos de Caja Piura en 2024, La innovación y creatividad en este estudio incluye indicadores como fomento de nuevas ideas, apoyo a la experimentación, reconocimiento de la creatividad y provisión de recursos para innovar; por tanto, el patrón observado indica que cada mejora percibida en estos frentes se refleja, en promedio, en mayor satisfacción.

Objetivo específico 10:

Determinar la relación entre el clima de seguridad con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Tabla 16

Correlación entre la dimensión clima de seguridad del Clima organizacional y la variable satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

			Clima de seguridad	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Clima de seguridad	Coefficiente de correlación	1,000	,788**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	20	20
	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	,788**	1,000
		Sig. (bilateral)	<,001	.
		N	20	20

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

Contrastación de la hipótesis:

Ha: El clima de seguridad se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Ho: El clima de seguridad no se relaciona positivamente con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.

Con $N = 20$, el coeficiente Rho de Spearman = 0.788 con $p < .001$ indica una asociación positiva y fuerte entre el *clima de seguridad* y la *satisfacción laboral*. En términos prácticos, a mejores percepciones de seguridad (física y psicológica) en el trabajo, mayores niveles de satisfacción reportan los colaboradores; la significancia a un nivel alfa del 1% robustece la evidencia estadística de la relación observada en esta muestra, El *clima de seguridad* sintetiza políticas, prácticas y apoyos que protegen a las personas y reducen riesgos; cuando estas condiciones son visibles y consistentes, los trabajadores se sienten protegidos, escuchados y respaldados, lo que eleva su valoración del empleo y su bienestar subjetivo.

4.2. DISCUSIÓN

Objetivo general: Identificar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura (Tumbes, 2024). Los resultados muestran una correlación muy fuerte y estadísticamente significativa entre el clima organizacional global y la satisfacción laboral ($\rho = 0,920$; $p < 0,001$; $n = 20$), lo que evidencia una asociación monótona casi perfecta: a medida que mejoran las percepciones de liderazgo, comunicación, reconocimiento, apoyo, recursos y claridad de roles, también se elevan de manera consistente los niveles de satisfacción con el trabajo reportados por el personal. De acuerdo con los criterios de interpretación de coeficientes, valores de esta magnitud se ubican en el rango “muy alto”, lo que respalda el uso del coeficiente de Spearman para datos ordinales tipo Likert y distribuciones no normales. (Akoglu, 2018, pp. 91; Schober, et. al., 2018, p. 1763). Esta evidencia empírica se alinea con la definición clásica de satisfacción laboral como un estado afectivo positivo que surge de la evaluación del puesto y su contexto, donde las características del entorno de trabajo condicionan la valoración que el colaborador hace de sus tareas y responsabilidades (Locke, 1976, p.1297). A la vez, es coherente con la concepción de clima organizacional como el significado compartido que los miembros atribuyen a las políticas, prácticas y procesos cotidianos, configurando un entorno psicológicamente más o menos favorable para el desempeño y el

bienestar (Schneider, et al., 2013, p. 361–365). En relación con los antecedentes revisados en el propio informe, la magnitud de la correlación hallada ($\rho = 0,920$) supera valores “moderados” cercanos a $\rho \approx 0,59$ y es comparable o incluso superior a asociaciones catalogadas como “altas” en investigaciones aplicadas a instituciones de servicios, donde se han registrado coeficientes próximos a $\rho \approx 0,84$ para la relación clima–satisfacción (Castro, 2022, p. 80; Bazalar, 2020, p. 95). Esta diferencia sugiere que, bajo ciertas condiciones organizacionales (estructura pequeña, equipos cohesionados y liderazgo cercano) el vínculo entre clima y satisfacción puede intensificarse, lo que refuerza la idea de que el contexto local de Zorritos potencia la asociación observada. (Schneider et al., 2013, p. 365). Desde el plano teórico, los resultados respaldan la noción de que los climas que ordenan de manera consistente las prácticas, la justicia organizacional y el soporte al desempeño tienden a traducirse en mayores niveles de satisfacción laboral, al alinear valores, expectativas y recompensas percibidas (Schneider et al., 2013, p. 368; Schein, 2010, p. 70). En términos prácticos para la Agencia Zorritos, esto implica que fortalecer variables como el liderazgo cercano, la comunicación clara, el reconocimiento visible y la disponibilidad de recursos no es solo un tema de “bienestar”, sino una estrategia integral de gestión del talento que incide en retención, compromiso y calidad del servicio. (Robbins & Coulter, 2018, p. 537).

No obstante, la interpretación de una correlación tan elevada exige cautela. El diseño no experimental y transversal impide establecer causalidad, y el tamaño muestral reducido ($n = 20$) puede incrementar la inestabilidad de los estimadores, además de hacer más sensibles los coeficientes a patrones de respuesta homogéneos o a la deseabilidad social propia de instrumentos de autoinforme. El uso de Spearman se justifica por la naturaleza ordinal de los ítems y la ausencia de normalidad, pero persisten limitaciones relativas al contexto de una sola agencia y a la falta de indicadores objetivos complementarios.

En síntesis, respondiendo a la pregunta de investigación general, los datos permiten afirmar que el clima organizacional se relaciona de manera positiva, muy fuerte y estadísticamente significativa con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura durante el año 2024; se confirma, por tanto, la hipótesis que planteaba la existencia de una asociación sustantiva entre ambas variables en este contexto específico (Locke, 1976, p. 1297; Schneider et al., 2013, p. 362).

Discusión del objetivo específico 1: Analizar la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral del personal de la Agencia Zorritos de Caja Piura. El análisis correlacional evidenció una relación fuerte y significativa entre liderazgo y satisfacción laboral ($\rho = 0,760$; $p < 0,001$), lo que indica que niveles más altos de guía, apoyo y retroalimentación por parte de las jefaturas se asocian con mayores niveles de satisfacción reportada por los colaboradores. Bajo los criterios usuales, un coeficiente en este rango se interpreta como una asociación sustantiva, coherente con la naturaleza ordinal de los datos y la elección del coeficiente de Spearman para escalas tipo Likert (Akoglu, 2018, p. 91; Schober et al., 2018, p. 1763). Este hallazgo converge con la literatura que subraya el papel del liderazgo justo, accesible y orientado al apoyo como un factor clave en el bienestar y el compromiso del personal, al influir directamente en las percepciones de equidad, reconocimiento y oportunidades de desarrollo (Schneider et al., 2013, pp. 368–370; Schein, 2010, pp. 72–75). Asimismo, se muestra consistente con antecedentes locales del informe en los que se han reportado correlaciones moderadas y altas entre estilos de liderazgo participativos y satisfacción laboral en instituciones de servicios, aunque en el caso de la Agencia Zorritos la magnitud del coeficiente es algo mayor, lo que podría explicarse por la cercanía cotidiana entre mandos y equipos en una agencia de tamaño reducido (Castro, 2022, p. 82). En términos teóricos, el resultado refuerza la idea de que el liderazgo actúa como “traductor” de la cultura y el clima hacia la experiencia diaria del trabajador, configurando expectativas, normas de interacción y criterios de reconocimiento que, cuando se perciben como coherentes y justos, elevan la satisfacción laboral (Schein, 2010, p. 70; Robbins & Coulter, 2018, p. 537). Prácticamente, implica que fortalecer las

competencias de los mandos medios en comunicación de metas, coaching, gestión de feedback y justicia procedimental puede ser una palanca directa para mejorar satisfacción y, con ello, el desempeño y la permanencia en la agencia. Como limitación, la medición de liderazgo se basa en la percepción de los trabajadores, sin incluir observaciones externas u otros indicadores objetivos, y el diseño transversal no permite establecer en qué medida es el liderazgo el que incrementa la satisfacción o si colaboradores más satisfechos tienden a evaluar mejor a sus jefes. A pesar de ello, la fuerza y consistencia del coeficiente permiten confirmar la hipótesis específica planteada: el liderazgo se relaciona de forma positiva y apreciable con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos en 2024 (Hinkle et al., 2003, p. 107).

Discusión del objetivo específico 2: Analizar la relación entre la comunicación interna y la satisfacción laboral. Los resultados mostraron una asociación fuerte y significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral ($\rho = 0,789$; $p < 0,001$), lo que indica que cuando los mensajes son claros, los canales son adecuados y el feedback es oportuno, el personal declara niveles más altos de satisfacción con su trabajo. Un coeficiente en este rango refleja una relación sólida, en la que variaciones en la calidad percibida de la comunicación se acompañan de cambios consistentes en la valoración del trabajo (Akoglu, 2018, p. 91; Schober et al., 2018, p. 1765). Este resultado coincide con marcos conceptuales que destacan la comunicación interna como eje del clima organizacional, en tanto articula las expectativas, las metas y los procedimientos, y contribuye a generar confianza y sentido de pertenencia (Schneider et al., 2013, p. 370). Asimismo, es consistente con antecedentes empíricos que muestran que la comunicación efectiva (particularmente aquella que es bidireccional y transparente) se vincula con mayor satisfacción y rendimiento en entornos de servicios financieros y administrativos (Amaguaña et al., 2023, p. 56). En comparación, la magnitud encontrada en la Agencia Zorritos se sitúa en el tramo alto de lo reportado, sugiriendo que en un contexto de equipo pequeño la comunicación cotidiana tiene un peso especialmente relevante. Las implicancias prácticas son claras: estandarizar canales de comunicación (reuniones periódicas, briefings de inicio de jornada, plataformas formales de

aviso), asegurar tiempos y espacios para la retroalimentación y promover un estilo comunicativo abierto y respetuoso no solo mejora la coordinación operativa, sino que también se traduce en mayores niveles de satisfacción laboral (Robbins & Coulter, 2018, p. 537). Como limitación, la calidad de la comunicación se recoge únicamente a partir del autorreporte del personal, sin contrastarla con indicadores objetivos de flujos de información o seguimiento de acuerdos, lo que sugiere la necesidad de complementar futuros estudios con métricas documentales. Aun así, la fuerza del coeficiente permite confirmar la hipótesis específica: la comunicación interna se relaciona de manera positiva y fuerte con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos.

Discusión del objetivo específico 3: Analizar la relación entre reconocimiento y recompensas con la satisfacción laboral. Se identificó una asociación muy fuerte y significativa entre la dimensión reconocimiento y recompensas y la satisfacción laboral ($\rho = 0,859$; $p < 0,001$), lo que indica que la presencia de reconocimiento oportuno, criterios claros de recompensas y la percepción de equidad se vinculan estrechamente con mayores niveles de satisfacción de los colaboradores. En términos estadísticos, un coeficiente de esta magnitud indica un patrón casi perfecto de asociación monótona, dentro del rango “muy alto” de interpretación (Schober et al., 2018, pp. 1763–1768). Este resultado es coherente con las teorías de la equidad y del refuerzo, que sostienen que las personas tienden a evaluar positivamente su trabajo cuando perciben que las recompensas (tanto intrínsecas como extrínsecas) son proporcionales a su esfuerzo y comparables a las de sus pares (Locke, 1976, p. 1305). Asimismo, converge con estudios que muestran que el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento y una remuneración percibida como justa figuran entre los principales determinantes de la satisfacción laboral en organizaciones de servicios (Narrea, 2020, p. 47). La correlación ligeramente superior a la reportada en algunos antecedentes sugiere que, en la Agencia Zorritos, el reconocimiento simbólico y la cercanía con la jefatura podrían amplificar la relevancia de esta dimensión. En términos prácticos, visibilizar de forma sistemática los logros individuales y de equipo, explicitar criterios para la asignación de incentivos y diversificar las formas de recompensa (económicas, formativas, de desarrollo de carrera) emerge como un campo prioritario de intervención para sostener y elevar la satisfacción del

personal. La principal limitación es que el estudio no contrasta estos datos con información objetiva sobre la estructura salarial o la distribución real de incentivos, lo que abre la puerta a futuras investigaciones que integren indicadores de remuneración y beneficios. A pesar de ello, la magnitud y consistencia del coeficiente permiten confirmar la hipótesis específica: el reconocimiento y las recompensas se relacionan positivamente y con fuerza muy alta con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos (Schneider et al., 2013, p. 368).

Discusión del objetivo específico 4: Analizar la relación entre apoyo y recursos con la satisfacción laboral. Los resultados muestran una correlación muy fuerte y significativa entre apoyo y recursos y satisfacción laboral ($\rho = 0,823$; $p < 0,001$), lo que evidencia que contar con insumos suficientes, equipos adecuados y acceso oportuno a la información se asocia con mayores niveles de satisfacción entre los colaboradores. Este valor se ubica dentro del rango “muy alto” de asociación y sugiere que, en la Agencia Zorritos, el soporte instrumental y emocional al desempeño tiene un peso relevante en la valoración global del trabajo (Hinkle et al., 2003, p. 107). Este hallazgo se alinea con enfoques de justicia organizacional y soporte al rol, que señalan que cuando los trabajadores perciben que la organización les proporciona los medios necesarios para cumplir sus tareas y los respalda ante dificultades, es más probable que desarrollen actitudes positivas, incluyendo satisfacción y compromiso (Schneider et al., 2013, p. 370). En comparación con antecedentes citados en el informe, los valores encontrados son similares o algo superiores a los reportados en instituciones públicas y privadas donde el apoyo de la organización se ha identificado como predictor significativo de satisfacción, lo que refuerza la idea de que, en contextos con alta exigencia de servicio, la provisión de recursos es un factor crítico. Desde la práctica, los resultados sugieren la necesidad de revisar de manera constante la dotación de personal, la disponibilidad y mantenimiento de equipos, así como la claridad de los canales de soporte técnico y administrativo, de modo que los colaboradores perciban que la organización respalda efectivamente su trabajo. La limitación principal es que el estudio no incorporó una auditoría independiente sobre la disponibilidad “real” de

recursos, por lo que las percepciones podrían no reflejar con exactitud las condiciones materiales objetivas. Con todo, la evidencia respalda la hipótesis específica: el apoyo y los recursos se relacionan positiva y fuertemente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos.

Discusión del objetivo específico 5: Analizar la relación entre claridad de roles y la satisfacción laboral. Se encontró una correlación muy fuerte entre claridad de roles y satisfacción laboral ($\rho = 0,871$; $p < 0,001$), lo que significa que una mayor definición de responsabilidades, funciones y coordinación interáreas se asocia con niveles superiores de satisfacción del personal. Un coeficiente de esta magnitud indica que, en la práctica, cuando disminuyen la ambigüedad y el solapamiento de funciones, los colaboradores tienden a valorar su trabajo de manera más positiva (Schober et al., 2018, p. 1763). Este resultado converge con estudios que han mostrado que la claridad de rol, la definición de objetivos y la estructura organizativa se relacionan con mejores niveles de satisfacción en instituciones públicas y de servicios, al reducir la incertidumbre y los conflictos de rol (Bazalar, 2020, p. 102). Asimismo, coincide con marcos teóricos que señalan que la claridad sobre “qué se espera de mí” y “cómo encaja mi rol en el conjunto” constituye un componente esencial del clima organizacional funcional (Schneider et al., 2013, p. 365). En términos teórico-prácticos, la evidencia sugiere que la Agencia Zorritos se beneficia cuando existen descripciones de puesto claras, acuerdos de responsabilidad y hand-offs definidos entre áreas, dado que ello no solo mejora el flujo de trabajo, sino que incide en el bienestar subjetivo del personal. Como limitación, no se midieron longitudinalmente posibles cambios en la claridad de rol ni se analiza la carga de rol o el estrés asociado a múltiples funciones, por lo que no es posible determinar cómo variaciones en el tiempo afectan la satisfacción. Aun así, la magnitud de la correlación y su significancia llevan a rechazar la hipótesis nula al 1 % y a confirmar la hipótesis específica: la claridad de roles se relaciona positivamente y de forma muy fuerte con la satisfacción laboral en la agencia.

Discusión del objetivo específico 6: Analizar la relación entre estructura de tareas y satisfacción laboral. La dimensión estructura de tareas también presentó una asociación muy fuerte con la satisfacción laboral ($\rho = 0,837$; $p < 0,001$), lo que indica que un mejor diseño y organización del trabajo (incluyendo la secuencia de actividades, la estandarización de procesos y la asignación de cargas) se vincula con niveles más altos de satisfacción. Desde una perspectiva estadística, este coeficiente refleja una relación sólida y consistente, en línea con la lógica de los modelos no paramétricos aplicados a variables ordinales (Conover, 1999, p. 1). Este hallazgo coincide con la literatura sobre ajuste tarea–entorno, que destaca que los trabajadores se sienten más satisfechos cuando las tareas están diseñadas de forma coherente con sus capacidades y cuando los procesos permiten un flujo razonable de trabajo sin sobrecargas ni cuellos de botella (Schneider et al., 2013, p. 368). Los antecedentes revisados en el informe muestran relaciones positivas, aunque con coeficientes algo menores, en instituciones donde la organización del trabajo ha sido intervenida mediante rediseño de procesos y mejora continua, lo que sugiere que la Agencia Zorritos podría estar en una etapa relativamente avanzada en la estandarización de sus rutinas. Prácticamente, los resultados respaldan la necesidad de continuar con el rediseño de procesos en ventanilla, la revisión de tiempos de atención, la asignación equitativa de cargas y el uso de herramientas de mejora de procesos para sostener y elevar la satisfacción laboral. La principal limitación es la ausencia de indicadores objetivos sobre tiempos de atención, colas y retrabajos, que permitirían complementar la percepción de los trabajadores con datos operativos. Pese a ello, la evidencia empírica permite confirmar la hipótesis específica: la estructura de tareas se relaciona de manera positiva y muy fuerte con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos.

Discusión del objetivo específico 7: Analizar la relación entre crecimiento personal y profesional y satisfacción laboral. En el caso del crecimiento personal y profesional, se encontró una correlación muy fuerte con la satisfacción laboral ($\rho = 0,861$; $p < 0,001$), lo que indica que mayores oportunidades de capacitación, aprendizaje y desarrollo de carrera se asocian con niveles más altos de satisfacción entre los colaboradores.

Este resultado es coherente con enfoques motivacionales que plantean que el desarrollo y la posibilidad de progresar en la organización constituyen fuentes relevantes de satisfacción intrínseca (Robbins & Coulter, 2018, p. 537; Locke, 1976, p. 1305). Comparado con la literatura y antecedentes del informe, el hallazgo es consistente con estudios que muestran que la formación continua, los planes de carrera y las oportunidades de ascenso influyen de manera positiva en la satisfacción y el compromiso, especialmente en contextos de servicios financieros donde la actualización de competencias es constante (Narrea, 2020, p. 52). La magnitud ligeramente mayor del coeficiente en la Agencia Zorritos puede explicarse por la percepción de que, dentro de una red regional relativamente pequeña, las oportunidades de desarrollo tienen un impacto más visible en la trayectoria laboral. En términos prácticos, los resultados refuerzan la importancia de diseñar e implementar planes de desarrollo individual, programas de mentoring y rutas de ascenso transparentes, así como de asegurar que la capacitación esté alineada con las necesidades del negocio y las expectativas de los colaboradores. Como limitación, el estudio no evaluó indicadores objetivos de movilidad interna ni el presupuesto de capacitación efectivamente ejecutado, por lo que las conclusiones se basan en percepciones y no en datos administrativos. A pesar de ello, la consistencia de los resultados permite confirmar la hipótesis específica: el crecimiento personal y profesional se relaciona positiva y fuertemente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos.

Discusión del objetivo específico 8: Analizar la relación entre relaciones interpersonales y satisfacción laboral. La dimensión relaciones interpersonales mostró una asociación muy fuerte y significativa con la satisfacción laboral ($\rho = 0,829$; $p < 0,001$), evidenciando que la existencia de vínculos basados en el respeto, la cooperación y la confianza entre compañeros y con las jefaturas se relaciona estrechamente con la valoración positiva del trabajo. Este tipo de coeficiente sugiere que el clima social del equipo representa un componente central para explicar cómo se siente el personal respecto a su labor (Akoglu, 2018, p. 91).

El resultado se alinea con la literatura sobre climas de apoyo y cohesión, que destaca que las interacciones interpersonales positivas reducen el estrés, facilitan la coordinación y generan un entorno emocional que favorece la satisfacción y el compromiso (Schneider et al., 2013, p. 370). Los antecedentes locales revisados en el informe también reportan que, en organizaciones de tamaño medio o pequeño, la calidad de las relaciones interpersonales se ubica entre los predictores más robustos de satisfacción laboral, lo que refuerza la pertinencia del resultado en el caso de la Agencia Zorritos. En la práctica, los hallazgos sugieren profundizar en estrategias como actividades de integración, reuniones retrospectivas orientadas al aprendizaje, protocolos de trato respetuoso y mecanismos tempranos de gestión de conflictos, de modo que se preserve un clima de colaboración. Una limitación es que el estudio no trianguló estas percepciones con métricas formales de conflicto o clima psicosocial (por ejemplo, quejas o registros disciplinarios), lo cual sería recomendable en investigaciones futuras. En cualquier caso, la magnitud de la asociación y su significancia permiten confirmar la hipótesis específica: las relaciones interpersonales se relacionan positiva y fuertemente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos.

Discusión del objetivo específico 9: Analizar la relación entre innovación y creatividad y la satisfacción laboral. Los resultados evidencian una asociación muy fuerte entre innovación y creatividad y satisfacción laboral ($p = 0,807$; $p < 0,001$), lo que indica que la apertura a nuevas ideas, la posibilidad de proponer mejoras y el reconocimiento de soluciones creativas se vinculan con mayores niveles de satisfacción del personal. Este patrón es coherente con la idea de que los trabajadores valoran positivamente entornos en los que su iniciativa es tomada en cuenta y encuentran espacio para experimentar y aprender (Schober et al., 2018, p. 1765). Teóricamente, el hallazgo se relaciona con los enfoques de cultura de aprendizaje y mejora continua, que plantean que las organizaciones que legitiman el error como fuente de aprendizaje y promueven la participación en la generación de soluciones tienden a generar climas más satisfactorios para sus miembros (Schein, 2010, p. 70).

Frente a los antecedentes incluidos en el informe, la magnitud de esta relación es alta y similar a la reportada en organizaciones que han desarrollado programas formales de innovación interna, lo que sugiere que, aun sin grandes estructuras, la Agencia Zorritos ha generado prácticas informales que favorecen la creatividad. En términos prácticos, estos resultados apuntan a consolidar espacios regulares de ideación (por ejemplo, reuniones de propuestas de mejora), pilotos de nuevos procesos y mecanismos de reconocimiento explícito a las iniciativas exitosas, con el fin de mantener la percepción de que innovar “vale la pena” para el colaborador. Como limitación, no se midió la tasa efectiva de implementación de las ideas propuestas ni su impacto en indicadores de gestión, lo que limita la posibilidad de vincular directamente la innovación con resultados organizacionales. No obstante, la evidencia permite confirmar la hipótesis específica: la innovación y la creatividad se relacionan positiva y fuertemente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos.

Discusión del objetivo específico 10: Analizar la relación entre clima de seguridad y satisfacción laboral. Finalmente, la dimensión clima de seguridad presentó una asociación fuerte y significativa con la satisfacción laboral ($\rho = 0,788$; $p < 0,001$), indicando que mejores percepciones de seguridad física y psicológica — incluyendo condiciones adecuadas de infraestructura, protocolos claros y ausencia de maltrato— se relacionan con mayores niveles de satisfacción en el personal. De acuerdo con criterios de interpretación, este valor se ubica en el rango de asociación fuerte y sugiere un rol relevante de la seguridad percibida en la experiencia laboral cotidiana (Akoglu, 2018, p. 91). Este hallazgo concuerda con la literatura que ubica la seguridad como base de la confianza organizacional y del bienestar psicológico, planteando que cuando los trabajadores se sienten protegidos frente a riesgos físicos y simbólicos, es más probable que desarrollen actitudes positivas hacia su trabajo y su organización (Schneider et al., 2013, p. 370). Asimismo, coincide con estudios previos donde las percepciones de seguridad y salud en el trabajo han sido identificadas como componentes centrales de la satisfacción laboral en sectores de servicios y atención al público.

En términos prácticos, los resultados refuerzan la importancia de fortalecer los protocolos de seguridad física, los canales confidenciales de reporte de incidentes y un clima de tolerancia cero frente al maltrato o acoso, de manera que la seguridad no solo sea una exigencia normativa, sino una experiencia tangible para el personal. La principal limitación es que el estudio no incorporó indicadores objetivos sobre incidentes de seguridad, accidentes o denuncias, por lo que la evaluación se basa únicamente en la percepción de los colaboradores. Con todo, la evidencia empírica respalda la confirmación de la hipótesis específica: el clima de seguridad se relaciona positiva y fuertemente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos.

La evidencia obtenida en la Agencia Zorritos de Caja Piura muestra de manera consistente que un clima organizacional percibido como favorable (marcado por buen liderazgo, comunicación clara, reconocimiento, apoyo, recursos adecuados, seguridad y oportunidades de desarrollo) se asocia con niveles muy altos de satisfacción laboral en todos los contrastes realizados. Este patrón refuerza, en el plano teórico, la concepción de la satisfacción laboral como un estado afectivo positivo que emerge de la evaluación que hace la persona de su puesto y del contexto en el que trabaja, en interacción con sus propias expectativas y valores (Locke, 1976, p. 1297). A la vez, confirma la idea de que el clima organizacional sintetiza los significados que los trabajadores atribuyen a las políticas, prácticas y rutinas de la organización, influyendo en sus actitudes y comportamientos cotidianos (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013, p. 362). En el ámbito de la teoría administrativa y del comportamiento organizacional, el estudio aporta al demostrar, con datos de un contexto microfinanciero regional, que las diversas dimensiones del clima (liderazgo, comunicación, estructura de tareas, claridad de roles, innovación, apoyo, seguridad, crecimiento profesional y relaciones interpersonales) operan como un sistema interrelacionado que sustenta la satisfacción laboral y no como factores aislados. Esta lectura es coherente con los enfoques que integran cultura, clima y liderazgo, donde los directivos son vistos como arquitectos de significados que, al diseñar prácticas, procesos y normas, moldean el entorno psicológico en el que se desenvuelven las personas (Schein, 2010, p. 75).

Asimismo, al situar estos hallazgos en una agencia pequeña y periférica, se amplía la evidencia sobre clima y satisfacción más allá de los grandes corporativos que suelen dominar la literatura internacional, enriqueciendo el debate sobre cómo el tamaño, la cercanía jerárquica y el contexto local pueden intensificar las asociaciones entre ambas variables (Schneider et al., 2013, p. 370). Desde el punto de vista práctico, los resultados ofrecen una hoja de ruta clara para la gestión en la Agencia Zorritos y, por extensión, para unidades similares del sistema financiero regional: invertir en el desarrollo de competencias de liderazgo cercano y justo, robustecer la comunicación interna, dar visibilidad sistemática al reconocimiento, asegurar recursos y apoyo para el desempeño, cuidar las relaciones interpersonales y promover espacios reales de innovación ya no son solo “buenas prácticas”, sino palancas demostradas para elevar la satisfacción laboral. Esta orientación es consistente con la perspectiva de la administración que entiende la gestión como un proceso de planificación, organización, dirección y control de recursos humanos orientado a crear valor sostenible para la organización y sus miembros (Robbins & Coulter, 2010, p. 14). En ese sentido, el estudio traduce constructos usualmente abstractos —como clima y satisfacción— en líneas concretas de intervención gerencial, alineadas con las demandas de eficiencia y servicio que caracterizan al sector financiero (Schein, 2010, p. 78).

Finalmente, aunque los coeficientes de correlación obtenidos son extraordinariamente altos y exigen cautela por el tamaño muestral y el diseño transversal, la elección de herramientas no paramétricas y la consistencia de las asociaciones reportadas respaldan el valor explicativo del modelo propuesto para este contexto específico (Akoglu, 2018, p. 92; Schober, et al., 2018, p. 1764). Así, la discusión puede cerrarse señalando que el estudio contribuye teóricamente al reforzar la articulación entre clima organizacional y satisfacción laboral en un escenario de banca minorista regional, y aporta, en la práctica, criterios concretos para la toma de decisiones en gestión del talento humano orientados a consolidar entornos de trabajo más satisfactorios y sostenibles en la Agencia Zorritos de Caja Piura y en organizaciones de características semejantes (Locke, 1976, p. 1340; Schneider et al., 2013, p. 381)

V. CONCLUSIONES

- 5.1. Se observó una asociación positiva, muy fuerte y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ($\rho \approx 0,92$; $p < .001$; $n=20$), lo que evidencia un patrón monotónico casi perfecto: a mejores percepciones de liderazgo, comunicación, reconocimiento, apoyo y claridad de roles, mayor satisfacción reportada. se responde afirmativamente: sí existe relación sólida entre ambos constructos. Implica priorizar prácticas de gestión que cuiden el clima (p. ej., liderazgo cercano y equitativo, canales de comunicación claros) para fortalecer bienestar y retención. Limitaciones: correlacional, transversal y con n reducido (20).
- 5.2. El liderazgo se relaciona de manera positiva y fuerte con la satisfacción ($\rho \approx 0,76$; $p < .001$), aportando evidencia local de que estilos de conducción claros y justos elevan la valoración del trabajo. La hipótesis se confirma. Aporta al cuerpo de conocimiento al replicar, en un contexto de agencia, el rol formativo del liderazgo sobre actitudes laborales. Implica invertir en formación de jefaturas (feedback, justicia, apoyo). Limitaciones: tamaño muestral y autoinforme.
- 5.3. La comunicación organizacional muestra relación positiva y fuerte con la satisfacción ($\rho \approx 0,79$; $p < .001$), confirmando que claridad de mensajes y comprensión de lineamientos se asocian a mejor bienestar. La hipótesis se confirma. Contribuye al enfatizar el papel de la inteligibilidad y oportunidad del flujo informativo. Implica institucionalizar rutinas de comunicación (briefings, tableros, protocolos). Limitaciones: diseño transversal.

- 5.4. El reconocimiento se asocia muy fuertemente con la satisfacción ($\rho \approx 0,86$; $p < .001$), por lo que la hipótesis se confirma. Aporta evidencia de que señales de aprecio y valoración del desempeño actúan como reforzadores actitudinales en servicios de ventanilla. Implica sistemas visibles de reconocimiento no monetario y feedback. Limitaciones: posible sesgo de deseabilidad social.
- 5.5. La provisión de recursos y soportes presenta relación positiva muy fuerte con la satisfacción ($\rho \approx 0,82$; $p < .001$), confirmando la hipótesis: dotación, información oportuna y respaldo directivo elevan la valoración del puesto. Contribuye al precisar el contenido funcional del “apoyo” como determinante de bienestar. Implica presupuestar insumos críticos y asegurar soporte técnico y de jefaturas. Limitaciones: auto-reporte y una sola sede.
- 5.6. La claridad de roles exhibe asociación positiva, muy alta y significativa con la satisfacción ($\rho \approx 0,87$; $p < .001$); la hipótesis se confirma. Aporta evidencia fina sobre el peso de la definición de responsabilidades y coordinación en contextos con alta interacción con usuarios. Implica actualizar descripciones de puesto y metas por proceso. Limitaciones: correlacional y n reducido.
- 5.7. Se halló relación positiva muy fuerte entre estructura de tareas y satisfacción ($\rho \approx 0,84$; $p < .001$), confirmando que organización del trabajo y diseño claro se asocian a mayor bienestar. Contribuye al enfatizar el ajuste tarea–proceso como palanca de satisfacción. Implica mapear flujos, eliminar cuellos de botella y estandarizar prácticas. Limitaciones: no permite inferir causalidad.
- 5.8. El crecimiento percibido se relaciona muy fuertemente con la satisfacción ($\rho \approx 0,86$; $p < .001$); la hipótesis se confirma. Aporta evidencia sobre el valor de la formación, trayectorias y aprendizaje continuo en servicios financieros regionales. Implica planes de carrera, capacitación y mentoring. Limitaciones: medición perceptual.

- 5.9. Las relaciones interpersonales se asocian de forma muy fuerte con la satisfacción ($\rho \approx 0,83$; $p < .001$), confirmando la hipótesis: respeto, confianza y cooperación elevan el bienestar. Contribuye al puntualizar que la calidad del trato cotidiano es un predictor robusto de satisfacción. Implica protocolos de convivencia, coaching de equipos y resolución de conflictos. Limitaciones: posible varianza común por fuente.
- 5.10. La innovación/creatividad muestra relación positiva y muy fuerte con la satisfacción ($\rho \approx 0,81$; $p < .001$), por lo que la hipótesis se confirma. Aporta evidencia de que el fomento de ideas y la experimentación respaldada nutren actitudes favorables. Implica micro-pilotos, reconocimiento a mejoras y recursos para ensayar soluciones. Limitaciones: autoinforme y diseño transversal.
- 5.11. El clima de seguridad revela relación positiva y fuerte con la satisfacción ($\rho \approx 0,79$; $p < .001$), confirmando la hipótesis: la percepción de seguridad física y psicológica se acompaña de mayor bienestar laboral. Contribuye al subrayar la seguridad como componente del clima que nutre satisfacción y permanencia. Implica políticas visibles, prácticas preventivas y apoyo en incidentes. Limitaciones: una sola agencia y posible sesgo de deseabilidad.

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1. Implementar un plan integral de mejora del clima organizacional durante un periodo de 12 meses, a cargo de la Gerencia, el área de Recursos Humanos y las jefaturas de la Agencia, abarcando los frentes de liderazgo, comunicación, reconocimiento y soporte operativo, definiendo claramente qué acciones se ejecutarán en cada uno. El plan se realizará mediante el establecimiento de 3 a 5 indicadores clave por frente (satisfacción interna, tiempos de respuesta, frecuencia de feedback), el uso de un tablero de seguimiento y reuniones trimestrales de revisión con los equipos. Su ejecución deberá iniciarse en el corto plazo, con seguimiento cada tres meses hasta completar el año de implementación..

- 6.2. Fortalecer las competencias de liderazgo de las jefaturas mediante un programa “líder-coach”, liderado por la Gerencia, el área de Capacitación o Escuela interna y los propios jefes de la Agencia. Este programa se realizará a través de sesiones formativas periódicas, espacios de feedback estructurado y la aplicación de protocolos de justicia organizacional en la gestión del equipo. Se propone que el programa se implemente con al menos una reunión mensual individual entre cada jefe y su colaborador, complementada con encuestas breves bimestrales sobre la calidad del liderazgo, y que se articule con una ruta de certificación de mandos y esquemas de mentoring cruzado. Su puesta en marcha debería hacerse en el siguiente ciclo anual de capacitación y mantenerse de forma continua.

- 6.3. Establecer un sistema formal de comunicación interna que sea consistente y comprensible para todo el personal, bajo la responsabilidad del Comité de Comunicaciones y las jefaturas. Este sistema se ejecutará mediante la aplicación de un breve briefing diario de aproximadamente 10 minutos, la difusión de un boletín semanal y el uso de un tablero visual en cada área con la información clave. Para asegurar su eficacia, se propone estandarizar el formato de comunicación (contenido, público objetivo, canal y horario) y aplicar mediciones quincenales de comprensión con un breve pulso de tres ítems, así como una revisión semestral de los canales y protocolos. La implementación debe iniciarse de inmediato y consolidarse durante el siguiente semestre.
- 6.4. Diseñar e institucionalizar un sistema visible de reconocimiento no monetario, liderado por Recursos Humanos, las jefaturas y el Comité de Reconocimiento. Este sistema se llevará a cabo mediante agradecimientos públicos, insignias simbólicas, micro-premios y otras formas de valoración alineadas a los logros de servicio y a las mejoras en los procesos. Para asegurar claridad y equidad, se deberán definir criterios transparentes, un calendario mensual de reconocimientos y un registro en los canales internos de comunicación, vinculando estos reconocimientos con la evaluación del desempeño. Se recomienda que el sistema se active en el corto plazo y se revise como mínimo una vez por semestre.
- 6.5. Garantizar que todos los puestos cuenten con los insumos, accesos y respaldo directivo necesarios, bajo la responsabilidad conjunta de Operaciones, Logística/TI y las jefaturas. Esta recomendación se concretará mediante la elaboración de un checklist por puesto (insumos, accesos, manuales), la implementación de una mesa de ayuda con acuerdos de nivel de servicio y la realización de inventarios mensuales

que permitan asegurar que al menos el 95 % de los puestos estén completos. Asimismo, se sugiere definir objetivos de atención de requerimientos críticos en un plazo no mayor de 48 horas y programar un presupuesto anual de reposición y microautomatizaciones para aliviar cuellos de botella. Su ejecución debe planificarse al inicio del año fiscal y monitorearse mensualmente.

6.6. Actualizar de manera sistemática las descripciones de puesto y las matrices RACI de los procesos clave, a cargo de Recursos Humanos y las jefaturas de proceso. Esta actualización se realizará mediante talleres de alineamiento trimestrales con los equipos, en los que se revise y valide quién hace qué, con qué responsabilidades y con qué niveles de autoridad. Como parte del “cómo”, se propone aplicar un breve checklist de comprensión de rol a cada colaborador y vincular los roles actualizados con los procesos de inducción y con los objetivos y resultados clave de cada área. Se recomienda iniciar este trabajo en el próximo trimestre y repetirlo al menos una vez cada año.

6.7. Optimizar la organización del trabajo y la estructura de las tareas, bajo la responsabilidad de Operaciones, Mejora de Procesos y TI. Esta optimización se llevará a cabo mediante el mapeo de flujos de trabajo, la elaboración de procedimientos normalizados (SOP) y la identificación y eliminación de reprocesos o pasos innecesarios. Para asegurar un seguimiento adecuado, se deben definir indicadores de tiempo de ciclo, errores por trámite y tasa de retrabajo, con metas de mejora trimestrales, así como realizar revisiones semestrales de los flujos para incorporar automatizaciones de forma gradual. La implementación puede iniciarse con un proyecto piloto en el corto plazo y luego ampliarse al resto de procesos.

- 6.8. Implementar planes de desarrollo individual y rutas de carrera claras para el personal, liderados por Recursos Humanos, la Escuela Corporativa y las jefaturas. Esta recomendación se concretará mediante el diseño de PDI para cada colaborador, la definición de un catálogo de cursos por rol y la puesta en marcha de programas de mentoring y acompañamiento. Se sugiere fijar como meta anual la ejecución de al menos el 70 % de los planes de desarrollo, así como mantener una bolsa interna de movilidad y becas focalizadas para puestos críticos. La puesta en marcha debe alinearse con el calendario anual de capacitación y evaluarse al cierre de cada año.
- 6.9. Promover prácticas sistemáticas de trabajo en equipo y convivencia saludable, a cargo de las jefaturas, el Comité de Clima y el área de Bienestar. Esta promoción se llevará a cabo mediante la realización de retrospectivas mensuales de equipo, la elaboración y actualización de acuerdos de convivencia y la implementación de espacios de resolución colaborativa de conflictos. Para evaluar avances, se propone medir la ocurrencia de incidentes de conflicto, la participación en actividades de integración y la percepción de apoyo entre pares, complementándolo con formación en habilidades sociales y mediación interna. Estas acciones deben iniciarse de forma gradual en los próximos meses y mantenerse de forma continua durante el año.
- 6.10. Establecer un sistema sencillo de innovación y mejora continua, liderado por el área de Mejora Continua, TI y los líderes de célula. Este sistema se realizará mediante la habilitación de un buzón de ideas, la ejecución de pilotos rápidos y el reconocimiento específico a las mejoras implementadas que impacten positivamente en el servicio o los costos. Para su seguimiento, se sugiere monitorear mensualmente el número de ideas recibidas, la tasa de implementación y el impacto estimado, además de formar una comunidad de práctica que comparta

innovaciones exitosas y lecciones aprendidas. La implementación debe iniciarse con un piloto en el corto plazo y consolidarse en el siguiente año de gestión.

- 6.11. Fortalecer el clima de seguridad física y psicológica en la Agencia, a cargo del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, las jefaturas y el área de Bienestar. Esta recomendación se concretará mediante la difusión de protocolos visibles, la habilitación de canales confidenciales de reporte y la implementación de acciones de apoyo después de incidentes críticos. Para garantizar su efectividad, se propone definir indicadores de incidentes, tiempos de respuesta y percepción de seguridad, realizar auditorías bianuales en materia de SST y desarrollar campañas permanentes sobre cultura de respeto y prevención. Su ejecución debe planificarse en el corto plazo y mantenerse como línea de trabajo permanente.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adams, J. S. (1963). Hacia una comprensión de la desigualdad. *Revista de Psicología Anormal y Social*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alvarado Mendoza, C. M., Sánchez Jiménez, M. N., Romero Poveda, A., & Almeida Lara, L. (2024). Postpandemia: clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa pública. *VICTEC. Revista Académica y Científica*, 1–35.
- Amaguaña Quezada, J. E., Ramón Ramón, D. I., Matamoros Tinoco, C. P., & Borja Berrones, D. D. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral: factores e influencia en el desempeño laboral de las secretarías. *Editorial Digital*, 1–13.
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5.ª ed.). Episteme.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Teoría de la identidad social y la organización. *Revista de la Academia de Gestión*, 14(1), 20–39.
- Bandura, A. (1977). *Teoría del aprendizaje social*. Prentice-Hall.
- Bazalar Paz, M. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Llamkasun*, 2709–2275.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191. <https://doi.org/10.1097/00007632-200012150-00014>

- Becker, G. S. (1957). *La economía de la discriminación*. Editorial Universidad de Chicago.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). Una nueva mirada al clima psicológico y su relación con la implicación, el esfuerzo y el rendimiento laboral. *Revista de Psicología Aplicada*, 81(4), 358–378.
- Carrillo, R., & Rosales, P. (2022). Impacto de la rotación laboral en el clima organizacional: Estudio en una empresa de Chimbote, Perú. *Investigación Empresarial*.
- Carrillo Boulanger, B. E., & Rosales Álvarez, V. E. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Estación de Servicio GasPetrol SAC, 2022. Informe de investigación, Chimbote.
- Castro, F. (2022). Impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral de trabajadores administrativos, Órgano Técnico de Tratamiento, Establecimiento Penitenciario de Tumbes, 2022. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes.
- Chaucanes, G., & Rosero, E. (2023). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios del Centro Hospital Guaitarilla – Empresa Social del Estado, 2023. Estudio de investigación.
- Chiliquinga, J. (2023). El clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del Cantón Pujilí, Ambato – Ecuador, 2023. Tesis de licenciatura.
- Creswell, J. W. (2014). *Diseño de investigación: Enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto* (4.ª ed.). Sage.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentos de la gestión de recursos humanos* (5.ª ed.). Pearson.

- Duffy, R. D. (2017). La psicología de la felicidad y el bienestar en el lugar de trabajo. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 145–151. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.08.002>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4.^a ed.). Sage Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2016). *Estadísticas para las ciencias del comportamiento* (9.^a ed.). Cengage Learning.
- González, J. (2005). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una perspectiva epistemológica. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(2), 45–60. <https://www.re.org/pdf/311/31121.pdf>
- González, P. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados del hotel Land Plaza, de la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires, 2022. Estudio de investigación.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2016). *Estadísticas para las ciencias del comportamiento* (9.^a ed.). Cengage Learning.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Fuentes de conflicto entre los roles laborales y familiares. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Relación entre la satisfacción de los empleados, el compromiso de los empleados y los resultados empresariales a nivel de unidad de negocio: Un metaanálisis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *El trabajo y la naturaleza del hombre*. World Publishing Company.
- Izquierdo, J. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Columbus, Zorritos, Tumbes, 2022. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Otra mirada a la relación entre la satisfacción laboral y la vida. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939–948. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.939>
- Locke, E. A. (1976). La naturaleza y causas de la satisfacción laboral. En M. D. Dunnette (Ed.), *Manual de Psicología Industrial y Organizacional* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1943). Una teoría de la motivación humana. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Mendoza, A. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones, Tumbes, Perú, 2022. Informe de tesis, Universidad Nacional de Tumbes.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Narrea, J. (2020). Factores intrínsecos y extrínsecos en la motivación laboral: Un estudio aplicado. *Revista de Psicología Organizacional*, 35(2), 120–138.

- Neuman, W. L. (2014). *Métodos de investigación social: enfoques cualitativos y cuantitativos* (7.ª ed.). Pearson.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento organizacional: El comportamiento humano en el trabajo* (12.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Quero Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248–259. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>
- Quispe, L. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa de telecomunicaciones de Lima, 2021. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes.
- Relación entre los factores relacionados con el trabajo y la satisfacción laboral en una muestra diversa de empleados. (s.f.). *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000659>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.ª ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson.
- Risco, M. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral del profesional de enfermería en servicio de emergencia. *Hospital Regional II-2 Tumbes, Perú, 2022*. Informe de tesis, Universidad Nacional de Tumbes.
- Rodríguez, J., & Reyes, L. (2021). Clima organizacional y la satisfacción laboral del personal policial del Departamento de Seguridad del Estado Trujillo, 2021. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes.
- Sánchez, C. (2019). Actualizaciones en la 7ma (séptima) edición de las Normas APA. *Guía Norma APA*. <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>

- Salvador, J. A. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 1–9.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Clima y cultura organizacional. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.ª ed.). Jossey-Bass.
- Tinoco, A. (2023). El vínculo entre clima organizacional y bienestar del empleado: Un estudio en una empresa de construcción en Lima. Informe de tesis, Universidad Nacional de Tumbes.
- Tinoco Plasencia, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Revista Industria*, 217–237.
- Tocas, L. (2024). Factores de insatisfacción laboral en el sector informal del Perú. *Revista de Economía y Sociedad*, 45(1), 88–102.
- Universidad Técnica de Perú. (2024). *Repositorio de Tesis*. https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/9396?gad_source=1
- Vargas Vega, T., Vizzuett Balderas, V., Amador Montiel, E., Becerra Córdoba, L., & Villegas González, E. (2018). La satisfacción laboral y su influencia en la productividad. *Revista Teuken*, 15(1), 129–153. <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v15n1/1794-4449-rlsi-15-01-90.pdf>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Teoría de eventos afectivos: Una discusión teórica de la estructura, las causas y las consecuencias de las experiencias afectivas en el trabajo. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Lawrence Erlbaum Associates.

ANEXO N°01: Matriz de consistencia

Título: “Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024”

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVOS GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	TIPO DE INVESTIGACION
<p>Problema general</p> <p>¿El clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Tumbes 2024?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>a) ¿Cómo se relacionan el liderazgo con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?</p> <p>b) ¿Cómo se relacionan la comunicación con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?</p> <p>c) ¿Cómo se relaciona el reconocimiento y recompensa con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?</p> <p>d) ¿, ¿Cómo se relaciona el apoyo y recursos con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?</p> <p>e) ¿Cómo se relacionan la claridad de roles con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>a) Establecer la relación del liderazgo con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.</p> <p>b) Conocer la relación de la comunicación con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.</p> <p>c) Analizar la relación del reconocimiento y recompensa con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.</p> <p>d) Determinar la relación del apoyo y recursos con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.</p>	<p>General</p> <p>¿El clima organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción laboral en la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Tumbes 2024?</p>	<p>Variable independiente:</p> <p>Clima Organizacional</p> <p>Variable dependiente:</p> <p>Satisfacción laboral</p>	<p>Población y muestra:</p> <p>La población será igual a la muestra; y, está constituida por 20 colaboradores de Caja Municipal de Ahorro y créditos Piura SAC, de Zorritos.</p>	<p>Tipo: Básica</p> <p>Diseño: Descriptiva, Correlacional, no experimental y transversal</p>

<p>Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?</p> <p>f) ¿Cómo se relacionan la estructura de tareas con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?</p> <p>g) ¿Cómo se relaciona el crecimiento personal y profesional con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?</p> <p>h) ¿Cómo se relaciona las relaciones interpersonales con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?</p> <p>i) ¿Cómo se relacionan la innovación y creatividad con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, ¿Región Tumbes 2024?</p> <p>j) ¿Cómo se relacionan el clima de seguridad con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024?</p>	<p>e) Demostrar la relación de la claridad de roles con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.</p> <p>f) Explicar la relación de la estructura de tareas con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.</p> <p>g) Establecer la relación del crecimiento personal y profesional con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.</p> <p>h) Conocer la relación de las relaciones interpersonales con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.</p> <p>i) Analizar la relación de la innovación y creatividad con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.</p> <p>j) Determinar la relación del clima de seguridad con la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos de Caja Piura, Provincia Contralmirante Villar, Región Tumbes 2024.</p>				
--	---	--	--	--	--

ANEXO N°02: Matriz de Operacionalización

Título: “Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024”

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento / Escala de medición
Variable 1: Clima Organizacional	El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización acerca de las políticas, prácticas, procedimientos y estructuras que caracterizan su entorno laboral. Estas percepciones influyen en la forma en que los empleados interpretan sus experiencias diarias, afectan su comportamiento y determinan su nivel de satisfacción y compromiso con la organización (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013).	La variable de estudio evidenció el estudio de los diferentes elementos indispensables que tienden a ser importantes en pleno conocimiento por el interlocutor para garantizar un buen clima laboral, en donde la información se recolectará por medio del cuestionario.	Liderazgo	Estilos de Liderazgo, Accesibilidad de los líderes, Justicia y equidad en la gestión, Capacidad de motivar y guiar.	Cuestionario
			Comunicación	Flujo de información, Claridad de los mensajes, Canales de comunicación, Retroalimentación.	
			Reconocimiento y recompensas	Adecuación de las recompensas, Frecuencia de reconocimiento, Variedad de recompensas, Equidad en el reconocimiento.	
			Apoyo y recursos	Disponibilidad de herramientas y recursos, Soporte de supervisores, Apoyo entre compañeros, Infraestructura adecuada	
			Calidad de roles	Definición de responsabilidades, Objetivos claros,	
			Estructura de tareas		
Crecimiento personal y profesional					
Relaciones interpersonales					

			<p>Innovación y creatividad</p> <p>Clima de seguridad</p>	<p>Reducción de ambigüedad, Coordinación de roles.</p> <p>Especialización de tareas, Variedad de tareas, Complejidad de tareas, Autonomía en el trabajo.</p>	
				<p>Oportunidades de formación, Perspectivas de carrera, Desarrollo de habilidades, Apoyo al desarrollo.</p> <p>Cohesión del equipo, Respeto mutuo, Confianza, Resolución de conflictos</p> <p>Fomento de nuevas ideas, Apoyo a la experimentación, Reconocimiento de la creatividad, Recursos para la innovación.</p> <p>Políticas de seguridad, Prácticas de seguridad, Percepción de riesgos, Apoyo en situaciones de riesgo.</p>	

--	--	--	--	--	--

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento/Escala de medición
Variable 2: Satisfacción Laboral	Según Locke (1976), "la satisfacción laboral es el grado de bienestar general que un individuo experimenta en relación con su trabajo, y se asocia con aspectos emocionales y actitudinales que afectan tanto al rendimiento como al bienestar global" (p. 1300).	Los datos para la medición de los indicadores planteados en el presente trabajo de investigación, se obtuvieron de fuentes primarias, mediante la técnica de la encuesta utilizando la aplicación de un cuestionario conteniendo preguntas en escala de Likert: son: totalmente de acuerdo (TA), de acuerdo (DA), ni de acuerdo ni desacuerdo (I), en desacuerdo (ED), y totalmente en desacuerdo (TD), instrumento dirigido a 20 colaboradores Caja Piura-Zorritos ,2024.	Remuneración y beneficios Reconocimiento y oportunidades Condiciones de trabajo	Grado del salario, bonos e incentivos adecuados y justos. Percepción de justicia y visibilidad en el reconocimiento, acceso a promociones y formación. Valoración del ambiente físico, herramientas, carga de trabajo y seguridad.	Cuestionario Escala de Likert

			Relaciones interpersonales	Calidad de la interacción con jefes, pares y subordinados: apoyo, respeto y colaboración.	
			Crecimiento y desarrollo	Existencia de programas de capacitación, mentoría y posibilidades de avance profesional.	
			Equilibrio vida - Trabajo	Facilidad para conciliar responsabilidades laborales con necesidades personales y familiares.	

ANEXO N°03: Autorización para ejecución proyecto tesis

Tumbes, 20 diciembre del 2024

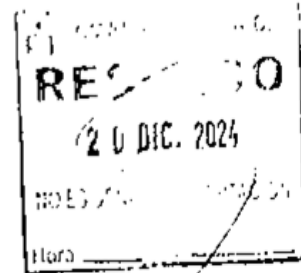
Carta N° 01-2024

Señores:

Cmac Piura Sac – Zorritos

Ciudad: Contralmirante Villar

Asunto: Autorización para ejecución de tesis




Tengo el agrado de saludarlo muy cordialmente y hacerle de conocimiento que el suscrito, egresado de la Escuela Académica Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, tengo como objetivo optar el título profesional de Licenciado en administración, para lo cual debe de cumplir con un requisito académico de presentar una tesis: **"Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024"**. Siendo necesario para su ejecución de la tesis, la aplicación de instrumentos de recolección de datos como; observación, encuestas y otros conexos, para cumplir este cometido, solicito a usted la debida autorización para aplicar las técnicas de campo y recopilar otra información pertinente de su representada y de esta manera culminar con éxito el trabajo de investigación y lograr mis objetivos profesionales.

Conocedor de alto espíritu de colaboración, me despido, agradeciéndole por anticipado por su valioso apoyo.

Atentamente,



Br. Geiler S Mariñas Céspedes



Br. Julio C. Bustamante Saavedra

ANEXO N°04: Cuestionarios



Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024.

Instrucciones: La finalidad de esta encuesta es Determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de la Agencia Zorritos Caja Piura, Distrito Zorritos-Provincia Contralmirante villar, Tumbes 2024.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

CLIMA ORGANIZACIONAL

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
Liderazgo						
1	Mi jefe comunica con claridad la visión y objetivos de la agencia.					
2	Los jefes están disponibles para escuchar mis inquietudes.					
3	Las decisiones de la dirección se toman de manera justa y transparente.					
Comunicación						
4	La información relevante circula con rapidez y precisión entre todas las áreas.					
5	Los mensajes recibidos (reuniones, correos) son claros y sin ambigüedades.					
6	Utilizamos canales adecuados (intranet, chats, boletines) para mantenernos informados.					
Reconocimiento y recompensas						
7	El sistema de recompensas (monetarias y no monetarias) responde a mis aportes reales.					
8	Mis logros son reconocidos en el momento oportuno.					
9	La distribución de recompensas es percibida como equitativa.					
Apoyo y recursos						
10	Cuento con las herramientas, equipos y tecnologías que necesito.					

11	Mis compañeros colaboran y comparten sus conocimientos.						
12	Las instalaciones (oficinas, iluminación, seguridad) son adecuadas para trabajar.						
Claridad de roles							
13	Tengo definición precisa de mis responsabilidades y tareas.						
14	Sé exactamente cuáles son las metas que debo cumplir.						
15	Existen manuales o procedimientos que guían mi trabajo.						
16	Mi rol está alineado con la misión y objetivos de la organización.						
Estructura de tareas							
17	Mis actividades diarias son variadas y desafiantes.						
18	Disfruto de un nivel adecuado de autonomía para organizar mi trabajo.						
19	El grado de especialización de las tareas se ajusta a mis aptitudes.						
Crecimiento personal y profesional							
20	Tengo acceso a programas de capacitación que fortalecen mis habilidades.						
21	Existen oportunidades claras de ascenso o promoción.						
22	Recibo mentoría o coaching para mi desarrollo.						
23	La organización invierte en mi formación continua.						
Relaciones interpersonales							
24	Me siento integrado/a en un equipo de trabajo cooperativo.						
25	Existe un clima de respeto mutuo entre colegas.						
26	Confío en mis compañeros para cumplir objetivos conjuntos.						
27	Los conflictos se resuelven de manera constructiva y ágil.						
Innovación y creatividad							
28	Se valora y apoya la propuesta de ideas nuevas.						
29	Tengo libertad para experimentar con métodos alternativos.						
30	Disponen de recursos (tiempo, presupuesto) para implementar innovaciones.						
Clima de seguridad							
31	Conozco y comprendo las políticas de seguridad laboral.						
32	Percibo bajos niveles de riesgo en mi entorno de trabajo.						
33	Recibo ayuda inmediata en caso de incidente o accidente.						

SATISFACCIÓN LABORAL

N°	Pregunta	1	2	3	4	5
Remuneración y beneficios						
1	El salario que recibo es justo en comparación con el volumen y la complejidad de mi trabajo.					
2	Los bonos e incentivos (económicos y no económicos) se otorgan de manera equitativa y transparente.					
3	La periodicidad de las revisiones salariales satisface mis expectativas de crecimiento económico.					
Reconocimiento y Oportunidades						
4	Mi trabajo recibe el reconocimiento formal e informal que considero merecido.					
5	Los criterios para promociones y ascensos están definidos y se aplican de manera justa.					
6	Siento que mi desempeño tiene un impacto visible en la organización y es valorado por mis superiores.					
Condiciones de Trabajo						
7	Cuento con las herramientas y recursos (equipos, software, insumos) necesarios para realizar bien mi trabajo.					
8	El ambiente físico (oficinas, iluminación, temperatura) es cómodo y seguro.					
9	La carga de trabajo asignada es razonable y compatible con los plazos establecidos.					
10	Se aplican y comunican medidas efectivas para garantizar mi seguridad física y salud en el trabajo (protocolos, evacuación, etc.).					
Relaciones Interpersonales						
11	Recibo apoyo y orientación de mi supervisor cuando lo necesito.					
12	Existe un ambiente de respeto mutuo y consideración entre colegas.					
13	Me siento parte de un equipo colaborativo donde se valoran las aportaciones de todos.					
14	Los conflictos internos se manejan de manera constructiva y se llega a soluciones satisfactorias.					
Crecimiento y Desarrollo						
15	La organización ofrece programas de formación continua que contribuyen a mi desarrollo.					
16	Tengo claras las rutas de carrera y los requisitos para avanzar profesionalmente.					
17	Recibo retroalimentación constructiva que me ayuda a mejorar mis competencias.					
Equilibrio Vida-Trabajo						
18	La organización me ofrece flexibilidad (horarios, teletrabajo) para atender mis responsabilidades personales.					
19	Mi carga laboral permite un adecuado tiempo de descanso y esparcimiento.					
20	Siento que mi trabajo no interfiere negativamente con mi vida familiar o personal.					

ANEXO N°05: Consentimiento firmado

Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura Sac, Región Tumbes,
Contralmirante Villar, Zorritos, 2024, a las de 2024.

Yo con DNI N.º Expreso
mi voluntad de participar como informante/entrevistado en la ejecución del
proyecto de tesis de los bachilleres: Geiler Steve Mariñas Cespedes y Julio
Cesar Bustamante Saavedra; de la Escuela Académico profesional de
Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad
Nacional de Tumbes; denominado:

**“Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia Zorritos Caja Piura, Distrito
Zorritos- Provincia Contralmirante Villar, Tumbes 2024”.**

Declaro conocer el objeto del estudio y que se me ha informado acerca de la
confiabilidad de la información que yo aporte en mi calidad de
informante/entrevistado.

Nombre y Apellidos y Firma

DNI N°

ANEXO N°06: Resultados descriptivos

Mi jefe comunica con claridad la visión y objetivos de la agencia.

Tabla 17

Mi jefe comunica con claridad la visión y objetivos de la agencia.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	45.0%
De acuerdo	3	15.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

Con N=20, el 30% marcó acuerdo (sumando “De acuerdo” 15% y “Totalmente de acuerdo” 15%), el 25% expresó desacuerdo (5% y 20%) y el 45% quedó en posición neutral. En escala Likert 1–5, el promedio estimado es 3,15, la mediana es 3 (neutral) y la moda también 3, lo que refleja un centro gravitado en la neutralidad con una leve inclinación neta positiva de +5 p.p. (30% favorables – 25% desfavorables). En términos simples: no hay problema crítico, pero tampoco un consenso de claridad.

Los jefes están disponibles para escuchar mis inquietudes.

Tabla 18

Los jefes están disponibles para escuchar mis inquietudes.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50.0%
De acuerdo	5	25.0%

Fuente: Cuestionario

El patrón de respuestas se concentra en la neutralidad (50%), con un cuarto del personal en acuerdo (25%) y otro cuarto en desacuerdo (5% totalmente en desacuerdo; 20% en desacuerdo). Al asignar valores 1–5 a la escala, la media estimada es ≈ 2.95 , es decir, muy próxima al punto neutro y levemente por debajo. No se observan adhesiones extremas positivas (“totalmente de acuerdo”=0%). En términos sencillos: la disponibilidad percibida del jefe para escuchar existe para algunos, es dudosa para la mitad y resulta insuficiente para una proporción relevante del equipo.

Las decisiones de la dirección se toman de manera justa y transparente.

Tabla 19

Las decisiones de la dirección se toman de manera justa y transparente.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	5	25.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

Con N=20 colaboradores, la distribución fue: 5,0% “totalmente en desacuerdo”, 25,0% “en desacuerdo”, 35,0% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 20,0% “de acuerdo” y 15,0% “totalmente de acuerdo”. El promedio Likert (1–5) es 3,15, con mediana = 3 (neutral) y moda = 3 (neutral); el acuerdo neto (de acuerdo + totalmente de acuerdo) alcanza 35%, apenas +5 p.p. por encima del desacuerdo (30%). Esto sugiere una percepción tibia/ambivalente sobre justicia y transparencia directiva, levemente inclinada al lado favorable. En el instrumento, este ítem pertenece a la dimensión Liderazgo del clima organizacional y fue aplicado a 20 trabajadores con escala Likert de 1 a 5 (TD–TA).

La información relevante circula con rapidez y precisión entre todas las áreas.

Tabla 20

La información relevante circula con rapidez y precisión entre todas las áreas.

	N	%
En desacuerdo	6	30.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	25.0%
De acuerdo	8	40.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%

Fuente: Cuestionario

La combinación de una mayoría relativa de acuerdo con una minoría importante de disenso indica un clima informacional aceptable pero frágil: existen circuitos que funcionan, aunque coexisten brechas (retrasos, asimetrías o errores) que afectan a casi un tercio del equipo. Dado que la comunicación eficiente es un componente del clima organizacional, este patrón puede limitar el efecto positivo esperado del clima sobre la satisfacción laboral, en especial en dimensiones como claridad de rol, reconocimiento y reducción del retrabajo, Solo un 5 % declara “totalmente de acuerdo”, señal de baja convicción respecto a la velocidad y precisión del flujo informativo.

Los mensajes recibidos (reuniones, correos) son claros y sin ambigüedades.

Tabla 21

Los mensajes recibidos (reuniones, correos) son claros y sin ambigüedades.

	N	%
En desacuerdo	2	10.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

El 40 % está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la claridad de los mensajes, el 50 % permanece neutro y el 10 % discrepa; en términos simples, predomina la neutralidad con una ligera inclinación positiva hacia la claridad (apoyo neto \approx +30 p.p.: 40 % a favor vs. 10 % en contra). Esto sugiere que la comunicación no es un dolor agudo, pero tampoco es una fortaleza consolidada: la mitad del personal no percibe con claridad sostenida los mensajes, lo que deja espacio tangible para mejora, La mayoría neutra indica que muchos colaboradores reciben mensajes que a veces llegan claros y a veces no; el estándar de comunicación interna no está homogeneizado.

Utilizamos canales adecuados (intranet, chats, boletines) para mantenernos informados.

Tabla 22

Utilizamos canales adecuados (intranet, chats, boletines) para mantenernos informados.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

La distribución es simétrica: 10% “totalmente en desacuerdo”, 20% “en desacuerdo”, 40% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 20% “de acuerdo” y 10% “totalmente de acuerdo” (N=20). El promedio Likert estimado es 3.0 (punto neutro) y la dispersión es moderada ($DE \approx 1.10$). En términos simples: solo 30% percibe adecuados los canales, 30% los considera inadecuados y 40% permanece neutral; no hay mayoría favorable. Este patrón indica heterogeneidad en la experiencia comunicacional: para parte del personal los canales funcionan, para otra parte no, y un segmento amplio no toma postura, Un centro en la neutralidad con polos equivalentes sugiere estándares y usos dispares de intranet, chats y boletines entre áreas o turnos.

El sistema de recompensas (monetarias y no monetarias) responde a mis aportes reales.

Tabla 23

El sistema de recompensas (monetarias y no monetarias) responde a mis aportes reales.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	6	30.0%

Fuente: Cuestionario

En la escala Likert 1–5 usada por el estudio (TD=1, D=2, N=3, A=4, TA=5) y con N=20 colaboradores, la distribución reportada fue: TD=3 (15%), D=3 (15%), N=8 (40%), A=6 (30%) y TA=0 (0%). En síntesis: 30% de acuerdo, 30% en desacuerdo y 40% neutro, lo que indica polarización leve con mayoría relativa en la neutralidad. En llano: predomina la duda sobre si el esquema de recompensas refleja los aportes reales, Un promedio <3 con 0 p.p. de acuerdo neto apunta a una meritocracia percibida como frágil: aun cuando 3 de cada 10 dicen estar de acuerdo, la misma proporción discrepa y 4 de cada 10 no tienen evidencia suficiente para tomar posición.

Mis logros son reconocidos en el momento oportuno.

Tabla 24

Mis logros son reconocidos en el momento oportuno.

	N	%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	45.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

En una muestra de 20 respuestas para este ítem, el 40 % manifestó acuerdo (25 % “de acuerdo” y 15 % “totalmente de acuerdo”), 45 % se mantuvo neutral y 15 % expresó desacuerdo. La moda es la neutralidad y el “acuerdo neto” (acuerdos menos desacuerdos) es de +25 puntos porcentuales, lo que sugiere que el reconocimiento oportuno existe, pero no es consistente para todos, Que el 45 % permanezca neutral indica percepciones heterogéneas: hay equipos o jefaturas que reconocen a tiempo y otras que no; por eso la experiencia se siente “intermedia”.

La distribución de recompensas es percibida como equitativa.

Tabla 25

La distribución de recompensas es percibida como equitativa.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35.0%
De acuerdo	3	15.0%
Totalmente de acuerdo	4	20.0%

Fuente: Cuestionario

La distribución de respuestas muestra un patrón centrado en la neutralidad, con ligera inclinación favorable: 35 % se ubica en “de acuerdo / totalmente de acuerdo”, 35 % en posición neutral y 30 % en “en desacuerdo / totalmente en desacuerdo”. Si codificamos la escala 1–5, el promedio es ≈ 3.10 , la mediana es 3 y la dispersión es alta ($DE \approx 1.30$), lo que sugiere percepciones divididas entre el personal. En términos de “top-2 vs. bottom-2 box”, hay una ventaja modesta de +5 puntos (35 % vs. 30 %), pero sin un consenso rotundo de equidad. Estos resultados, asociados al indicador de “reconocimiento y recompensas”, apuntan a un clima discretamente positivo pero frágil respecto de la justicia distributiva.

Cuento con las herramientas, equipos y tecnologías que necesito.

Tabla 26

Cuento con las herramientas, equipos y tecnologías que necesito.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	5	25.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

Sobre N = 20 personas, la distribución fue: 10,0% “totalmente en desacuerdo” (2), 25,0% “en desacuerdo” (5), 35,0% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (7), 20,0% “de acuerdo” (4) y 10,0% “totalmente de acuerdo” (2). El top-2 box (acuerdo) suma 30%, el bottom-2 box (desacuerdo) 35%, con saldo neto = -5 p.p.; la moda es la neutralidad (35%) y el promedio $\approx 2,95/5$, es decir, un nivel ligeramente por debajo del punto neutral (3,0). En corto: predomina la ambivalencia con una leve inclinación al desacuerdo respecto a la suficiencia de herramientas/tecnología.

Mis compañeros colaboran y comparten sus conocimientos.

Tabla 27

Mis compañeros colaboran y comparten sus conocimientos.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	30.0%
De acuerdo	3	15.0%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%

Fuente: Cuestionario

perteneciente a la dimensión Apoyo y recursos del clima organizacional en la Agencia Zorritos – Caja Piura (N = 20). En la distribución reportada, el 40 % expresó acuerdo (25 % totalmente de acuerdo + 15 % de acuerdo), el 30 % se mantuvo neutral y el 30 % manifestó desacuerdo (20 % en desacuerdo + 10 % totalmente en desacuerdo); el promedio aproximado de la escala 1–5 es 3.25, con mediana = 3 (neutral), moda = 3 (neutral) y desviación estándar \approx 1.33, lo que refleja una percepción moderada y heterogénea del intercambio de conocimiento entre pares.

Las instalaciones (oficinas, iluminación, seguridad) son adecuadas para trabajar.

Tabla 28

Las instalaciones (oficinas, iluminación, seguridad) son adecuadas para trabajar.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20.0%
De acuerdo	7	35.0%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%

Fuente: Cuestionario

El 60 % expresó acuerdo (35 % “de acuerdo” y 25 % “totalmente de acuerdo”), 20 % se mantuvo neutral y 20 % no estuvo de acuerdo (15 % “en desacuerdo” y 5 % “totalmente en desacuerdo”). El puntaje promedio estimado es 3.6/5, equivalente a 72 % del máximo posible, y el “saldo de favorabilidad” es +40 puntos porcentuales (acuerdos menos desacuerdos). En términos de clima, esto describe una percepción mayoritariamente positiva, aunque no unánime, sobre condiciones físicas básicas (oficinas, luz, seguridad), coherente con el contenido del instrumento de clima/satisfacción aplicada.

Tengo definición precisa de mis responsabilidades y tareas.

Tabla 29

Tengo definición precisa de mis responsabilidades y tareas.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	5	25.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15.0%
De acuerdo	7	35.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

Con base en la tabla que reportas (n=20), el 50 % estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo, el 35 % en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 15 % neutral. En una escala 1–5, el promedio ponderado es ≈ 3.2 con una dispersión alta (DE ≈ 1.25), lo que revela una tendencia levemente favorable, pero con un bloque importante de disconformidad que señala áreas de ambigüedad en las funciones. En síntesis, existe más acuerdo que desacuerdo, aunque no es un consenso sólido.

Sé exactamente cuáles son las metas que debo cumplir.

Tabla 30

Sé exactamente cuáles son las metas que debo cumplir.

	N	%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

En este ítem, 35% está de acuerdo o totalmente de acuerdo (7/20), 50% permanece neutral (10/20) y 15% discrepa (3/20). Con codificación Likert 1–5 (0% en “totalmente en desacuerdo”), la media aproximada es 3,35/5, lo que indica claridad de metas moderada, con bajo consenso (mitad neutral) y un saldo neto positivo de +20 p.p. (acuerdos menos desacuerdos). Este patrón sugiere que las metas existen, pero no se comunican ni se aterrizan con suficiente precisión para la mitad del equipo.

Existen manuales o procedimientos que guían mi trabajo.

Tabla 31

Existen manuales o procedimientos que guían mi trabajo.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15.0%
De acuerdo	6	30.0%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%

Fuente: Cuestionario

La mayoría percibe que sí existen manuales/procedimientos: 55 % marca acuerdo (30 %) o total acuerdo (25 %). Un 30 % discrepa (10 % total desacuerdo, 20 % desacuerdo) y 15 % se mantiene neutral. En una escala 1–5, el promedio del ítem es 3,4 y la mediana es 4 (distribución inclinada al acuerdo), aunque la dispersión es apreciable ($DE \approx 1,32$), lo que sugiere experiencias heterogéneas entre áreas o puestos. Este ítem está definido dentro de Claridad de roles, tal como consta en el cuestionario (ítem 15), y su representación gráfica en la Figura 15 refuerza ese patrón mayoritario con una minoría importante en desacuerdo

Mi rol está alineado con la misión y objetivos de la organización.

Tabla 32

Mi rol está alineado con la misión y objetivos de la organización.

	N	%
En desacuerdo	5	25.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

De 20 colaboradores, el 40 % se ubicó en ni de acuerdo/ni en desacuerdo, el 35 % expresó acuerdo (20 % “de acuerdo” + 15 % “totalmente de acuerdo”) y el 25 % estuvo en desacuerdo; no hubo respuestas en “totalmente en desacuerdo”. En escala 1–5, el promedio estimado es 3.25 ($s \approx 1.02$), lo que sugiere una tendencia levemente favorable, pero cercana a la neutralidad, con dispersión moderada. En términos sencillos: existe cierto alineamiento, pero predomina la ambivalencia (la categoría más frecuente es la neutral).

Mis actividades diarias son variadas y desafiantes.

Tabla 33

Mis actividades diarias son variadas y desafiantes.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

Se encuestaron 20 colaboradores: 30 % estuvo en desacuerdo (15 % totalmente/15 % en desacuerdo), 40 % permaneció neutral y 30 % estuvo de acuerdo (20 % de acuerdo/10 % totalmente de acuerdo). La moda es la categoría neutral y el promedio se ubica muy cerca del punto medio ($\approx 2.95/5$), con dispersión moderada, lo que sugiere percepciones divididas y sin una inclinación fuerte hacia la variedad o la monotonía. En términos simples: para un tercio el trabajo sí es retador, para otro tercio no lo es, y un 40 % se mantiene indiferente. Esto perfila una experiencia laboral heterogénea dentro de la agencia.

Disfruto de un nivel adecuado de autonomía para organizar mi trabajo.

Tabla 34

Disfruto de un nivel adecuado de autonomía para organizar mi trabajo.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

El patrón es ligeramente favorable pero con alta neutralidad: 35 % de acuerdo (sumando “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”), 25 % en desacuerdo (sumando “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”) y 40 % en punto medio, la autonomía es un determinante clásico del diseño del trabajo y, cuando está presente, suele traducirse en mayor sentido de responsabilidad y satisfacción; cuando es limitada o ambigua, esos efectos se diluyen.

El grado de especialización de las tareas se ajusta a mis aptitudes.

Tabla 35

El grado de especialización de las tareas se ajusta a mis aptitudes.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50.0%
De acuerdo	1	5.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

Con base en los datos que indicas para la Tabla 23 (n=20): 35 % en desacuerdo (15 % totalmente + 20 %), 50 % neutral y 15 % de acuerdo (5 % + 10 %); el promedio aproximado en escala 1–5 es 2.75, es decir, levemente por debajo de la neutralidad y con saldo neto desfavorable de -20 pp (acuerdo 15 % – desacuerdo 35 %), lo que sugiere desajuste persona–puesto en la especialización de tareas. En la matriz de clima, este ítem corresponde a la dimensión “Estructura de tareas” (ítem 19), por lo que el hallazgo apunta a ajustes de diseño del trabajo más que a factores puramente motivacionales transitorios

Tengo acceso a programas de capacitación que fortalecen mis habilidades.

Tabla 36

Tengo acceso a programas de capacitación que fortalecen mis habilidades.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	2	10.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	45.0%
De acuerdo	3	15.0%
Totalmente de acuerdo	4	20.0%

Fuente: Cuestionario

La distribución muestra 35 % de respuestas positivas (15 % “de acuerdo” y 20 % “totalmente de acuerdo”), 30 % negativas (10 % “en desacuerdo” y 10 % “totalmente en desacuerdo”) y un bloque mayoritario de 45 % en la alternativa neutra. Al asignar ponderaciones 1–5, el puntaje promedio estimado es 3.25/5, es decir, ligeramente por encima de la neutralidad: hay una percepción moderada de acceso a capacitación, pero con alta ambivalencia (el casi 50 % en neutro sugiere dudas o experiencias heterogéneas entre áreas/turnos).

Existen oportunidades claras de ascenso o promoción.

Tabla 37

Existen oportunidades claras de ascenso o promoción.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50.0%
De acuerdo	2	10.0%
Totalmente de acuerdo	4	20.0%

Fuente: Cuestionario

Con N=20, las respuestas se distribuyen así: 5.0% “totalmente en desacuerdo”, 15.0% “en desacuerdo”, 50.0% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 10.0% “de acuerdo” y 20.0% “totalmente de acuerdo”, En términos prácticos, el resultado se ubica en un nivel levemente favorable, pero con fuerte ambivalencia (mitad del personal en posición neutral). Este ítem pertenece a la dimensión “Crecimiento personal y profesional” del clima, donde se evalúa precisamente la claridad de rutas de carrera dentro de la organización

Recibo mentoría o coaching para mi desarrollo.

Tabla 38

Recibo mentoría o coaching para mi desarrollo.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	55.0%
De acuerdo	1	5.0%
Totalmente de acuerdo	4	20.0%

Fuente: Cuestionario

Con N=20, la distribución de respuestas fue: totalmente en desacuerdo 20% (n=4), ni de acuerdo ni en desacuerdo 55% (n=11), de acuerdo 5% (n=1) y totalmente de acuerdo 20% (n=4). En escala 1–5, el promedio ≈ 3.05 , con mediana = 3 y moda = 3; es decir, una tendencia central neutra con polarización en los extremos (20% en desacuerdo total vs. 20% de acuerdo total) y un bloque mayoritario de neutralidad (55%). Esto sugiere que la mentoría existe para algunos colaboradores, pero no se percibe como práctica generalizada ni uniforme.

La organización invierte en mi formación continua.

Tabla 39

La organización invierte en mi formación continua.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	1	5.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

La distribución reportada muestra 40 % de respuestas favorables (25 % “de acuerdo” + 15 % “totalmente de acuerdo”), 40 % en posición neutra y 20 % desfavorables (15 % “totalmente en desacuerdo” + 5 % “en desacuerdo”). Al codificar 1–5, el promedio estimado del ítem es 3.2 (DE≈1.24), con moda = 3 (neutral); es decir, una valoración ligeramente por encima del punto medio, pero con dispersión apreciable. En términos prácticos, la mitad del equipo no percibe con claridad si la entidad invierte (neutralidad), y un quinto la niega, lo que sugiere experiencias heterogéneas en acceso, frecuencia o comunicación de la capacitación

Me siento integrado/a en un equipo de trabajo cooperativo.

Tabla 40

Me siento integrado/a en un equipo de trabajo cooperativo.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	45.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

Con n = 20 colaboradores, el 45,0 % se ubicó en la opción neutra, el 30,0 % expresó acuerdo (20,0 % “de acuerdo” + 10,0 % “totalmente de acuerdo”) y el 25,0 % mostró desacuerdo (20,0 % “en desacuerdo” + 5,0 % “totalmente en desacuerdo”). El promedio ponderado del ítem es 3,10/5, con mediana = 3 (modo = 3), lo que refleja una ligera inclinación favorable pero con centro en la neutralidad; el saldo neto de acuerdo es +5 puntos porcentuales (30 % – 25 %). Estos datos corresponden al ítem de Relaciones Interpersonales del instrumento de clima (ítem 24) aplicado a la plantilla total de la agencia.

Existe un clima de respeto mutuo entre colegas.

Tabla 41

Existe un clima de respeto mutuo entre colegas.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	5	25.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20.0%
De acuerdo	8	40.0%

Fuente: Cuestionario

Con N=20, el 40 % está de acuerdo (8), el 40 % no está de acuerdo (3 totalmente en desacuerdo + 5 en desacuerdo) y el 20 % es neutral (4). No aparece respuesta en “totalmente de acuerdo”. En suma, hay empate exacto entre percepciones positivas y negativas y un quinto del personal indeciso; la Figura 25 visualiza esta distribución, esto refleja polarización: hay grupos que sí perciben respeto y otros que no, con un segmento que “no toma postura”.

Confío en mis compañeros para cumplir objetivos conjuntos.

Tabla 42

Confío en mis compañeros para cumplir objetivos conjuntos.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35.0%
De acuerdo	3	15.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

En una escala de 1–5, la distribución fue: 35 % en desacuerdo (1–2), 35 % neutral (3) y 30 % de acuerdo (4–5). El puntaje promedio es 2.95/5 (mediana = 3; moda = 3) y el índice estandarizado $\approx 48.8/100$, lo que evidencia una confianza moderada-baja y un claro sesgo hacia la ambivalencia. Esto sugiere que la dimensión de relaciones interpersonales del clima organizacional no es todavía una fortaleza en la Agencia Zorritos; En términos sustantivos, esta pauta implica riesgo de coordinación en tareas interdependientes.

Los conflictos se resuelven de manera constructiva y ágil.

Tabla 43

Los conflictos se resuelven de manera constructiva y ágil.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	30.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%

Fuente: Cuestionario

La distribución muestra 45 % de respuestas positivas (de acuerdo/totalmente de acuerdo), 25 % negativas (en desacuerdo/totalmente en desacuerdo) y 30 % neutrales. El promedio en escala 1–5 es 3.35 (mediana = 3; moda = 3), con una dispersión moderada ($DE \approx 1.31$). Si estandarizamos a 0–100, el “índice de resolución constructiva” alcanza 58.8/100, es decir, un nivel ligeramente por encima del punto medio: existe una base favorable, pero con espacio claro de mejora, Predomina una percepción tibia: la mayoría no percibe conflictos crónicos, pero tampoco hay consenso robusto sobre una gestión de conflictos ágil y colaborativa.

Se valora y apoya la propuesta de ideas nuevas.

Tabla 44

Se valora y apoya la propuesta de ideas nuevas.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	1	5.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	7	35.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

Con 7 “de acuerdo” (35 %) y 2 “totalmente de acuerdo” (10 %), el acuerdo agregado alcanza 45 %; el desacuerdo suma 15 % (3 respuestas) y la neutralidad es 40 % (8 respuestas). En escala 1–5, el promedio estimado es 3,30 y la mediana se sitúa en 3, lo que perfila una postura levemente favorable pero aún tibia hacia el apoyo a nuevas ideas, El patrón (45 % a favor / 40 % neutro / 15 % en contra) sugiere una cultura de innovación incipiente: existe apertura, pero no es mayoritaria ni consistente.

Tengo libertad para experimentar con métodos alternativos.

Tabla 45

Tengo libertad para experimentar con métodos alternativos.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	5	25.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

El 30 % manifiesta acuerdo (20 % “de acuerdo” y 10 % “totalmente de acuerdo”), el 35 % expresa desacuerdo (25 % “en desacuerdo” y 10 % “totalmente en desacuerdo”) y el 35 % permanece neutro. Si asignamos 1–5 a la escala, el promedio es ≈ 2.95 —zona media, con balance de acuerdo levemente negativo (30 % – 35 % = –5 p.p.). En términos simples: predomina la neutralidad y una ligera percepción de restricción para probar enfoques alternativos, con una minoría relevante que sí siente margen para innovar.

Disponen de recursos (tiempo, presupuesto) para implementar innovaciones.

Tabla 46

Disponen de recursos (tiempo, presupuesto) para implementar innovaciones.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	2	10.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	30.0%
De acuerdo	7	35.0%
Totalmente de acuerdo	4	20.0%

Fuente: Cuestionario

La distribución es: 55 % a favor (De acuerdo + Totalmente de acuerdo = 7 + 4), 30 % neutral (6) y 15 % en desacuerdo (2 + 1). Con codificación Likert 1–5, el promedio ponderado es $3.55/5 (\approx 71/100)$; la mediana = 4 (De acuerdo) y la moda = 4. Esto perfila un apoyo moderado-alto a que existen recursos y tiempo para innovar, aunque cuatro de cada diez no se declaran favorablemente (neutrales o en desacuerdo), lo que sugiere heterogeneidad por áreas o turnos. En términos visuales (Figura 1), el pico se ubica en “De acuerdo”, seguido del bloque neutral.

Conozco y comprendo las políticas de seguridad laboral.

Tabla 47

Conozco y comprendo las políticas de seguridad laboral.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	7	35.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	25.0%
De acuerdo	6	30.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%

Fuente: Cuestionario

la distribución en N=20 fue: 5% “totalmente en desacuerdo” (1), 35% “en desacuerdo” (7), 25% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (5), 30% “de acuerdo” (6) y 5% “totalmente de acuerdo” (1). Con esto, el saldo neto de acuerdo es -5 p.p. (35% - 40%) y la media Likert es 2.95/5 (ligeramente por debajo del punto medio=3.0), con moda=2 (“en desacuerdo”) y un patrón visual (Figura 31) dominado por el desacuerdo y una neutralidad relevante.

Percibo bajos niveles de riesgo en mi entorno de trabajo.

Tabla 48

Percibo bajos niveles de riesgo en mi entorno de trabajo.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	6	30.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

Con N = 20, el 35 % expresó desacuerdo (5 % totalmente en desacuerdo + 30 % en desacuerdo), el 35 % se mantuvo neutral y el 30 % estuvo de acuerdo (20 % de acuerdo + 10 % totalmente de acuerdo). Asumiendo la codificación habitual 1–5, el promedio aproximado es 3.0, es decir, una valoración neutral con leve sesgo hacia el desacuerdo: no predomina la sensación de “bajo riesgo” en el entorno laboral, El patrón observado sugiere que la percepción compartida de seguridad no es claramente favorable.

Recibo ayuda inmediata en caso de incidente o accidente.

Tabla 49

Recibo ayuda inmediata en caso de incidente o accidente.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	6	30.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%

Fuente: Cuestionario

La distribución es mayormente neutra y levemente favorable: 35 % manifiesta acuerdo (30 % “de acuerdo” y 5 % “totalmente de acuerdo”), 40 % se mantiene en el punto medio y 25 % discrepa (20 % “en desacuerdo” y 5 % “totalmente en desacuerdo”). Bajo una codificación 1–5, la media estimada es ≈ 3.10 (DE ≈ 0.94), lo que sugiere una percepción tibia respecto de la ayuda inmediata ante incidentes/accidentes; el alto porcentaje neutral indica experiencias dispares o desconocimiento de protocolo, las personas no perciben con claridad que exista un apoyo inmediato, o no han vivido situaciones que lo confirmen.

El salario que recibo es justo en comparación con el volumen y la complejidad de mi trabajo.

Tabla 50

El salario que recibo es justo en comparación con el volumen y la complejidad de mi trabajo.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	5	25.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	25.0%
De acuerdo	2	10.0%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%

Fuente: Cuestionario

Con n=20 colaboradores, el 40 % expresa desacuerdo (15 % totalmente en desacuerdo y 25 % en desacuerdo), el 25 % se mantiene neutral y el 35 % muestra acuerdo (10 % de acuerdo y 25 % totalmente de acuerdo). El promedio Likert (1–5) estimado es ≈ 3.05 , apenas por encima del punto medio, lo que sugiere una percepción tibia de justicia salarial con ligera polarización entre extremos positivos y negativos. En términos de “saldo de acuerdo neto”, hay 5 puntos porcentuales (35 % a favor vs. 40 % en contra), coherente con una valoración dividida del “trato retributivo” frente a la carga y complejidad del puesto, un grupo siente inequidad entre “lo que aporta” (volumen/complejidad) y “lo que recibe” (salario), mientras otro percibe correspondencia suficiente.

Los bonos e incentivos (económicos y no económicos) se otorgan de manera equitativa y transparente.

Tabla 51

Los bonos e incentivos (económicos y no económicos) se otorgan de manera equitativa y transparente.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	2	10.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	55.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

Con base en los datos que presentas (n=20): 5 % “totalmente en desacuerdo” (1), 10 % “en desacuerdo” (2), 55 % “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (11), 20 % “de acuerdo” (4) y 10 % “totalmente de acuerdo” (2). Esto implica que solo 3 de cada 10 participantes perciben equidad y transparencia en la asignación de bonos, 1.5 de cada 10 las cuestiona abiertamente y más de la mitad mantiene una postura neutral, El 55 % de respuestas neutras es coherente con contextos donde las personas no ven claramente los criterios, plazos o responsables de los bonos; la señal no es rechazo frontal, sino falta de evidencia para afirmar que el proceso sea justo.

La periodicidad de las revisiones salariales satisface mis expectativas de crecimiento económico.

Tabla 52

La periodicidad de las revisiones salariales satisface mis expectativas de crecimiento económico.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	2	10.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	30.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	4	20.0%

Fuente: Cuestionario

En una escala de 1 a 5, el patrón de respuestas muestra 45 % de acuerdo (25 % “de acuerdo” y 20 % “totalmente de acuerdo”), 25 % de desacuerdo (15 % “totalmente en desacuerdo” y 10 % “en desacuerdo”) y 30 % de neutralidad. Con N = 20, el puntaje promedio estimado es M = 3.25 (DE ≈ 1.33), lo que sugiere una valoración moderada (ligeramente favorable) sobre la frecuencia con que se revisan los sueldos; no obstante, hay dispersión importante y un bloque neutral considerable.

Mi trabajo recibe el reconocimiento formal e informal que considero merecido.

Tabla 53

Mi trabajo recibe el reconocimiento formal e informal que considero merecido.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20.0%
De acuerdo	6	30.0%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%

Fuente: Cuestionario

Con Distribución (n = 20): 5 % totalmente en desacuerdo, 20 % en desacuerdo, 20 % neutral, 30 % de acuerdo, 25 % totalmente de acuerdo. Promedio (1–5) ≈ 3,5, mediana 4 y moda 4. En conjunto, 55 % manifiesta acuerdo (parcial o total), 25 % desacuerdo y 20 % neutralidad; el saldo neto de acuerdo es +30 p.p.. Esto perfila una tendencia moderadamente favorable en percepciones de reconocimiento, aunque con heterogeneidad relevante (45 % no expresa acuerdo). En términos de clima, el reconocimiento aparece como fortaleza incipiente con margen de mejora.

Los criterios para promociones y ascensos están definidos y se aplican de manera justa.

Tabla 54

Los criterios para promociones y ascensos están definidos y se aplican de manera justa.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50.0%
De acuerdo	5	25.0%

Fuente: Cuestionario

Con (N=20). El patrón de respuestas es 25 % de acuerdo, 50 % neutral, 25 % en desacuerdo (5 % totalmente en desacuerdo; 0 % totalmente de acuerdo). Con estos datos, la media aproximada es 2.95/5 y la mediana cae en la opción 3 (“ni de acuerdo ni en desacuerdo”), lo que sugiere una percepción predominantemente ambigua, con una ligera inclinación al escepticismo por la ausencia de “totalmente de acuerdo”. Este ítem pertenece al bloque de Reconocimiento y Oportunidades de la variable Satisfacción Laboral del instrumento aplicado en la tesis base, La distribución indica que la justicia procedimental en ascensos (claridad de reglas, consistencia y voz de los colaboradores) no está sólidamente instalada: la mitad no puede pronunciarse y un cuarto percibe inequidad.

Siento que mi desempeño tiene un impacto visible en la organización y es valorado por mis superiores.

Tabla 55

Siento que mi desempeño tiene un impacto visible en la organización y es valorado por mis superiores.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	25.0%
De acuerdo	6	30.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

Sobre 20 colaboradores: 45% manifiesta acuerdo/total acuerdo (6 + 3), 30% expresa desacuerdo/total desacuerdo (3 + 3) y 25% se mantiene neutral (5). Tomando la escala 1–5, el promedio estimado es ~3.15 (ligera por encima de la neutralidad), la mediana es 3 (neutral) y la moda es 4 (de acuerdo). La Figura 39 visualiza una distribución con centro en la neutralidad y un sesgo leve hacia el acuerdo, lo que apunta a un reconocimiento percibido moderado, aún no consolidado.

Cuento con las herramientas y recursos (equipos, software, insumos) necesarios para realizar bien mi trabajo.

Tabla 56

Cuento con las herramientas y recursos (equipos, software, insumos) necesarios para realizar bien mi trabajo.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%

Fuente: Cuestionario

con N = 20, se observa 30% de desacuerdo (10% totalmente en desacuerdo + 20% en desacuerdo), 40% de neutralidad y 30% de acuerdo (25% de acuerdo + 5% totalmente de acuerdo). El Índice Neto de Acuerdo (INA = % de acuerdo – % de desacuerdo) es 0 puntos porcentuales, lo que sugiere una valoración ambivalente y sin predominio claro hacia la suficiencia o insuficiencia de recursos. Esta lectura confirma que el tema “condiciones de trabajo → disponibilidad de herramientas y recursos” es un punto sensible para la satisfacción, con alta proporción de respuestas en el centro de la escala

El ambiente físico (oficinas, iluminación, temperatura) es cómodo y seguro.

Tabla 57

El ambiente físico (oficinas, iluminación, temperatura) es cómodo y seguro.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%

Fuente: Cuestionario

Con N=20, la distribución para “ambiente físico cómodo y seguro” es: 5% totalmente en desacuerdo, 15% en desacuerdo, 50% neutral, 25% de acuerdo y 5% totalmente de acuerdo. En términos de tendencia, solo 30% declara una evaluación positiva, 20% se muestra abiertamente disconforme y la mitad (50%) se mantiene en neutralidad. Esta asimetría sugiere una percepción tibia/ambivalente: el entorno físico no es un problema crítico generalizado, pero tampoco una fortaleza consolidada; la neutralidad elevada suele indicar variabilidad entre oficinas/turnos o expectativas no alineadas sobre estándares de confort y seguridad.

La carga de trabajo asignada es razonable y compatible con los plazos establecidos.

Tabla 58

La carga de trabajo asignada es razonable y compatible con los plazos establecidos.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	25.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	4	20.0%

Fuente: Cuestionario

El 45 % está de acuerdo/totalmente de acuerdo, el 30 % en desacuerdo/totalmente en desacuerdo y el 25 % se mantiene neutral. En escala Likert 1–5, el promedio es 3.20, la mediana es 3 (neutral) y la moda es bimodal (3 y 4); el balance neto de acuerdo es +15 puntos (45 % – 30 %). En síntesis: ligera inclinación favorable con división perceptual relevante (un tercio disconforme). Estos resultados provienen del instrumento de “Condiciones de trabajo” y del consolidado de frecuencias para el ítem 9 (Tabla 46 / Figura 42).

Se aplican y comunican medidas efectivas para garantizar mi seguridad física y salud en el trabajo (protocolos, evacuación, etc.).

Tabla 59

Se aplican y comunican medidas efectivas para garantizar mi seguridad física y salud en el trabajo (protocolos, evacuación, etc.).

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	30.0%
De acuerdo	6	30.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

Con N=20, el 40% manifiesta acuerdo (30% “De acuerdo” + 10% “Totalmente de acuerdo”), el 30% expresa desacuerdo (15% + 15%) y el 30% se mantiene neutral. El promedio es 3.05/5 ($\approx 61/100$) con desviación estándar ≈ 1.20 , lo que revela una percepción levemente favorable pero muy dispersa respecto de si “se aplican y comunican medidas efectivas para garantizar mi seguridad física y salud” (protocolos, evacuación, etc.). En términos simples: hay más aprobación que desaprobación (+10 p.p.), pero un tercio no toma posición—señal de ambigüedad informativa o experiencias dispares entre áreas/turnos.

Recibo apoyo y orientación de mi supervisor cuando lo necesito.

Tabla 60

Recibo apoyo y orientación de mi supervisor cuando lo necesito.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	5	25.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

La distribución es perfectamente equilibrada: 40 % en desacuerdo (15 % totalmente en desacuerdo + 25 % en desacuerdo), 20 % neutral y 40 % de acuerdo (25 % de acuerdo + 15 % totalmente de acuerdo). En escala 1–5, el promedio = 3.0, la mediana = 3.0 y la moda es bimodal (2 y 4). En términos simples, el equipo está dividido respecto a si el/la supervisor(a) brinda apoyo oportuno; no predomina ni la satisfacción ni el discomfort. Este ítem forma parte de la dimensión Relaciones interpersonales del instrumento aplicado.

Existe un ambiente de respeto mutuo y consideración entre colegas.

Tabla 61

Existe un ambiente de respeto mutuo y consideración entre colegas.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	2	10.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11	55.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%

Fuente: Cuestionario

Con N=20, la distribución fue: 5.0% “totalmente en desacuerdo” (1), 10.0% “en desacuerdo” (2), 55.0% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (11), 25.0% “de acuerdo” (5) y 5.0% “totalmente de acuerdo” (1). El promedio Likert es 3.15/5 y la mediana 3—un centro claramente neutral-ligeramente favorable. En conjunto “de acuerdo+totalmente de acuerdo” = 30%, “en desacuerdo+totalmente en desacuerdo” = 15% (los indecisos dominan con 55%). Esto sugiere que el respeto existe, pero no está lo suficientemente consolidado como para convertirse en una fortaleza percibida por la mayoría.

Me siento parte de un equipo colaborativo donde se valoran las aportaciones de todos.

Tabla 62

Me siento parte de un equipo colaborativo donde se valoran las aportaciones de todos.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	1	5.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	9	45.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%

Fuente: Cuestionario

Con $n = 20$, la mitad de quienes respondieron manifestó acuerdo (45% “de acuerdo” + 5% “totalmente de acuerdo” = 50%), cuatro de cada diez se ubicaron en la neutralidad (40%) y uno de cada diez expresó desacuerdo (5% + 5% = 10%). En términos simples: la percepción es predominantemente favorable, pero con un “bloque” neutral voluminoso que puede inclinar la balanza en uno u otro sentido

Los conflictos internos se manejan de manera constructiva y se llega a soluciones satisfactorias.

Tabla 63

Los conflictos internos se manejan de manera constructiva y se llega a soluciones satisfactorias.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	5	25.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%

Fuente: Cuestionario

Con N=20, el 50% está de acuerdo (25%) o totalmente de acuerdo (25%); el 40% discrepa (15% totalmente en desacuerdo; 25% en desacuerdo) y el 10% es neutral. El saldo neto de acuerdo es +10 p.p. (50% – 40%). En escala 1–5, el promedio es 3,20 y la dispersión es alta ($DE \approx 1,47$), lo que refleja percepciones polarizadas sobre cómo se gestionan los conflictos, La mitad de la dotación percibe resolución constructiva de conflictos, suficiente para sostener un clima funcional pero todavía frágil porque 4 de cada 10 colaboradores no comparten esa visión.

La organización ofrece programas de formación continua que contribuyen a mi desarrollo.

Tabla 51

La organización ofrece programas de formación continua que contribuyen a mi desarrollo.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	20.0%
En desacuerdo	1	5.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35.0%
De acuerdo	6	30.0%
Totalmente de acuerdo	2	10.0%

Fuente: Cuestionario

Con N=20, el 40% expresa acuerdo (30% “De acuerdo” + 10% “Totalmente de acuerdo”), 35% se mantiene neutral y 25% discrepa (20% “Totalmente en desacuerdo” + 5% “En desacuerdo”). Con codificación Likert 1–5, el promedio es 3.05 (ligeramente por encima del punto medio) y la dispersión es alta ($DE \approx 1.24$), lo que sugiere percepciones heterogéneas respecto a la oferta de capacitación, La mediana de respuestas se concentra entre la neutralidad y el acuerdo, lo que perfila una valoración moderada de la formación continua.

Tengo claras las rutas de carrera y los requisitos para avanzar profesionalmente.

Tabla 64

Tengo claras las rutas de carrera y los requisitos para avanzar profesionalmente.

	N	%
En desacuerdo	2	10.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35.0%
De acuerdo	7	35.0%
Totalmente de acuerdo	4	20.0%

Fuente: Cuestionario

De 20 colaboradores, el 55% manifestó acuerdo (35% “De acuerdo” + 20% “Totalmente de acuerdo”), el 35% se ubicó en neutralidad y el 10% expresó desacuerdo; no se reportan respuestas “Totalmente en desacuerdo”. En términos prácticos, predomina una percepción positiva de claridad de carrera, aunque más de un tercio no termina de inclinarse ni a favor ni en contra, lo que sugiere información disponible pero no plenamente interiorizada; la figura correspondiente refuerza este patrón.

Recibo retroalimentación constructiva que me ayuda a mejorar mis competencias.

Tabla 65

Recibo retroalimentación constructiva que me ayuda a mejorar mis competencias.

	N	%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	45.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

En este ítem predomina la neutralidad: 45 % eligió “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 35 % manifestó acuerdo (20 % “de acuerdo” + 15 % “totalmente de acuerdo”) y 20 % expresó desacuerdo. En términos de clima y satisfacción, esto sugiere que la retroalimentación existe, pero es irregular o de calidad heterogénea: un tercio la percibe útil para mejorar competencias, mientras que la mayoría no la identifica como claramente valiosa ni claramente insuficiente. Dado que este reactivo forma parte del bloque de crecimiento y desarrollo de satisfacción laboral, la tendencia neutral apunta a oportunidades pendientes en prácticas de coaching y mentoría

La organización me ofrece flexibilidad (horarios, teletrabajo) para atender mis responsabilidades personales.

Tabla 66

La organización me ofrece flexibilidad (horarios, teletrabajo) para atender mis responsabilidades personales.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	5.0%
En desacuerdo	3	15.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35.0%
De acuerdo	4	20.0%
Totalmente de acuerdo	5	25.0%

Fuente: Cuestionario

Con N = 20 colaboradores, el patrón de respuesta fue: 5% “totalmente en desacuerdo”, 15% “en desacuerdo”, 35% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 20% “de acuerdo” y 25% “totalmente de acuerdo” (favorabilidad = 45%, neutralidad = 35%, desfavorabilidad = 20%). A partir de estas frecuencias, el promedio Likert (1–5) es 3.45 con DE \approx 1.19, y un saldo de favorabilidad de +25 pp (favorables – desfavorables), lo que revela una tendencia levemente positiva pero heterogénea en el acceso/percepción de flexibilidad. En suma: existe apertura a esquemas flexibles, aunque una porción relevante se mantiene neutral o en desacuerdo, sugiriendo experiencias dispares entre áreas o jefaturas.

Mi carga laboral permite un adecuado tiempo de descanso y esparcimiento.

Tabla 67

Mi carga laboral permite un adecuado tiempo de descanso y esparcimiento.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	10.0%
En desacuerdo	1	5.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8	40.0%
De acuerdo	6	30.0%
Totalmente de acuerdo	3	15.0%

Fuente: Cuestionario

Con los datos que me diste (N=20), la distribución es: 45 % de acuerdo (30 % “de acuerdo” + 15 % “totalmente de acuerdo”), 40 % neutro y 15 % en desacuerdo; el promedio estimado del ítem es 3.35/5, con mediana = 3 y moda = 3. En términos sustantivos, el patrón es neutral-positivo pero frágil: hay más adhesión que rechazo, pero la gran franja neutral sugiere ambivalencia o variabilidad entre áreas/turnos. Dado que el ítem integra la dimensión Equilibrio vida-trabajo del bloque de satisfacción (SL), el resultado indica que menos de la mitad percibe descanso/recuperaciones suficientes, lo cual puede amortiguar—pero no garantizar—niveles altos de satisfacción global si otras facetas (p. ej., relaciones o reconocimiento) compensan

Siento que mi trabajo no interfiere negativamente con mi vida familiar o personal.

Tabla 68

Siento que mi trabajo no interfiere negativamente con mi vida familiar o personal.

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	15.0%
En desacuerdo	4	20.0%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35.0%
De acuerdo	5	25.0%
Totalmente de acuerdo	1	5.0%

Fuente: Cuestionario

El patrón de respuestas es tripartito: 35% en desacuerdo (15% totalmente + 20%), 35% neutrales y 30% de acuerdo (25% + 5%). El promedio Likert estimado es $2.85/5$ ($[(1 \times 3) + (2 \times 4) + (3 \times 7) + (4 \times 5) + (5 \times 1)]/20 = 57/20$), apenas por debajo del punto medio (3). En términos de “saldo neto”, la razón acuerdo – desacuerdo = -5 p.p. sugiere que, en conjunto, prevalece levemente la percepción de que el trabajo sí interfiere o que, al menos, no se logra afirmar su no interferencia. La combinación de alto porcentaje neutral (35%) con un ligero sesgo al desacuerdo (35% vs. 30%) es consistente con escenarios donde coexisten experiencias heterogéneas de conciliación (por puesto, carga u horarios).

ANEXO N° 07: Análisis de confiabilidad y validez de instrumentos

RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO					
VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL					
Fiabilidad, validez y cargas factoriales de los ítems					
Constructos e ítems	Carga Factorial	Confiabilidad Alpha-Cronbach	Confiabilidad	Fiabilidad Compuesta	Validez convergente
			W macdonald	CR	AVE
D1 Liderazgo		0.835	0.883	0.921	0.796
Mi jefe comunica con claridad la visión y objetivos de la agencia.	0.801				
Los jefes están disponibles para escuchar mis inquietudes.	0.925				
Las decisiones de la dirección se toman de manera justa y transparente.	0.944				
D2 Comunicación		0.832	0.899	0.935	0.829
La información relevante circula con rapidez y precisión entre todas las áreas.	0.979				
Los mensajes recibidos (reuniones, correos) son claros y sin ambigüedades.	0.873				
Utilizamos canales adecuados (intranet, chats, boletines) para mantenernos informados	0.875				
D3 Reconocimiento y recompensas		0.911	0.921	0.949	0.861
El sistema de recompensas (monetarias y no monetarias) responde a mis aportes reales	0.933				
Mis logros son reconocidos en el momento oportuno.	0.945				
La distribución de recompensas es percibida como equitativa.	0.906				
D4 Apoyo y recursos		0.825	0.858	0.868	0.691
Cuento con las herramientas, equipos y tecnologías que necesito.	0.676				
Mis compañeros colaboran y comparten sus conocimientos.	0.904				
Las instalaciones (oficinas, iluminación, seguridad) son adecuadas para trabajar.	0.894				
D5 Claridad de roles		0.828	0.856	0.899	0.691
Tengo definición precisa de mis responsabilidades y tareas.	0.849				
Sé exactamente cuáles son las metas que debo cumplir.	0.907				
Existen manuales o procedimientos que guían mi trabajo.	0.813				
Mi rol está alineado con la misión y objetivos de la organización.	0.746				
D6 Estructura de tareas		0.81	0.78	0.796	0.713
Mis actividades diarias son variadas y desafiantes.	0.707				
Disfruto de un nivel adecuado de autonomía para organizar mi trabajo.	0.766				
El grado de especialización de las tareas se ajusta a mis aptitudes.	0.864				
D7 Crecimiento personal y profesional		0.767	0.799	0.857	0.606
Tengo acceso a programas de capacitación que fortalecen mis habilidades.	0.64				
Existen oportunidades claras de ascenso o promoción.	0.841				
Recibo mentoría o coaching para mi desarrollo.	0.675				
La organización invierte en mi formación continua.	0.922				
D8 Relaciones interpersonales		0.886	0.893	0.925	0.756
Me siento integrado/a en un equipo de trabajo cooperativo.	0.835				
Existe un clima de respeto mutuo entre colegas.	0.901				
Confío en mis compañeros para cumplir objetivos conjuntos.	0.857				
Los conflictos se resuelven de manera constructiva y ágil.	0.884				
D9 Innovación y creatividad		0.771	0.86	0.949	0.861
Se valora y apoya la propuesta de ideas nuevas.	0.914				
Tengo libertad para experimentar con métodos alternativos.	0.956				
Disponen de recursos (tiempo, presupuesto) para implementar innovaciones.	0.914				
D10 Clima de seguridad		0.739	0.753	0.854	0.661
Conozco y comprendo las políticas de seguridad laboral.	0.786				
Percibo bajos niveles de riesgo en mi entorno de trabajo.	0.865				
Recibo ayuda inmediata en caso de incidente o accidente.	0.786				

RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO					
SATISFACCIÓN LABORAL					
Fiabilidad, validez y cargas factoriales de los ítems					
Constructos e ítems	Carga Factorial	Confiabilidad Alpha-Cronbach	Confiabilidad W macdonald	Fiabilidad Compuesta CR	Validez convergente AVE
D1 Remuneración y beneficios		0.715	0.728	0.84	0.638
El salario que recibo es justo en comparación con el volumen y la complejidad de mi trabajo.	0.822				
Los bonos e incentivos (económicos y no económicos) se otorgan de manera equitativa y transparente.	0.708				
La periodicidad de las revisiones salariales satisface mis expectativas de crecimiento económico.	0.858				
D2 Reconocimiento y Oportunidades		0.797	0.851	0.896	0.744
Mi trabajo recibe el reconocimiento formal e informal que considero merecido.	0.702				
Los criterios para promociones y ascensos están definidos y se aplican de manera justa.	0.948				
Siento que mi desempeño tiene un impacto visible en la organización y es valorado por mis superiores.	0.917				
D3 Condiciones de Trabajo		0.699	0.803	0.865	0.617
Cuento con las herramientas y recursos (equipos, software, insumos) necesarios para realizar bien mi trabajo.	0.902				
El ambiente físico (oficinas, iluminación, temperatura) es cómodo y seguro.	0.748				
La carga de trabajo asignada es razonable y compatible con los plazos establecidos.	0.717				
Se aplican y comunican medidas efectivas para garantizar mi seguridad física y salud en el trabajo (protocolos, evacuación, etc.).	0.761				
D4 Relaciones Interpersonales		0.863	0.87	0.908	0.714
Recibo apoyo y orientación de mi supervisor cuando lo necesito.	0.717				
Existe un ambiente de respeto mutuo y consideración entre colegas.	0.877				
Me siento parte de un equipo colaborativo donde se valoran las aportaciones de todos.	0.877				
Los conflictos internos se manejan de manera constructiva y se llega a soluciones satisfactorias.	0.896				
D5 Crecimiento y Desarrollo		0.828	0.856	0.899	0.691
La organización ofrece programas de formación continua que contribuyen a mi desarrollo.	0.849				
Tengo claras las rutas de carrera y los requisitos para avanzar profesionalmente.	0.907				
Recibo retroalimentación constructiva que me ayuda a mejorar mis competencias.	0.813				
D6 Equilibrio Vida-Trabajo		0.771	0.823	0.885	0.721
La organización me ofrece flexibilidad (horarios, teletrabajo) para atender mis responsabilidades personales.	0.806				
Mi carga laboral permite un adecuado tiempo de descanso y esparcimiento.	0.822				
Siento que mi trabajo no interfiere negativamente con mi vida familiar o personal.	0.915				

Anexo 8: Base de datos

Variable clima organizacional

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
4	3	3	4	4	5	4	3	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	2	4	4	3	4	3	2	3	5	2	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	2	4	4
4	4	4	4	5	5	5	4	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	2	4	2	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5
3	2	2	4	3	2	4	4	1	2	4	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	3	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Variable satisfacción laboral

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
2	3	4	1	4	3	2	3	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3
2	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
2	4	5	2	3	2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4
2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4
2	2	4	2	3	4	2	3	4	5	2	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3
3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

CERTIFICADO DE ORIGINALIDAD

Mg. Alex Alfreth Armestar Amaya, docente ordinario de la Universidad Nacional de Tumbes, adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas, Departamento Académico de Administración.

CERTIFICA:

Que el Proyecto de tesis:

**Clima organizacional y satisfacción laboral de la Agencia Zorritos
Caja Piura, Distrito Zorritos- Provincia Contralmirante Villar, Tumbes
2024.**

Presentado por los egresados de la Facultad Ciencias Económicas de la Escuela Académica profesional de Administración: Los Bachilleres. Mariñas Céspedes, Geiler Steve y Bustamante Saavedra Julio Cesar; han sido asesorado y revisado por mi persona; por tanto, queda autorizado para su presentación e inscripción a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes para su revisión y aprobación correspondiente.

Tumbes diciembre 2024.



Mg. Alex Alfreth Armestar Amaya
Asesor del Proyecto de Tesis
ORCID: 0000-0002-0879-7232