

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO
“BENEDICTO XVI”
SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN PÚBLICA Y
GOBERNABILIDAD



RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA
SATISFACCION LABORAL EN LAS INTITUCIONES PÚBLICAS DE
PERÚ, 2024

Trabajo Académico para obtener el título de SEGUNDA ESPECIALIDAD
EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

AUTOR

Br. León Caveró, Francisco Rafael

<https://orcid.org/0000-0003-4656-5309>

ASESOR

Dr. Rodríguez Rodríguez, Enrique Miguel

<https://orcid.org/0000-0003-4199-696X>

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Gestión pública y Administración gubernamental

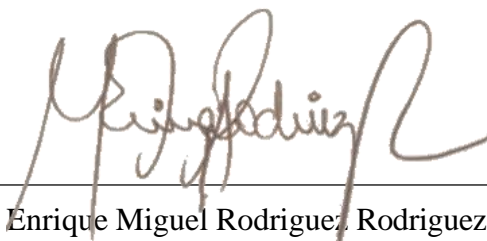
TRUJILLO-PERÚ

2025

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Yo, Enrique Miguel Rodríguez Rodríguez, identificado con el DNI N° 17873844, como asesor del trabajo de investigación titulado “RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL EN LAS INTITUCIONES PÚBLICAS DE PERÚ, 2024”, desarrollado por el egresado Francisco Rafael León Cavero con DNI 18828494 del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Pública y Gobernabilidad, considero que dicho trabajo reúne las condiciones tanto técnicas como científicos, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el Reglamento de Titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de graduación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada Facultad.



Dr. Enrique Miguel Rodríguez Rodríguez

DNI: 17873844

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

EXCMO. MONS. HÉCTOR MIGUEL CABREJOS VIDARTE, OFM

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller

Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

DRA. MARIANA GERALDINE SILVA BALAREZO

Rectora de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

DRA. ROMY ANGELICA DÍAZ FERNÁNDEZ

Vicerrectora Académica

DRA. ENA CECILIA OBANDO PERALTA

Vicerrectora de Investigación

DR. JAIME ROBERTO RAMÍREZ GARCÍA

Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

DRA. TERESA SOFÍA REÁTEGUI MARÍN

Secretaria General

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Francisco Rafael León Caveró con DNI N° 18828494, egresado del Programa de Segunda Especialidad en Gestión Pública y Gobernabilidad de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, doy fe que he seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, para la elaboración y sustentación del trabajo académico titulado: "RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL EN LAS INTITUCIONES PÚBLICAS DE PERÚ, 2024" , el cual consta de un total de 43 páginas, en la que se incluye 2 tablas y 0 figuras, más un total de 17 páginas de anexos.

Dejo constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaro bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento corresponde a mi autoría respecto a redacción, organización, metodología, y diagramación. Asimismo, garantizo que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo el mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de mi entera responsabilidad.



Francisco Rafael León Caveró

DNI 18828494

INDICE

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD.....	ii
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	iii
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
I. INTRODUCCIÓN	8
II. METODOLOGÍA	10
III. RESULTADOS	12
IV. DISCUSION.....	17
V. CONCLUSIONES	19
VI. RECOMENDACIONES	21
REFERENCIAS.....	23
ANEXOS	27

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones públicas de Chimbote, a través de una revisión sistemática de la literatura. Se llevó a cabo una revisión de 23 artículos seleccionados de bases de datos académicas como Scopus y SciELO, de los cuales 15 fueron considerados relevantes. Los estudios fueron evaluados según sus enfoques metodológicos, resultados y conclusiones. Los resultados obtenidos confirmaron la existencia de una correlación positiva entre un clima organizacional favorable y la satisfacción laboral. Se identificaron factores clave, como un liderazgo efectivo, una comunicación interna fluida y condiciones laborales adecuadas, que son determinantes para el bienestar de los trabajadores. No obstante, se evidenciaron limitaciones estructurales en el sector público, como la escasez de recursos y la falta de liderazgos adecuados. En la discusión, se destacó que, a pesar de la implementación de estrategias como programas de liderazgo y reconocimiento laboral, persisten vacíos importantes en su aplicación, especialmente en contextos con recursos limitados. Además, las instituciones públicas enfrentan desafíos adicionales derivados de la burocracia y la resistencia al cambio. La revisión sistemática de la literatura realizada permitió establecer una base conceptual y empírica que respalda la importancia de las variables clima organizacional y satisfacción laboral para el desempeño y bienestar de los empleados. Los hallazgos revelaron que un clima organizacional positivo está estrechamente relacionado con mayores niveles de satisfacción laboral, destacando como los factores más influyentes el liderazgo efectivo, la comunicación interna y las condiciones laborales adecuadas. Finalmente, se recomendó diseñar programas de formación en liderazgo, mejorar las condiciones laborales mediante inversiones en infraestructura y tecnología, y fomentar una comunicación organizacional transparente y bidireccional.

Palabras clave: Clima organizacional, Satisfacción laboral, Instituciones públicas.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the relationship between organizational climate and job satisfaction in public institutions in Chimbote, through a systematic review of the literature. A review of 23 articles selected from academic databases such as Scopus and SciELO was carried out, of which 15 were considered relevant. The studies were evaluated according to their methodological approaches, results and conclusions. The results obtained confirmed the existence of a positive correlation between a favorable organizational climate and job satisfaction. Key factors were identified, such as effective leadership, fluid internal communication and adequate working conditions, which are determinants for the well-being of workers. However, structural limitations were evident in the public sector, such as the scarcity of resources and the lack of adequate leadership. In the discussion, it was highlighted that, despite the implementation of strategies such as leadership and labor recognition programs, important gaps persist in their application, especially in contexts with limited resources. In addition, public institutions face additional challenges derived from bureaucracy and resistance to change. The systematic review of the literature carried out allowed establishing a conceptual and empirical basis that supports the importance of the variables organizational climate and job satisfaction for employee performance and well-being. The findings revealed that a positive organizational climate is closely related to higher levels of job satisfaction, with effective leadership, internal communication and adequate working conditions being highlighted as the most influential factors. Finally, it was recommended to design leadership training programs, improve working conditions through investments in infrastructure and technology, and promote transparent and bidirectional organizational communication.

Keywords: Organizational climate, Job satisfaction, Public institutions.

I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional y la satisfacción laboral representan desafíos fundamentales para el desempeño eficiente y sostenible de las instituciones, tanto públicas como privadas. Según Ynocencio et al (2021) estas variables no solo impactan la productividad, sino que también influyen significativamente en la retención del talento humano y en la calidad de los servicios prestados. En instituciones públicas como las municipalidades y universidades, un clima organizacional deficiente puede generar altos niveles de insatisfacción laboral, afectando negativamente la percepción de los empleados y los resultados organizacionales.

Para fundamentar esta relación, la teoría del clima organizacional de Schneider et al (2017) sostiene que el clima es una percepción compartida por los colaboradores sobre políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, los cuales condicionan su comportamiento y desempeño esta teoría reconoce que un clima laboral positivo depende de factores como Liderazgo efectivo, la comunicación interna y las condiciones laborales, elementos que facilitan un entorno favorable para la productividad y la satisfacción del personal.

En complemento, la teoría de la satisfacción laboral de Judge y Kammeyer (2012) establece que la satisfacción inicia cuando las expectativas de los colaboradores respecto a su trabajo son congruentes con las recompensas y condiciones recibidas. Desde ese punto de vista, los factores intrínsecos, como el reconocimiento y el desarrollo profesional, y extrínsecos, como las políticas organizativas y la infraestructura laboral son determinantes para el bienestar de los trabajadores.

La literatura identifica múltiples factores que contribuyen a un clima organizacional desfavorable. Ramírez y Cobeñas (2021) señalan que ambientes laborales inadecuados, la falta de liderazgo efectivo, deficiencias en la comunicación interna y políticas organizativas rígidas están asociados con bajas tasas de satisfacción laboral. Estos problemas se manifiestan en altos niveles de ausentismo, menor compromiso laboral y productividad deficiente. Amasifuen, Cárdenas y Troya (2022) refuerzan esta idea al afirmar que, en contextos de administración pública, estas deficiencias afectan directamente la calidad de los servicios ofrecidos a la

ciudadanía.

Estudios previos han explorado soluciones orientadas a mejorar estas variables. Según Meléndez y Delgado (2020), estrategias como los programas de liderazgo organizacional, las mejoras en las condiciones laborales y las iniciativas para reconocer los logros del personal han mostrado resultados positivos en diversos contextos. No obstante, estos autores advierten que aún persisten vacíos en la literatura sobre la aplicabilidad y sostenibilidad de estas intervenciones en instituciones públicas con recursos limitados y estructuras organizativas complejas.

Este estudio tiene como objetivo general analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones públicas de Perú 2024 y como objetivos específicos sistematizar los resultados de investigaciones previas que analizan la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector público, Identificar los factores clave del clima organizacional (como liderazgo, comunicación interna y condiciones laborales) que influyen significativamente en la satisfacción laboral, determinar las limitaciones y vacíos de conocimiento en la literatura existente sobre este tema, evaluar cómo el clima organizacional impacta en el bienestar y desempeño de los trabajadores públicos, destacando aspectos críticos para su mejora y por último generar propuestas para futuras investigaciones que aborden las limitaciones identificadas y amplíen el análisis de estas variables en contextos diversos. Se busca responder a la interrogante: ¿Qué factores clave del clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de las instituciones públicas de Perú 2024? Al consolidar los hallazgos existentes, esta revisión pretende sentar las bases para el diseño de estrategias efectivas que permitan mejorar el bienestar laboral y, en última instancia, la eficiencia organizacional.

II. METODOLOGÍA

El presente estudio adopta el enfoque de revisión sistemática de la literatura para examinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones públicas. Este método permite integrar y sintetizar información relevante de estudios previos, identificando tanto las tendencias como los vacíos en el conocimiento sobre estas variables clave. La investigación se fundamenta en principios metodológicos sólidos que incluyen dimensiones ontológicas, epistemológicas y metodológicas, con el fin de garantizar un análisis crítico y sistemático.

La recolección de información se llevó a cabo en bases de datos académicas reconocidas como Scopus, Google Scholar y SciELO, seleccionando artículos publicados entre 2021 y 2023. Se establecieron criterios de inclusión claros, como la pertinencia temática, la calidad metodológica y la publicación en revistas indexadas. Además, se consideraron investigaciones con diseños empíricos (cuantitativos, cualitativos y mixtos) o revisiones sistemáticas directamente relacionadas con las variables de clima organizacional y satisfacción laboral. Por otro lado, se excluyeron estudios que no abordaran estas variables de manera explícita, artículos con datos incompletos o duplicados y aquellos con un enfoque exclusivamente teórico sin resultados empíricos.

El análisis de los artículos seleccionados siguió los principios ontológicos:

Similitudes: Estudios con resultados consistentes que respaldan una relación positiva entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Contradicciones: Investigaciones con hallazgos divergentes o enfoques metodológicos que cuestionan las relaciones establecidas.

Neutralidad: Artículos con información complementaria que no aportan evidencia directa al objetivo central del estudio.

Se utilizaron herramientas analíticas como narrativas descriptivas para detallar las conclusiones principales de cada estudio y tablas comparativas que sintetizan los objetivos, metodologías, resultados y limitaciones de las investigaciones analizadas. Estas tablas facilitaron la identificación de patrones comunes, las dimensiones del clima organizacional evaluadas (como liderazgo, condiciones laborales y comunicación) y sus impactos en la satisfacción laboral. Además, se incluyeron preguntas orientadoras, como:

¿Qué factores del clima organizacional influyen más en la satisfacción laboral?

¿Qué estrategias han sido efectivas en contextos públicos para mejorar ambas variables?

¿Cuáles son las principales limitaciones metodológicas en los estudios existentes?

El proceso metodológico permitió analizar un total de 25 estudios iniciales, de los cuales 15 cumplieron con los criterios establecidos. Entre estos, se incluyeron investigaciones realizadas en diferentes países de América Latina, lo que aportó una visión contextualizada de la relación entre las variables. Finalmente, los resultados del análisis ofrecen una base teórica robusta para futuras investigaciones y propuestas de intervención que buscan optimizar el bienestar laboral y la productividad organizacional en instituciones públicas.

Este enfoque asegura un rigor metodológico acorde con los estándares académicos y proporciona un marco claro para discutir y comprender la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral desde una perspectiva integral.

III. RESULTADOS

De acuerdo a la revisión sistemática de la literatura sobre el trabajo “Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones públicas-Chimbote”. Se tomó en análisis a un total de 27 artículo. El cual 7 artículos fueron excluidos, debido a que no tienen relación con la investigación.

Tabla 1
Relación de artículos a finales con la investigación

Autor y año	Diseño y Método	Resultados y Conclusiones
Guevara & Agustín (2020)	Transversal correlacional. Utilización de encuestas y análisis con SPSS.	Relación positiva alta ($r = 0.814$). La mejora del clima organizacional eleva significativamente la satisfacción laboral.
Ynocencio et al. (2021)	Correlacional no experimental. Se empleó el CCLIU y EMSLA.	Relación positiva media ($r = 0.337$). Imagen gerencial y toma de decisiones influyen directamente en la satisfacción laboral.
Ramírez & Cobeñas (2021)	Diagnóstico de campo. Encuestas a 84 trabajadores.	El 82.1% calificó el clima organizacional como regular, asociado con baja satisfacción laboral.
Amasifuen et al. (2022)	Transversal descriptivo. Evaluación mediante encuestas y alfa de Cronbach (0.782).	Relación positiva baja. Liderazgo y sistema grupal son predictores clave de satisfacción laboral.
Meléndez & Delgado (2020)	Revisión sistemática. Análisis de 11 artículos relevantes.	Deficiencias en liderazgo y condiciones laborales afectan negativamente la satisfacción laboral.
Rodríguez & Gómez (2021)	Investigación cualitativa con encuestas.	El clima laboral influye directamente en la motivación y desempeño de los trabajadores. Factores como confianza y apoyo son claves.
Rugel et al. (2023)	Análisis descriptivo con entrevistas.	El clima organizacional mejora cuando se generan condiciones de

		innovación y cooperación.
Quispe (2021)	Estudio de caso en instituciones educativas.	El liderazgo efectivo mejora el clima laboral y, por ende, la satisfacción laboral de los docentes.
Jennifer & Flores (2023)	Estudio correlacional.	La innovación y la equidad dentro de la empresa aumentan el rendimiento y la satisfacción de los empleados.
Cortez (2023)	Revisión sistemática de estudios previos.	El desempeño está influenciado por actitudes positivas y un ambiente laboral de confianza.
Abarca, Apaza, Carrillo, & Espinoza (2021)	Investigación con enfoque cuantitativa diseño descriptivo.	La inteligencia emocional y la satisfacción laboral son cruciales para las enfermeras, ya que les permiten reconocer y manejar tanto sus emociones como las de los pacientes y familiares. Esto facilita la creación de relaciones terapéuticas efectivas y mejora su autoestima, contribuyendo a una mayor satisfacción con su trabajo. Al cultivar estas habilidades, las enfermeras no solo brindan un cuidado más empático, sino que también enriquecen su bienestar profesional.
Marcías & Vanga (2021)	Investigación cualitativa.	Se concluye que los diagnósticos que se efectuaron deben de servir para poder diseñar los planes de mejora en ciertos puntos negativos. Estos planes deben incluir acciones a corto, mediano y largo plazo, y no solo abordar los aspectos que necesitan ajustes, sino también reforzar los que ya están en buen

		estado para asegurar un desarrollo continuo y equilibrado dentro de la organización.
Laoyza, Cconislla, Carrera, & Valderrama (2023) Laoyza, Cconislla, Carrera, & Valderrama (2023)	Estudio con enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional	Se concluye que, para analizar la relación entre estos factores, se utilizó la prueba estadística Rho de Spearman, obteniendo un coeficiente de correlación de 0,925, indica una fuerte relación en ambas variables. Así mismo, el nivel de significancia de $p=0,000$ confirma que la relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral es muy alta entre los servidores de los gobiernos locales del Perú.

La revisión sistemática de los artículos recopilados que se observa en la tabla 1 refleja una relación positiva significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en distintos contextos laborales. Los estudios analizados destacan factores como el liderazgo, la innovación, la equidad y las relaciones interpersonales como elementos clave para un ambiente laboral favorable.

Entre los hallazgos más destacados, el trabajo de Guevara & Agustín (2020) reporta una correlación positiva alta ($r = 0.814$), indicando que la mejora del clima organizacional contribuye directamente a incrementar los niveles de satisfacción laboral. Asimismo, Ynocencio et al. (2021) destacan la influencia de la imagen gerencial y la toma de decisiones como dimensiones relevantes que impactan directamente en la percepción laboral de los empleados

En el ámbito público, estudios como el de Ramírez & Cobeñas (2021) revelan que el 82.1% de los trabajadores perciben su clima organizacional como "regular", lo cual está asociado con bajos niveles de satisfacción. Esta situación es un reflejo de las limitaciones estructurales, como la falta de recursos y deficiencias en el liderazgo, que afectan negativamente el bienestar laboral.

Por otro lado, los trabajos de Rodríguez & Gómez (2021) y Rugel et al. (2023)

evidencian que la confianza y el apoyo, junto con la promoción de condiciones innovadoras y de cooperación, generan ambientes laborales más positivos, lo que repercute en una mejora en el desempeño y la motivación de los trabajadores. Este hallazgo coincide con el estudio de Jenniffer & Flores (2023), que resalta cómo la innovación y la equidad dentro de las organizaciones potencian el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

En contextos educativos, Quispe et al. (2023) subrayan que el liderazgo efectivo no solo mejora el clima organizacional, sino que también incrementa la satisfacción laboral de los docentes. De manera similar, el análisis de Abarca et al. (2021) destaca la inteligencia emocional como un factor crucial que permite a los trabajadores, en especial en el ámbito de la salud, manejar las emociones propias y establecer relaciones terapéuticas, lo que contribuye a su satisfacción laboral.

Por último, Laoyza et al. (2023) reportan una correlación muy alta ($r = 0.925$) entre la cultura organizacional y el compromiso laboral en servidores públicos, lo que confirma la importancia de fomentar una cultura de confianza y valores compartidos dentro de las instituciones.

Estos resultados subrayan la necesidad de diseñar estrategias integrales que aborden no solo las dimensiones básicas del clima organizacional, sino también aquellas relacionadas con la motivación intrínseca, la innovación y el reconocimiento de los trabajadores. Al igual que se ha evidenciado en la literatura previa, un clima organizacional positivo no solo aumenta la satisfacción laboral, sino que también mejora el desempeño y el compromiso de los empleados, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Tabla 2
Artículos sin relación con la revisión sistemática

Autor	Título	Razón de exclusión
Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009)	Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.	La investigación se enfoca mayormente en las entidades privadas.
Piligua & Flor (2019)	El clima organizacional como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas caso de	No analiza satisfacción laboral o clima organizacional en sectores públicos.

	estudio Hardepex Cía.	
García & Mansilla (2024)	Compromiso y satisfacción laboral: análisis en el sector comercial peruano	Estudio centrado en la satisfacción laboral en empresas comerciales.
Yamakawa (2011)	Innovación organizacional y su relación con el desempeño	Aunque menciona el rendimiento, no se enfoca en instituciones públicas o en salud.
Bustamante & Lapo (2021)	Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de un hospital privado.	Investigación se enfoca mayormente en los factores del clima organizacional, pero en una entidad privada.
Teinoco (2023)	Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa peruana	Estudio en una empresa privada, no relacionado con las entidades públicas.
Gallegos & Arias (2014)	Estudio de la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el sector privado	Se encuentra enfocado al sector privado y no guarda relación con la revisión sistemática realizada.

La Tabla 2 presenta un análisis exhaustivo que incluye 7 artículos seleccionados relacionados con las variables de estudio, destacando que no todos guardan relación directa con el tema central. Los artículos excluidos, como los de Salazar et al. (2009) y Piligua & Flor (2019), se enfocan en el sector privado y no en instituciones públicas o de salud, mientras que otros, como Yamakawa (2011), exploran la innovación organizacional sin abordar específicamente la satisfacción laboral o el clima organizacional en contextos públicos.

Estos hallazgos subrayan la importancia de una selección rigurosa durante la revisión sistemática para garantizar que los estudios seleccionados sean relevantes al tema investigado. Además, los trabajos excluidos destacan la prevalencia de investigaciones en el sector privado o educativo, lo cual refuerza la necesidad de generar más evidencia en contextos públicos

IV. DISCUSION

Los resultados de esta revisión sistemática confirman una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones públicas. Las dimensiones clave identificadas incluyen el liderazgo efectivo, la comunicación interna fluida, las condiciones laborales adecuadas y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Este estudio destaca que un clima organizacional positivo no solo influye en el bienestar laboral de los trabajadores, sino que también impacta directamente en su motivación y desempeño. De manera específica, se encontró que, en contextos públicos con limitaciones estructurales, como la falta de recursos y liderazgo deficiente, la percepción de un clima organizacional "regular" está asociada con niveles bajos de satisfacción laboral, lo cual refleja un reto significativo para la gestión pública en el Perú.

Los hallazgos de esta revisión coinciden con estudios previos que también resaltan la importancia del liderazgo y las condiciones laborales en la satisfacción laboral. Por ejemplo, Guevara y Agustín (2020) encontraron una correlación positiva alta ($r = 0.814$) entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, enfatizando el papel del liderazgo participativo. Asimismo, Laoyza et al. (2023) reportaron una correlación muy alta ($r = 0.925$) entre la cultura organizacional y el compromiso laboral. No obstante, los antecedentes también destacan desafíos únicos en instituciones públicas, como lo mencionan Ramírez y Cobeñas (2021), quienes encontraron que el 82.1% de los trabajadores perciben un clima organizacional "regular", lo que impacta negativamente en la satisfacción laboral. Por otro lado, algunos estudios, como el de Meléndez y Delgado (2020), argumentan que la implementación de estrategias como programas de liderazgo y reconocimiento laboral no siempre es suficiente para superar las limitaciones de recursos en contextos públicos.

Al integrar los resultados obtenidos en este estudio con los hallazgos de la literatura previa, se evidencia que, si bien existe un consenso general sobre la relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, las instituciones públicas enfrentan desafíos únicos que dificultan la aplicación efectiva de estrategias de mejora. Por un lado, los estudios revisados refuerzan que elementos como el

liderazgo efectivo, la comunicación interna y la innovación son determinantes para un ambiente laboral favorable. Por otro lado, los antecedentes subrayan que factores como la burocracia, las limitaciones presupuestales y la resistencia al cambio pueden moderar esta relación. En este sentido, los hallazgos de este estudio aportan al debate al enfatizar que, en el contexto público peruano, el fortalecimiento del liderazgo y la optimización de los recursos disponibles son pasos críticos para mejorar tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral.

V. CONCLUSIONES

La revisión sistemática permitió consolidar el conocimiento actual sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones públicas de Perú. Los resultados confirman que un entorno organizacional favorable influye de manera significativa en el bienestar y el desempeño laboral de los trabajadores, destacándose como factores clave el liderazgo efectivo, la comunicación interna fluida y las condiciones laborales adecuadas. Estas características son esenciales para promover un ambiente que motive y comprometa a los empleados, mejorando tanto su satisfacción como su productividad.

Además, se identifican tendencias emergentes en la literatura, como la creciente preocupación por implementar estrategias que fomenten un clima positivo y potencien la satisfacción laboral. Conceptos como la percepción de justicia organizacional y el apoyo social están cobrando relevancia, posicionándose como áreas prioritarias para futuras investigaciones. Estas tendencias reflejan un interés por comprender y fortalecer las dinámicas organizacionales que favorecen el bienestar laboral.

Sin embargo, persisten vacíos de conocimiento relacionados con contextos culturales específicos del sector público peruano. Aún son escasos los estudios que analizan intervenciones a largo plazo y su impacto directo en el desempeño institucional. Este aspecto resulta crítico, ya que limita la capacidad de las instituciones para diseñar estrategias sostenibles que integren las particularidades culturales y organizacionales del país.

La importancia de investigar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral radica en su impacto directo sobre el desempeño de las instituciones públicas. Comprender esta relación es clave para mejorar la productividad y el bienestar de los trabajadores, así como para desarrollar políticas organizacionales más efectivas. Este enfoque no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la capacidad de las instituciones para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Por último, se identificaron controversias en la literatura respecto a la influencia del contexto cultural, económico y político en esta relación. Algunos estudios argumentan que estas condiciones pueden moderar significativamente los efectos del clima organizacional sobre la satisfacción laboral, lo que plantea

interrogantes relevantes para futuras investigaciones. Los hallazgos obtenidos proporcionan evidencia suficiente para aceptar la hipótesis de que un clima organizacional favorable mejora la satisfacción laboral. Sin embargo, se sugiere explorar nuevas variables mediadoras, como el estrés laboral y el compromiso organizacional, con el objetivo de formular hipótesis más complejas y ajustadas a la realidad del sector público. Estas observaciones establecieron una base sólida para orientar futuras investigaciones y propuestas de intervención.

VI. RECOMENDACIONES

Se propone que investigadores y académicos promuevan la realización de revisiones sistemáticas para obtener una visión integrada y detallada sobre el estado actual de las investigaciones en clima organizacional y satisfacción laboral. Estas revisiones deben ser usadas para identificar brechas en la literatura existente y establecer las bases para futuros estudios que aborden de manera específica las particularidades del sector público, como la falta de recursos y la burocracia.

Es importante que investigadores especializados en administración pública prioricen estudios longitudinales que analicen el impacto a largo plazo de las intervenciones en el clima organizacional y la satisfacción laboral. Este enfoque permitirá evaluar cómo las mejoras implementadas influyen en el bienestar de los colaboradores del sector público a lo largo del tiempo, generando así evidencia más sólida para respaldar decisiones estratégicas.

Se recomienda a responsables de políticas y académicos realizar estudios comparativos entre el sector público y el privado. Esto facilitará la identificación de diferencias clave en los factores que afectan el clima organizacional y la satisfacción laboral. Además, permitirá diseñar intervenciones efectivas y adaptadas a las características únicas del sector público.

Las instituciones públicas y líderes organizacionales deben considerar investigaciones que prioricen temas como el liderazgo participativo, las condiciones laborales y la comunicación interna. Abordar estos factores críticos tendrá un impacto directo en la satisfacción laboral de los empleados y en la calidad del servicio público ofrecido a los ciudadanos.

Se debe fomentar la cooperación interdisciplinaria en las revisiones sistemáticas. Comunidades académicas y equipos multidisciplinarios deberían colaborar con expertos en administración pública, psicología organizacional y ciencias sociales. Esto permitirá una perspectiva más amplia y enriquecida de los factores que influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Es crucial que investigadores académicos utilicen enfoques mixtos en sus estudios, combinando análisis cuantitativos para medir el impacto de las variables clave y análisis cualitativos para comprender las percepciones y experiencias de los empleados. Este enfoque integral garantizará una comprensión más completa del problema.

Se plantea que responsables de la producción científica elaboren guías metodológicas y mejores prácticas para llevar a cabo revisiones sistemáticas en el área del clima organizacional y la satisfacción laboral. Estas guías deben incluir pautas claras y rigurosas que faciliten la selección, análisis y síntesis de la evidencia existente, permitiendo identificar patrones consistentes y relevantes.

Por último, se considera que líderes de proyectos de investigación y comunidades científicas deben promover una colaboración interdisciplinaria más sólida, involucrando a especialistas de diversas áreas como la administración pública, la sociología y la psicología organizacional. Este enfoque enriquecerá la profundidad de las investigaciones y contribuirá al diseño de estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral en el sector público.

REFERENCIAS

- Abarca, Y., Apaza, Y., Carrillo, G., & Espinoza, T. (2021). Inteligencia emocional y satisfacción laboral en enfermeras de un hospital regional en Arequipa. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(1), e3531. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v37n1/1561-2961-enf-37-01-e3531.pdf>
- Amasifuen, L., Cárdenas, J., & Troya, D. (2022). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Revista Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 33(1), 249–264. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007>
- Bardales, M. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la oficina nacional de procesos electorales del Perú. *Revista Universidad Científica*. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/2023/TL-Bardales%20M-Ext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bustamante, M., Lapo, M., Tello, M., & Zerda, E. (2022). Comparación de factores de clima organizacional entre un hospital público y un hospital privado de Guayas (Ecuador). *Revista Infotec*, 33 (3), 249–264. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n3/0718-0764-infotec-33-03-249.pdf>
- Carrión, S., Huanca, O., Morales, L., & Serruto, G. (2020). Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. *Revista Científica*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292129>
- Cortez, N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14 (27), 1–22. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Coetzee, M., & Van Dyk, J. (2018). Workplace climate and job satisfaction: An integrative framework. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 186–199. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2017-0266>
- Gallegos, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Revista Ciencia & Trabajo*, 16 (3), 124–132. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010
- García, P., & Mansilla, M. (2024). Compromiso con la tarea y satisfacción laboral: Evidencia en el sector comercial peruano. *Revista Universidad de Navarra*, 28 (1), 34–49.

<https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.02>

- Guevara, O., & Agustín, F. (2020). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas. *Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI*, 2 (1), 1–12. <https://doi.org/10.36314/cunori.v2i1.50>
- Jennifer, A., & Flores, J. (2023). Innovación organizacional y su relación con la satisfacción laboral en las empresas públicas ecuatorianas. *Revista Científicas y Humanísticas de la Universidad del Zulia*, 27 (2), 1–15. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/41176>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Laoyza, M., Cconislla, N., Carrera, M., & Valderrama, F. (2023). La cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(7), 1–12. <https://doi.org/10.37811/ciencialatina.v7n7.5513>
- López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes, L., & Ribeiro-Lima, M. (2022). Understanding how transformational leadership affects workplace climate and employee well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1420. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031420>
- Macías, E., & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (91), 450–463. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>
- Meléndez, J., & Delgado, M. J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Revista Científica Multidisciplinar*, 4 (2), 44–57. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Piligua, C., & Flor, A. (2019). El clima organizacional como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: Caso de estudio Hardepex Cía. Ltda. *Revista Universidad El Bosque*. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Ramírez, J. R., & Cobeñas, M. C. (2021). Clima organizacional en las instituciones gubernamentales. *Revista de Investigación de Ciencias Administrativas y Sociales*, 11 (5), 98–115. <https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i11.60>
- Reátegui, M., Cabrejos, J., & Reátegui, R. (2021). Riesgo ergonómico y satisfacción laboral

- en trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Luyando en el periodo 2021. *Revista Pakamuros*.
<https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/147/156>
- Reina, C., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of managerial fairness in the relationship between leadership, climate, and employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 577–591.
<https://doi.org/10.1002/job.2218>
- Reyne, L., Bustamante, A., & Fernández, M. (2020). Assessing the impact of the physical environment on comfort and job satisfaction in offices. *arXiv preprint, arXiv:2001.04562*. <https://arxiv.org/abs/2001.04562>
- Ríos, R. (2024). Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7 (7), 1–22.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/13772/19766>
- Rodríguez, P., & Gómez, M. (2021). Diseño de encuesta de clima laboral para identificar aspectos que determinan la motivación y productividad de los colaboradores. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD].
<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/43412/2/AGOMEZM.pdf>
- Rugel, J. L., Esteves, Z., & Tamaríz, H. (2023). Influencia del clima organizacional en el desempeño docente público centrado en el perfil. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8 (16), 1–15. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2512>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20 (4), 1–15.
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 468–482.
<https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Silla, I., Gamero, N., & Gracia, F. J. (2021). Job satisfaction, organizational climate, and performance in public sector employees. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2020.11.002>
- Talavera, X. I., Calcina, C. S., Castillo, J., & Campos, J. (2021). Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad provincial de Puno, Perú. *Revista*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094619>

- Teinoco, C. (2023). Organizational climate and job satisfaction among employees in public institutions. *Informes Científicos y Técnicos*, 26 (2), 217–230. http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v26n2/en_1810-9993-idata-26-02-217.pdf
- Yamakawa, O. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 22 (42), 1–15. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420005.pdf>
- Ynocencio, Y. M., Calderón, K., Bravo, D. Y., Gonzales, H., & Colque, W. (2021). Percepción del clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la Universidad Andina del Cusco. *Revista Yachay*, 5 (2), 1–12. <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Yachay/article/view/530/231>
- Wang, G., & Hsieh, C. W. (2019). Building positive workplace relationships: The role of leadership and climate in public organizations. *Public Administration Review*, 79(5), 658–667. <https://doi.org/10.1111/puar.13076>

ANEXOS

ANEXO 01

Autor y año de publicación	Título del artículo	Revista	Diseño	Muestra	Lugar de procedencia	Instrumentos	Conclusiones	Enlace
Guevara & Agustín (2018)	El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los colaboradores administrativos de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas	Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI.	Descriptivo o correlacional Estudio cuantitativo	Trabajadores de las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas	Guatemala	Cuestionario	El análisis confirma que, con un nivel de significancia de 0.01, se acepta la hipótesis que establece que un mejor clima organizacional aumenta la satisfacción laboral de los colaboradores administrativos en las municipalidades de Chiquimula, Quezaltepeque y Esquipulas. El valor de significancia de correlación, 0.000, es menor que el alfa de 0.01, lo que valida esta relación. Además, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.814, lo que indica una relación positiva y fuerte entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.	https://revistacunori.com/index.php/cunori/article/view/50/49
Calderón, Bravo, Gonzales, & Colque (2021)	Percepción del clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la	Revista Yachay	Es de enfoque cuantitativo, alcance correlacional de diseño no	Consideró como población de estudio 251 trabajadores administrativos, tomando una muestra	Cusco-Perú	Cuestionario	Los resultados, con un nivel de confianza del 95%, muestran, a través del coeficiente de correlación de Spearman, una relación moderada de 0.337 entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos en	https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Yachay/article/view/530/231

	Universidad Andina del Cusco		experimental.	no probabilística de 111 trabajadores de la sede central y filiales de la Universidad Andina del Cusco.			la sede central y sus filiales. Además, se ha encontrado que la satisfacción laboral está vinculada de manera significativa con varios aspectos del clima organizacional, tales como la imagen gerencial, las relaciones sociales, el proceso de toma de decisiones y las tareas asignadas. Esto resalta cómo diversos factores internos de la organización influyen directamente en el bienestar y motivación de los trabajadores.	
Ramírez & Cobeña (2022)	Clima organizacional en las instituciones gubernamentales	Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales	Diseño descriptivo, enfoque cuantitativo	La población y muestra censal estuvo conformada por 84 trabajadores, es decir se encuestaron 3 funcionarios de confianza (1 gerente y 2 subgerentes)	Chiclayo-Perú	Cuestionario	Los resultados indican que diversos factores como los espacios físicos, la estructura organizativa, el ambiente socioafectivo y los comportamientos dentro de la organización muestran un nivel en su mayoría deficiente o regular, con un 19% de deficiencia, un 82,1% de evaluación regular y un 32,1% de puntuación buena. Esto sugiere que estos elementos están afectando negativamente la convivencia laboral. Al analizar las conclusiones, se concluye que el clima organizacional en las	https://revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/view/66/193

							instituciones gubernamentales del municipio de Chiclayo es desfavorable. Esto se debe a que los espacios de trabajo están saturados y no brindan las condiciones adecuadas para llevar a cabo tareas administrativas, técnicas o gerenciales. Además, las relaciones interpersonales, las decisiones y los comportamientos profesionales carecen de consenso, empatía y control emocional, lo que agrava aún más la situación.	
Amasifuen, Cárdenas , & Troya (2018)	Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado.	Gestionar: Revista de empresa Gobierno	Correlacional, enfoque cuantitativo	174 colaboradores de la MPSM (Municipalidad Provincial de San Martín).	San Martín Perú	Cuestionario	En conclusión, los resultados del estudio según la prueba estadística del coeficiente Rho (0,373) y el p-valor (0,001), proyectó que el clima organizacional se relaciona de forma positiva con un nivel bajo con la satisfacción laboral en los colaboradores de la MPSM	DOI: https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007

Saavedra & Delgado (2020)	Satisfacción laboral en la gestión administrativa	Revista Multidisciplinaria	Correlacional con enfoque cuantitativo	Se escogió 11 artículos más relevantes	Lima-Perú	Encuesta-Revisión literaria	<p>En resumen, la satisfacción laboral en la gestión administrativa se refiere a cómo se siente el empleado dentro de su entorno de trabajo. En el caso de los colaboradores de estas instituciones, su nivel de satisfacción no es óptimo, debido a factores como las bajas remuneraciones, las condiciones inadecuadas del lugar de trabajo y la falta de un liderazgo efectivo. Para mejorar esta situación, es crucial que la gestión administrativa implemente estrategias claras que orienten a la organización hacia el cumplimiento de sus metas. Esto requiere una adecuada aplicación de las funciones de dirección, organización, control y planificación. Además, el área de recursos humanos juega un papel fundamental en la mejora de la satisfacción laboral, ya que se encarga de reconocer a los empleados como el núcleo de la organización, motivándolos y fomentando su desempeño a través de un enfoque centrado en su bienestar.</p>	<p>https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176</p>
---------------------------	---	----------------------------	--	--	-----------	-----------------------------	---	--

Rios (2024)	Nivel de Motivación y su Relación con la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas.	Revista Científica Multidisciplinar	Descriptivo, Correlacional	La muestra del estudio incluyó a 62 trabajadores seleccionados de una población de 82 empleados.	Lamas-Perú	Cuestionario	Se muestran una relación estrecha y significativa entre la motivación y la satisfacción en el trabajo. Esto indica que a medida que los empleados experimentan un mayor nivel de motivación, su satisfacción laboral tiende a aumentar. Este hallazgo destaca la necesidad de desarrollar estrategias y políticas de recursos humanos que fomenten la motivación dentro del ambiente laboral. Al hacerlo, no solo se mejorará la satisfacción de los empleados, sino que también se potenciará su rendimiento general, lo que se traduce en un impacto positivo para la organización en su conjunto.	https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13772
Talavera, Calcina, Castillo, & Campos (2021)	Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno, Perú	Revista ciencia empresarial	Descriptivo o correlacional	Compuesto por 62 colaboradores	Puno-Perú	Cuestionario	El estudio muestra que los trabajadores tienen un nivel moderado de motivación, con un 98,7% de ellos reportando una motivación media. En términos de motivación extrínseca, el 75% está medianamente motivado, mientras que en la motivación intrínseca, un 93,4% se encuentra en la misma situación. En cuanto a la satisfacción laboral, la mayoría de los empleados presenta una	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094619

							<p>satisfacción regular, destacando los aspectos de condiciones laborales, relaciones humanas, comunicación y puesto de trabajo como los más satisfactorios. Sin embargo, áreas como las remuneraciones, beneficios laborales, supervisión y oportunidades de promoción y capacitación son fuentes de insatisfacción. En general, se observa una correlación débil pero positiva entre la motivación y la satisfacción laboral de los empleados.</p>	
Cortez (2023)	<p>Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática</p>	<p>Revista Iberoamérica para la Investigación y desarrollo Educativo</p>	<p>Cualitativo</p>	<p>Revisión literaria</p>	<p>Lima-Perú</p>	<p>Revisión literaria</p>	<p>Las conclusiones de los estudios revisados coinciden en que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que demuestra que un buen ambiente de trabajo influye directamente en la percepción y satisfacción de los empleados. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones trabajen en mantener un clima positivo, ya que esto no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también contribuye al cumplimiento de</p>	<p>https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668</p>

							las metas y objetivos estratégicos. La revisión de la literatura sobre este tema sirve como una base sólida para futuras investigaciones, permitiendo profundizar y expandir el conocimiento sobre cómo estos factores afectan el desempeño laboral y el éxito organizacional.	
Abarca, Apaza, Carrillo, & Espinoza (2021)	Inteligencia emocional y satisfacción laboral en enfermeras de un Hospital Regional en Arequipa	Scielo	Estudio descriptivo, correlacional con enfoque cuantitativo	Compuesto por 51 enfermeras del Hospital Regional “Julio Pinto Manrique” de la Policía Nacional del Perú– Arequipa).	Perú	Cuestionario	El estudio reveló que la mayoría de las enfermeras con satisfacción laboral moderada (64,29%) mostraron una inteligencia emocional adecuada, mientras que un pequeño porcentaje (12,50%) de las enfermeras insatisfechas presentaron poca inteligencia emocional. Entre las enfermeras civiles, el 58,34% con satisfacción laboral moderada también tenían un nivel adecuado de inteligencia emocional, mientras que el 40% con una satisfacción indiferente mostraron un nivel bajo de inteligencia emocional. En conclusión, las enfermeras (tanto con grado como civiles) presentaron una inteligencia emocional adecuada y una satisfacción laboral moderada,	http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192021000100003

							con una relación significativa entre ambas. Esto indica que el manejo efectivo de las emociones, tanto propias como ajenas, está relacionado con una mayor satisfacción en su trabajo.	
Bardales (2020)	Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la oficina nacional de Procesos Electorales del Perú	Revista Universidad Científica del sur	Descriptivo, correlacional con el enfoque cuantitativo	Población 1296 colaboradores y la muestra 296.	Perú	Cuestionario	El estudio sobre la satisfacción laboral en la ONPE reveló que el 28% del personal percibe su satisfacción laboral como baja, el 49% la considera media y el 23% la ve alta. Los resultados también muestran que el clima organizacional tiene un impacto directo en la satisfacción laboral: cuando el ambiente laboral es negativo, la satisfacción es baja (19,3%), mientras que cuando el clima es positivo, la satisfacción laboral aumenta (16,9%). Esto subraya la importancia de mantener un buen ambiente de trabajo para mejorar el bienestar y la satisfacción de los empleados.	https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/2023/TL-Bardales%20M-Ext.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reátegui, Cabrejos, & Reátegui (2021)	Riesgo ergonómico y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Luyando en el periodo 2021	Revista Pakamuros	Nivel correlacional	La muestra estuvo conformada por el total de la población, 39 trabajadores administrativos.	Perú	Cuestionario	El estudio mostró que existe una correlación negativa, aunque débil, entre el riesgo ergonómico y la satisfacción laboral, tanto en su dimensión extrínseca como intrínseca. Los datos indicaron que, a mayor riesgo ergonómico en el entorno laboral, menor es la satisfacción de los empleados, y viceversa. Esto sugiere que los problemas relacionados con la ergonomía en el trabajo pueden afectar negativamente la satisfacción laboral de los trabajadores.	https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/147/156
Macías & Vanga, (2021)	Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional	Revista Venezolana de Gerencia	Enfoque mixto	Población conformada por 33 personas.	Venezuela	Guía de entrevista	Se concluye que los diagnósticos organizacionales deben servir como base para desarrollar planes de mejora enfocados en las áreas problemáticas. Estos planes deben incluir acciones a corto, mediano y largo plazo, basadas en los resultados obtenidos, y también asegurar que se mantengan y optimicen los aspectos que ya están funcionando bien.	https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890444.pdf

<p>Carrión & Morales (2021)</p>	<p>Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto</p>	<p>Revista científica Polo del conocimiento</p>	<p>Es correlacional</p>	<p>La población en la investigación estuvo conformada por 239 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, con una muestra de 54 trabajadores.</p>	<p>Juliaca Perú</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>En conclusión, se ha demostrado que la cultura organizacional está estrechamente relacionada con el desempeño laboral de los empleados en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. Este hallazgo destaca cómo los elementos culturales dentro de la organización influyen directamente en la productividad y eficiencia de los trabajadores.</p>	
<p>Laoyza, Cconislla, Carrera, & Valderrama (2023)</p>	<p>Cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú</p>	<p>Ciencia Latina Revista Multidisciplinar</p>	<p>Es correlacional</p>	<p>La población es de 235 colaboradores.</p>	<p>Perú</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Los resultados indican que el 45,5% de los empleados están de acuerdo con la cultura organizacional, y el 34,9% están satisfechos con su nivel de compromiso laboral. Al aplicar la prueba estadística Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de correlación de 0,925, lo que confirma una relación muy fuerte entre la cultura organizacional y el compromiso laboral. Además, el nivel de significancia ($p = 0,000$) valida esta asociación en los trabajadores de los gobiernos locales del Perú.</p>	<p>https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5513</p>

Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo (2009)	Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.	Scielo	Explicativo, enfoque cualitativo	Compuesta por 60 colaboradores	Cuba	Revisión literaria	El clima organizacional está profundamente relacionado con la percepción que los trabajadores tienen sobre las condiciones de su entorno laboral y sus expectativas sobre la calidad de vida en el trabajo. Es un concepto que combina tanto la ciencia como la práctica, ya que involucra tantos aspectos sociales como científicos, centrados en las personas y en cómo interactúan dentro de las organizaciones. Además, el clima organizacional está vinculado al cambio planificado, con el objetivo de mejorar el rendimiento de los individuos, los equipos y la organización en general.	http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf
Piligua & Flor (2019)	El clima organizacional como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas caso de estudio Hardepex	Redalyc	Correlacional, enfoque cuantitativo	Muestra estratificada conformado por 87 colaboradores	Ecuador	Cuestionario	Se concluye que el ambiente laboral en la organización no es el más adecuado, lo que afecta negativamente el rendimiento de los empleados. Se concluye que es crucial que las organizaciones se enfoquen en mejorar las condiciones de trabajo, ya que un buen clima laboral puede elevar la productividad de los trabajadores.	https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/

García & Mansilla (2024)	Compromiso y satisfacción laboral: análisis en el sector comercial peruano	Revista Universidad de Navarra	Descriptivo, correlacional	Muestra de 25 empresas comerciales	Perú	Cuestionario	Este estudio se centró en explorar la relación entre el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados en las empresas comerciales de Perú. Utilizando un enfoque que incluyó diversas variables de control y un análisis detallado de los factores que componen el compromiso, se ha demostrado que aspectos como la inspiración, el desafío, la inmersión en el trabajo y la felicidad son clave para mejorar la satisfacción laboral.	https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.02
Yamakawa (2011)	Innovación organizacional y su relación con el desempeño	Revista Universidad & Empresa	Descriptivo, correlacional	Compuesta por 104 empresas de servicios	Perú	Cuestionario	Los resultados muestran que tanto la innovación en general como la innovación técnica tienen un impacto significativo en el rendimiento de las organizaciones. Sin embargo, la innovación administrativa no parece tener el mismo efecto, lo que subraya la necesidad de que las empresas reconozcan y valoren más la innovación en el ámbito administrativo. Esto es esencial para lograr un desempeño organizacional superior.	https://www.redalyc.org/pdf/1872/187222420005.pdf

Bustamante & Lapo (2021)	Factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral de un hospital privado.	Scielo	Descriptivo, correlacional	Trabajadores del Hospital privado de Guayas	Ecuador	Cuestionario	<p>Para que los hospitales, tanto públicos como privados, logren sus objetivos, es crucial que se enfoquen en varios aspectos clave: una adecuada gestión interna, el apoyo al emprendimiento, la actualización de equipamiento, el desarrollo del personal, la estabilidad laboral y una comunicación efectiva.</p> <p>Además, fomentar la autonomía profesional de los trabajadores es esencial para alcanzar un desempeño óptimo.</p>	https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n3/0718-0764-infotec-33-03-249.pdf
Teinoco (2023)	Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa peruana	Scielo	Enfoque cuantitativo, no experimental	Compuesto por 40 trabajadores de construcción civil	Perú	Cuestionario	<p>El estudio reveló una fuerte relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, indicando que a medida que mejora el ambiente de trabajo, también lo hace la satisfacción de los empleados. Se confirmó la hipótesis principal del estudio, que también encontró que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral se mantienen en niveles moderados pero satisfactorios. Esto sugiere que, en general, los empleados tienen una visión positiva de su entorno laboral y están contentos con</p>	http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v26n2/en_1810-9993-idata-26-02-217.pdf

							su experiencia dentro de la organización. En resumen, un buen clima organizacional es clave para aumentar la satisfacción laboral.	
Gallegos & Arias (2014)	Estudio de la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el sector privado	Revisión ciencia & trabajo	Correlacional	Compuesto por 45 colaboradores de una empresa pequeña	Perú	Cuestionario	En conclusión, se ha encontrado que el clima organizacional tiene una influencia moderada en la satisfacción laboral. Esto significa que, aunque la relación no es extremadamente fuerte, el ambiente de trabajo sí juega un papel importante en cómo los empleados perciben su satisfacción en el ámbito laboral. Un clima organizacional favorable puede mejorar la experiencia de los trabajadores, pero no necesariamente garantiza una satisfacción laboral absoluta, ya que otros factores también pueden influir en ella.	https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010

Judge & Kammeyer-Mueller (2012)	Job attitudes	Annual Review of Psychology	Revisión narrativa	Estudios previos	Global	Análisis cualitativo	Las actitudes laborales tienen efectos duraderos en el clima organizacional y la satisfacción de los empleados.	DOI:10.1146/annurev-psych-120710-100511
Coetsee & Van Dyk (2018)	Workplace climate and job satisfaction: An integrative framework	Journal of Managerial Psychology	Correlacional	250 empleados	Sudáfrica	Encuestas estructuradas	El clima laboral influye directamente en la satisfacción laboral y la productividad de los empleados.	DOI:10.1108/JMP-07-2017-0266
Wang & Hsieh (2019)	Building positive workplace relationships: The role of leadership and climate in public organizations	Public Administration Review	Cuasi-experimental	200 funcionarios públicos	Estados Unidos	Cuestionarios Likert	Las relaciones laborales positivas fomentan un clima organizacional adecuado, lo cual incrementa el rendimiento.	DOI:10.1111/puar.13076
Reina et al. (2018)	Quitting the boss? The role of managerial fairness in the relationship between leadership, climate, and employee turnover	Journal of Organizational Behavior	Longitudinal	150 trabajadores	Estados Unidos	Entrevistas semiestructuradas	La percepción de equidad en el liderazgo impacta el compromiso laboral y reduce la rotación.	DOI:10.1002/job.2218

Silla et al. (2021)	Job satisfaction, organizational climate, and performance in public sector employees	Journal of Work and Organizational Psychology	Correlacional	300 empleados públicos	España	Escalas de satisfacción y clima laboral	La satisfacción laboral y el clima organizacional están interrelacionados y afectan el desempeño.	DOI:10.1016/j.rpto.2020.11.002
López-Cabarcos et al. (2022)	Understanding how transformational leadership affects workplace climate and employee well-being	International Journal of Environmental Research and Public Health	Experimental	350 trabajadores	España	Cuestionarios validados	El liderazgo transformacional genera un impacto positivo en el clima y bienestar organizacional.	DOI:10.3390/ijerph19031420
Reyne-Pugh et al. (2020)	Assessing the Impact of the Physical Environment on Comfort and Job Satisfaction in Offices	arXiv preprint	Cuantitativo	Oficinas de control aeronáutico	Chile	Encuestas y mediciones ambientales	Los parámetros ambientales influyen significativamente en el confort y la satisfacción laboral.	arXiv:2001.04562

ANEXO 2: REPORTE TURNITIN

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCION LABORAL EN LAS INTITUCIONES PÚBLICAS DE PERÚ, 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%	15%	8%	12%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet	7%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.umariana.edu.co Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unal.edu.co Fuente de Internet	1%
5	docplayer.es Fuente de Internet	1%
6	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to National University College - Online Trabajo del estudiante	1%