



**UNIVERSIDAD ESAN**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**Impacto del clima organizacional y motivación laboral en la satisfacción laboral en las empresas de servicios**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos

Para obtener el título profesional de Licenciado en Administración con mención en Dirección de Empresas

Para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Finanzas

**AUTORES:**

Carrion Gutierrez, Fiorella Maritza

Huaman Vigo, Francesca Nicole

Justo Calle, Keyla Miluska

**ASESOR:**

Caceda Quispe Marisol

ORCID N° 0000-0001-5681-9830

OCTUBRE, 2024

## RESULTADOS DEL INFORME DE SIMILITUD

### ENTREGA FINAL G7 13.12.24.docx

---

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

<b>1</b> %	<b>1</b> %	<b>3</b> %	<b>0</b> %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

#### FUENTES PRIMARIAS

---

<b>1</b>	<b>repositorio.unsaac.edu.pe</b>	<b>1</b> %
	Fuente de Internet	

---

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 1%
Excluir bibliografía	Activo		

## RESUMEN

El presente estudio investiga el impacto de las variables clima organizacional con sus dimensiones innovación y comodidad, y motivación laboral con sus dimensiones necesidades de seguridad y necesidades de autorrealización, en la satisfacción laboral de empresas de servicios, de actividad económica: Actividades artísticas, entretenimiento y recreación, que es un club campestre, ubicado en Canta, Lima - Perú, mediante una investigación no experimental de alcance descriptivo y explicativa. Se trabajó con una muestra por conveniencia de 56 empleados, utilizando un cuestionario de 35 preguntas basado en una escala de Likert de 1 a 5 puntos para evaluar las dimensiones. Se aplicó estadística descriptiva, análisis de fiabilidad, pruebas de normalidad, prueba de Pearson y finalmente la regresión múltiple para determinar la variable independiente de mayor incidencia tiene en la variable dependiente. Los resultados evidencian que se puede encontrar una relación positiva de las dimensiones de las variables independientes contra la satisfacción laboral, sin embargo, solo la innovación y las necesidades de autorrealización son significativas. Comprender el vínculo entre un buen clima laboral y la motivación permitirá diseñar políticas más efectivas que favorezcan el rendimiento y el compromiso de sus empleados.

Palabras clave: innovación, comodidad, necesidades de seguridad y necesidades de autorrealización.

## ABSTRACT

This study investigates the impact of variables organizational climate with its dimensions: innovation and comfort, and work motivation with its dimensions security needs and self-actualization needs, on job satisfaction in service companies, with economic activity: Artistic activities, entertainment and recreation, which is a country club, located in Canta, Lima - Peru, through non-experimental research of descriptive and explanatory scope. A convenience sample of 56 employees was used, using a 35-question questionnaire based on a Likert scale of 1 to 5 points to evaluate the dimensions. Descriptive statistics, reliability analysis, normality tests, Pearson test and finally multiple regression were applied to determine the independent variable with the greatest incidence on the dependent variable. The results show that a positive relationship can be found between the dimensions of the independent variables and job satisfaction, however, only innovation and self-actualization needs are significant. Understanding the link between a good work environment and motivation will allow designing more effective policies that favor the performance and commitment of its employees.

Keywords: innovation, comfort, security needs and self-actualization needs.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESULTADOS DEL INFORME DE SIMILITUD .....	2
RESUMEN.....	3
ABSTRACT .....	4
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS .....	9
Introducción .....	10
Capítulo I. Planteamiento del problema.....	11
1.1. Descripción de la situación problemática .....	11
<b>1.2. Descripción de los problemas de investigación</b> .....	<b>13</b>
1.2.1. <b>Problema general</b> .....	<b>13</b>
¿El clima organizacional y motivación laboral tienen impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios? .....	13
1.2.2. <b>Problemas específicos</b> .....	<b>13</b>
<b>1.3. Determinación de objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.3.1. <b>Objetivo general</b> .....	<b>13</b>
1.3.2. <b>Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.4. Justificación de la investigación.....	14
1.4.1. Justificación teórica.....	14
1.4.2. Justificación práctica .....	15
<b>1.4.3. Justificación metodológica</b> .....	<b>15</b>
Capítulo II: Marco teórico.....	16
2.1. Clima organizacional .....	16

2.2.	Teorías del Clima Organizacional .....	17
2.3.	Dimensiones del clima organizacional .....	21
2.4.	Motivación laboral .....	23
2.4.1.	Teorías la Motivación Laboral .....	24
<b>2.4.2.</b>	<b>Dimensiones de la Motivación laboral</b> .....	<b>27</b>
2.5.	Satisfacción laboral.....	33
2.5.1.	Teorías la satisfacción laboral .....	34
<b>2.5.2.</b>	<b>Factores de la satisfacción laboral</b> .....	<b>35</b>
<b>2.5.3.</b>	<b>Importancia de la satisfacción laboral</b> .....	<b>35</b>
<b>2.6.</b>	<b>Relación entre las variables clima, motivación y satisfacción laboral</b> .....	<b>36</b>
2.7.	Antecedentes.....	37
2.8.	Hipótesis.....	39
2.8.1.	Hipótesis general.....	39
2.8.2.	Hipótesis específicas .....	39
Capítulo III: Entorno empresarial .....		41
3.1.	Contexto de la investigación .....	41
3.2.	Clubes campestres en la Región Lima .....	48
3.2.2	Club campestre en Canta.....	49
Capítulo IV. Metodología .....		50
V. Desarrollo De La Solución.....		55
5.1.	Propuesta de solución.....	56
5.2.	Estadística Descriptiva .....	56
5.3	Análisis de fiabilidad.....	59
5.4	Pruebas inferenciales.....	62
5.5	Regresión lineal múltiple para la muestra preliminar .....	64

5.6. Contratación de las hipótesis de investigación .....	66
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones .....	71
Referencias Bibliográficas .....	74

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Perú: Empresas de Servicios según Actividad Económica .....	47
Tabla 2 Variables del estudio .....	51
Tabla 3 Datos del género y edad de los trabajadores .....	56
Tabla 4 Años de experiencia laboral .....	58
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad del instrumento .....	59
Tabla 6 Estadísticas de Fiabilidad – INNOVACIÓN .....	60
Tabla 7 Estadísticos de fiabilidad – COMODIDAD .....	61
Tabla 8 Estadísticos de fiabilidad de NECESIDADES DE SEGURIDAD .....	61
Tabla 9 Estadísticos de fiabilidad - de NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN .....	61
Tabla 10 Prueba Kolmogorov - Smirnov para una muestra .....	62
Tabla 11 Matriz de correlación .....	63
Tabla 12 Resumen del modelo .....	65
Tabla 13 Anova - Satisfacción Laboral .....	65
Tabla 14 Coeficientes - Satisfacción Laboral .....	66
Tabla 15 La motivación laboral influye de manera positiva en la satisfacción laboral. ....	66
Tabla 16 El clima organizacional influye de manera positiva en la satisfacción laboral .....	67
Tabla 17 La innovación influye de manera positiva en la satisfacción laboral .....	67
Tabla 18 La comodidad influye de manera positiva en la satisfacción laboral .....	68
Tabla 19 Las necesidades de seguridad influyen de manera positiva en la satisfacción laboral. .....	69
Tabla 20 Las necesidades de autorrealización influyen de manera positiva en la satisfacción laboral .....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perú: Empresas según actividad económica, 2020 (Distribución porcentual).....	42
Figura 2 Perú: Empresas de Servicios según Segmento Empresarial, 2020 (Distribución Porcentual) .....	42
Figura 3Perú: Empresas de servicios, según segmento empresarial, 2020 (Estructura porcentual) .....	43
Figura 4. Perú: Empresas De Servicios En Base A Actividades Económicas, 2020 (Estructura Porcentual) .....	44
Figura 5Perú: Ventas Netas De Empresas De Servicios Según Segmento Empresarial, 2020 (Estructura Porcentual).....	45
Figura 6Perú: Remuneración Promedio Por Mes De Empresas De Servicios- Según Actividades Económicas – 2020 .....	46
Figura 7. Modelo de Estudio .....	51
Figura 8 Género.....	57
Figura 9 Edad .....	58
Figura 10Años de experiencia laboral.....	59

## Introducción

Actualmente, las empresas de servicios enfrentan desafíos cada vez más complejos en un escenario competidor y en constante avance. La globalización, el avance de la innovación tecnológica y el aumento de expectativas de los usuarios han dado lugar a la demanda de transformar cómo las organizaciones administran sus operaciones su recurso más valioso: el talento humano. En este contexto, el clima organizacional (CO) y la motivación laboral se han posicionado como componentes esenciales para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Ambos conceptos están intrínsecamente relacionados con la satisfacción laboral, un elemento fundamental que impacta no solo en el rendimiento particular, sino también en el éxito global de la empresa.

El CO se relaciona con la visión que tienen los empleados respecto a su espacio laboral incluyendo elementos como políticas, relaciones interpersonales, liderazgo y cultura organizacional. Un ambiente favorable, caracterizado por comunicación abierta, reconocimiento y respeto, mejora el estado de ánimo y el compromiso de los empleados, mientras que un ambiente desfavorable puede causar desmotivación, baja productividad y alta rotación. Por otro lado, la motivación laboral, impulsada por fuerzas internas o externas, promueve el desempeño eficiente. Esta puede ser intrínseca, basada en la satisfacción personal, o extrínseca, impulsada por recompensas externas, siendo vital en organizaciones prestadoras de servicios que dependen de la calidad del trabajo para satisfacer a sus clientes (Tinoco, 2023).

Diversos estudios han demostrado que un clima organizacional positivo y una elevada motivación laboral está íntimamente vinculada con mayores niveles de satisfacción laboral. Un ambiente de trabajo saludable y motivador no solo mejora el estado de confort de los trabajadores y también apoya la permanencia del talento, la efectividad y el nivel del servicio ofrecido (Balazar y Choquehuanca, 2020). Ante este escenario, es vital que las organizaciones de servicio implementen estrategias efectivas para mejorar la atmósfera laboral y fomentar el incentivo experto, con la meta de alcanzar la máxima gratificación profesional y, en última instancia, un mejor desempeño organizacional. El propósito de este estudio es analizar el impacto conjunto del ambiente y la motivación laboral en la satisfacción de los trabajadores en empresas de servicios.

## Capítulo I. Planteamiento del problema

### 1.1.Descripción de la situación problemática

En tiempos recientes, las organizaciones, tanto de comercialización como de producción y servicios, han centrado sus esfuerzos en crear un clima organizacional favorable para sus colaboradores. Fomentar un espacio laboral positivo no solo contribuye al confort en el empleo, sino que también se ha demostrado que mejora la satisfacción laboral. Esto, a su vez, impulsa la ejecución efectiva de metas empresariales y refuerza el compromiso y la productividad dentro de la compañía (Govea y Zúñiga, 2020).

Sin embargo, a pesar de la relevancia reconocida de estos componentes, muchas empresas aún enfrentan dificultades para establecer y sostener un espacio laboral que favorezca un clima organizacional saludable y una alta motivación entre sus empleados. Las prácticas inadecuadas en la conducción del ambiente laboral, como la falta de comunicación efectiva, el reconocimiento insuficiente de los logros y el liderazgo deficiente, pueden llevar a niveles bajos de satisfacción laboral. Estos problemas no solo afectan el estado emocional de los empleados, sino que, en efecto, impactan negativamente en su desempeño, productividad y lealtad hacia la empresa (Govea y Zúñiga, 2020).

La presencia de un clima organizacional (CO) que no fomente una auténtica y positiva motivación laboral en una empresa refleja la persistencia de prácticas tradicionales y autoritarias, las cuales se encuentran desconectadas de las necesidades y realidades actuales. Este enfoque afecta negativamente las relaciones entre directivos y empleados. En un ambiente donde el interés y la satisfacción laboral no se priorizan, las empresas enfrentan serias dificultades para aplicar eficazmente las teorías de motivación en la práctica diaria, lo que repercute en el rendimiento general de la organización (Ponce, 2024).

En diversas empresas de servicios, se puede evidenciar que el entorno laboral es demandante; además, el clima organizacional es negativo ya sea por causa de escasa comunicación, falta de reconocimiento y poco apoyo. Los empleados se sienten desmotivados, lo que afecta el desempeño y compromiso en los trabajadores (Cortes, 2024).

Por otro lado, la insatisfacción laboral, resultante de un clima poco favorable, provoca en los empleados la búsqueda de nuevas oportunidades en otros lugares u otras áreas dentro de las

empresas. Esto genera gastos adicionales para las capacitaciones e inducciones, así como una atención de servicio inferior, lo que lleva a la pérdida de clientes (Pedraza, 2018).

En este contexto, es evidente que muchas empresas enfrentan un desafío significativo al no identificar de manera adecuada cómo el clima organizacional y la motivación laboral impactan el bienestar de los empleados. Esta falta de comprensión dificulta la implementación de estrategias efectivas para mejorar ambos factores. Un ambiente organizacional favorable puede elevar la satisfacción y el compromiso de los empleados, mientras que una motivación adecuada impulsa un mejor rendimiento. Sin embargo, sin una evaluación cuidadosa de estas variables, las empresas corren el riesgo de implementar iniciativas que no abordan las necesidades del personal.

Asimismo, se debe considerar que la falta de comprensión profunda sobre cómo el ambiente y la energía laboral interactúan impacta la aceptación de los empleados, especialmente en el sector de servicios. Un ambiente de trabajo desfavorable, unido a la falta de incentivos adecuados, puede llevar a una disminución en la satisfacción, lo que, a su vez, influye en el desempeño de la organización. Es esencial que las empresas reconozcan y aborden las carencias en estos aspectos para fomentar la satisfacción profesional, optimizando así la excelencia del servicio ofrecido y la retención de personal (Ponce, 2024).

En esos sentidos, se observa que al optimizar el clima organizacional y motivar adecuadamente a los empleados, las empresas de servicios pueden no solo mejorar la satisfacción laboral, sino también elevar su rendimiento general. Estudiar la relación entre estos factores brinda información valiosa que favorece el desarrollo de estrategias efectivas para mejorar el entorno laboral. Esto contribuirá a aumentar la aceptación por parte de los empleados y a optimizar el rendimiento de las organizaciones de servicios. Por lo tanto, al comprender mejor estas dinámicas, las empresas estarán en una mejor posición para implementar prácticas que promuevan un clima laboral positivo y una motivación efectiva. Esto no solo beneficia a los empleados de forma individual, sino que también genera ventajas para el éxito general de la organización.

Finalmente, este entorno laboral evidencia que muchas empresas privadas de servicios son afectadas negativamente, en especial las que tienen actividad económica artística, entretenimiento y recreación (Ponce, 2024). Por consiguiente, es crucial entender que el clima organizacional, que se refiere al estado emocional y psicológico que rodea a los trabajadores, junto con la motivación

laboral, son determinantes críticos del bienestar y el rendimiento en el lugar de trabajo. Esto exige un enfoque estratégico que permita abordar estas deficiencias.

## **1.2. Descripción de los problemas de investigación**

### **1.2.1. Problema general**

¿El clima organizacional y motivación laboral tienen impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a. ¿La innovación y motivación laboral tienen impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios?
- b. ¿La comodidad y motivación laboral tienen impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios?
- c. ¿El clima organización y la necesidad de seguridad tienen impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios?
- d. ¿El clima organización al y necesidad de autorrealización tiene impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios?

## **1.3. Determinación de objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Evaluar el impacto del clima organizacional en la motivación laboral y satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Evaluar el impacto de la innovación en la motivación laboral y satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.
- b. Evaluar el impacto de la comodidad en la motivación laboral y satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.
- c. Evaluar el impacto de la necesidad de seguridad en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.
- d. Evaluar el impacto de la necesidad de autorrealización en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios

## **1.4. Justificación de la investigación**

### **1.4.1. Justificación teórica**

La base teórica de esta investigación se enfoca en la importancia de entender cómo el clima organizacional y la motivación laboral impactan en la satisfacción de los empleados, particularmente en el sector de servicios. En primer lugar, el clima organizacional indica que la percepción colectiva del entorno de trabajo abarca la dimensión de innovación que es esencial, ya que un ambiente que fomenta la creatividad y la experimentación permite a los empleados sentirse valorados y capacitados para proponer nuevas ideas. La dimensión sobre la comodidad también resulta fundamental, dado que crea un ambiente de trabajo que ofrece un espacio físico adecuado y un entorno emocional positivo permite a los empleados desempeñarse de manera óptima. Esta comodidad ayuda a reducir el estrés, favorece la salud mental y se traduce en un mayor bienestar en el trabajo (Christiano y Ekawati, 2022). En conjunto, un clima organizacional saludable, donde se prioriza la creatividad y el bienestar, facilita la adaptación a los cambios y ayuda a enfrentar los desafíos del entorno empresarial, fortaleciendo así el compromiso y lealtad hacia la organización. Este enfoque integral es, por ende, esencial para el éxito en el sector de servicios.

La motivación laboral se compone de dimensiones clave como la necesidad de autorrealización y seguridad. Las necesidades de seguridad abarcan aspectos fundamentales, como la estabilidad laboral, mientras que las necesidades de autorrealización reflejan el deseo de los empleados de alcanzar su máximo potencial. Cuando hay un alto grado de motivación en estos aspectos, se fomenta un compromiso más fuerte entre los empleados, lo que se refleja directamente en una mayor satisfacción laboral (Christiano y Ekawati, 2022). Además, la interrelación entre un clima organizacional saludable y una motivación sólida crea un ambiente propicio que favorece tanto el rendimiento individual como la productividad colectiva. Por lo tanto, esta sinergia es esencial para consolidar el éxito empresarial en el sector de servicios.

### **1.4.2. Justificación práctica**

La base práctica de esta investigación se centra en entender cómo el clima organizacional y la motivación laboral afectan la satisfacción de los empleados. En estas organizaciones, el capital humano es un recurso clave, ya que el desempeño de los empleados está directamente relacionado con la eficacia del servicio brindado y la satisfacción del cliente. En este contexto, un ambiente positivo que fomente la colaboración, el respeto y el reconocimiento, junto con altos niveles de motivación laboral, crea un entorno en el que los trabajadores se sienten valorados y apreciados. Esto no solo mejora su bienestar y satisfacción además proporciona ventajas a los trabajadores, mejorando su rendimiento, su desempeño y la retención de talento. Además, una fuerza laboral satisfecha tiende a mostrar menor rotación, ausentismo y mayor lealtad hacia la empresa, lo que reduce costos asociados al reclutamiento y capacitación de nuevos empleados (Basalamah y Asad, 2021).

### **1.4.3. Justificación metodológica**

De manera metodológica se justifica por la serie de pasos y métodos para determinar un problema, se propone una perspectiva cuantitativa explicativa que permita examinar de manera objetiva las variables estudiadas. Utilizando técnicas de muestras aleatorias con el fin de garantizar que se abordan diversos sectores y niveles jerárquicos, los instrumentos serán mediante cuestionarios validados mediante la escala Likert que permitirá cuantificar percepciones de empleados facilitando los análisis estadísticos, se utilizarán métodos estadísticos descriptivos para determinar las variables, mientras que el análisis explicativa se analizará a través de regresiones múltiples, lo que permitirá identificar el impacto de las variables independientes. Para las hipótesis, se tomará en cuenta el ANOVA (Govea y Zúñiga, 2020)

## Capítulo II: Marco teórico

### 2.1. Clima organizacional

El clima organizacional (CO) es un término amplio que describe el ambiente laboral percibido por los empleados de una misma organización e incluye elementos como la interacción, la organización jerárquica, la dirección y las disputas interpersonales. Según Hernández et al. (2020), estos elementos influyen en el desempeño de los empleados, ya que afectan su percepción del entorno laboral. Likert, citado por Ormachea (2023), también se define como las actitudes que los empleados desarrollan en respuesta a las condiciones y la gestión de la organización, lo que resalta la importancia de estas actitudes en la formación de los valores, principios y expectativas del personal, a su vez determinando su comportamiento y productividad.

De igual manera, el estudio realizado por Rodríguez (citado por Agüero et al., 2021) establece que el clima organizacional está influenciado por las percepciones que los empleados tienen sobre las relaciones interpersonales y el entorno físico, ya que estos factores inciden directamente en la manera en que llevan a cabo sus tareas.

También, Baptista y Cardoso (2021), sostienen que el clima laboral ayuda a establecer la identidad o cultura de la empresa, a través de las actitudes, relaciones y la comunicación que se establezca entre los empleados mientras cumplen con las actividades asignadas previamente, donde se verán expuestos emociones, pensamientos y actitudes sobre uno o varios aspectos que les afectan.

Alfaro (2019) complementa esta perspectiva al definir el entorno de una organización como el espacio donde interactúan sus miembros, así como su estructura y composición. Esto incluye no solo la forma en que se realiza el trabajo, sino también aspectos interrelacionados como la cultura organizacional, las políticas de gestión, la comunicación y la dinámica de equipos, los cuales influyen considerablemente en la rutina laboral y la satisfacción de los empleados.

El entorno de una organización es el espacio donde interactúan sus miembros, así como su estructura y composición, esto incluye no solo la forma en que se realiza el trabajo, sino también aspectos interrelacionados como la cultura organizacional, las políticas de gestión, la

comunicación y la dinámica de equipos, los cuales influyen considerablemente en la rutina laboral y la satisfacción de los empleados, como menciona Sumba et al. (2022).

Asimismo, para Vera y Suárez (citado por Arteaga y Macías, 2023) el clima organizacional afecta el desempeño de los empleados, ya que depende de aspectos como el nivel de responsabilidad que se les asigna y la relación que mantienen con sus superiores. Un trato adecuado y un ambiente de trabajo positivo favorecen el bienestar y el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, cuando existen conflictos, disputas o inconformidades con los superiores, el clima organizacional se deteriora, lo que impacta negativamente en la motivación y la efectividad de los empleados.

## **2.2. Teorías del Clima Organizacional**

### **a. Teoría de Likert**

Rensis Likert desarrolló la teoría del clima organizacional, que establece que el comportamiento de los empleados está ligado a las actitudes de quienes ocupan roles de autoridad, como directores y supervisores (Ormachea, 2023). Según esta teoría, la conducta de los empleados depende de su percepción de diversos aspectos organizacionales, como la estructura, los salarios, el nivel de satisfacción y la carga laboral. Esta percepción está influenciada por múltiples dimensiones que configuran el entorno laboral.

Vargas (2021) señala que la teoría de Likert identifica dimensiones como el estilo de liderazgo, la interacción y la gestión organizacional, las cuales son clave para que los empleados interpreten su entorno. Likert resalta que un liderazgo participativo y una comunicación abierta son fundamentales para mejorar el ambiente laboral y aumentar la satisfacción de los empleados. Al fomentar un estilo de liderazgo que invite a la participación y comunicación efectiva, las organizaciones pueden promover un comportamiento más proactivo y comprometido entre sus empleados.

Un clima organizacional positivo no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también impacta en la productividad y la retención del talento. Este enfoque genera un ciclo de mejora a

largo plazo, donde las percepciones positivas del ambiente laboral motivan a los equipos a contribuir más eficazmente a los objetivos de la empresa.

### **b. Teoría de Pritchard y Karasick**

Pritchard y Karasick (1973) llevaron a cabo un análisis en dos tipos de empresas: una dinámica y orientada al rendimiento, y otra conservadora y estática. En su estudio, encontraron diferencias significativas en cinco de las siete escalas utilizadas para medir el clima organizacional (CO). Esta variabilidad les permitió concluir que el clima influye más en la satisfacción laboral que en el rendimiento, un hallazgo que puede resultar sorprendente para muchas organizaciones (Ormachea, 2023).

Como argumentan Pritchard y Karasick, las percepciones individuales y organizacionales se entrelazan para afectar la satisfacción de los empleados. Plantean que el clima organizacional tiene un efecto duradero en el bienestar de los empleados, lo que a su vez influye en su nivel de compromiso con la organización (Ormachea, 2023). Este enfoque pone de manifiesto que un ambiente adecuado puede representar un componente esencial en la motivación y fidelidad de los empleados a largo plazo.

Las organizaciones deben profundizar en la calidad de su clima laboral, no solo para fomentar la satisfacción, sino también para alinear de manera más efectiva las expectativas de los empleados con los objetivos de rendimiento, subrayando así la complejidad en la gestión del talento humano y su impacto en el éxito empresarial.

### **c. Teoría de Palma**

Según el enfoque de Palma subraya la importancia de los componentes psíquicos en el entorno laboral, y sugiere que estos son esenciales tanto para las empresas de servicios como para las productivas, desarrolló la Escala CL-SPC, una herramienta destinada a evaluar la percepción del ambiente corporativo a nivel individual y grupal, lo que permite a las organizaciones detectar áreas de mejora en su entorno laboral (Quispe, 2022).

Esto sugiere que las empresas toman acciones preventivas y correctivas en función de cómo los empleados perciben su entorno laboral. Palma destaca que un clima organizacional positivo no solo incrementa la satisfacción laboral, sino que también fomenta el crecimiento empresarial al fortalecer la lealtad de los empleados y aumentar su productividad. En este sentido, la escala propuesta por Palma consta de 50 ítems que evalúan distintos aspectos del clima, como la interacción, el liderazgo, la institucionalización y la motivación.

#### **d. Teoría de cultura inclusiva**

La teoría desarrollada por Pérez y Martín (2019, citado en Tadesse y Debela, 2024), enfatiza la necesidad de crear un entorno donde cada individuo dentro de la institución se sienta a gusto valorados y escuchados. Esta teoría se basa en tres pilares fundamentales: diversidad, equidad y pertenencia. La diversidad no se limita a cuestiones de género, raza o edad, sino que también incluye la diversidad de pensamientos, experiencias y habilidades dentro de la organización.

La equidad, por su parte, asegura que todos los empleados tengan las mismas oportunidades para avanzar en su carrera y ser reconocidos por sus logros. Finalmente, el sentido de pertenencia se refiere a la idoneidad de los integrantes del equipo para sentirse parte integral de la organización, lo que mejora su lealtad y satisfacción laboral. Según esta teoría, una cultura inclusiva no solo potencia el bienestar del personal, sino que también fomenta la creatividad y la innovación, lo que conduce a un mejor desempeño organizacional.

Las teorías antes mencionadas son importantes pues el clima organizacional desempeña un papel fundamental en la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados en las empresas privadas. Por ello, es crucial que las organizaciones adopten estrategias que fomenten un ambiente laboral positivo, ya que esto no solo potencia el bienestar de los empleados, sino que también favorece el éxito y la sostenibilidad del negocio. Las teorías de Likert, Pritchard, Karasick, Palma y la cultura inclusiva ofrecen una base sólida para entender cómo el clima impacta la satisfacción laboral y brindan orientaciones para mejorar la posición organizacional en el ámbito empresarial. Según Venocetti (2019, citado en Ormachia, 2023), el clima organizacional refleja la autoevaluación de los individuos dentro de la empresa, fundamentada en los principios, comportamientos y percepciones de la organización, influenciados por "individuos". Condiciones

específicas. Las personas se adaptan según el entorno en el que trabajan, y las tareas realizadas durante las operaciones dentro de una organización no son importantes ante el cambio climático.

Por otra parte, Sumba et al. (2022) hacen mención del clima como el ambiente dentro de una organización, influido por diferentes elementos como las percepciones y actitudes de los empleados que afectan su comportamiento y motivaciones.

De acuerdo con las características, se resalta el impacto en la motivación de los integrantes de la organización y en sus comportamientos. Entre las consecuencias, se identifican aspectos como el entorno, la estructura, la comunicación, la capacitación, el liderazgo, la satisfacción, la adaptación y la motivación. Es fundamental implementar cada una de estas características analizadas, ya que resultan de alta eficacia para optimizar el ambiente organizativo de las empresas.

El entorno organizacional es un fenómeno complejo influenciado por muchos factores diferentes. Según Alcover y Gil (citado en Ormaechea, 2023), se puede dividir en varios tipos, el más importante de los cuales es el psicológico. Este factor se relaciona con la manera en que cada empleado percibe su entorno laboral, el cual está moldeado por sus experiencias, interacciones y cultura personal. La subjetividad juega un papel importante porque cada individuo puede tener su propio punto de vista que afecta su comportamiento y satisfacción.

Otro componente relevante es el consenso entre empleados, que se mide a través de sus percepciones sobre ideas y propuestas en el ambiente laboral. Las interacciones con compañeros y gerentes son clave, ya que influyen en decisiones que impactan los objetivos estratégicos de la empresa. Finalmente, los factores colectivos permiten anticipar el comportamiento y rendimiento de los empleados, basándose en aspectos sociales, económicos y materiales. En conjunto, estos elementos determinan cómo los empleados perciben su entorno laboral y su relación con la motivación y la cultura organizacional.

- a) El sistema de remuneración, que abarca salarios, bonos y beneficios como seguros de salud, desempeña un papel central en mantener la motivación de los empleados, asegurando que estos continúen desempeñando sus funciones con compromiso.
- b) La comunicación efectiva es fundamental para una interacción fluida entre los miembros del equipo. La capacidad de expresar y escuchar adecuadamente aporta a la creación de un entorno laboral armonioso y beneficioso.

- c) Las relaciones interpersonales dentro del equipo deben estar alineadas con las normativas internas para garantizar un ambiente positivo y sostenible, tanto en el ámbito laboral como fuera de él.

### **2.3. Dimensiones del clima organizacional**

El clima organizacional se ha vuelto un componente esencial en las organizaciones modernas, y su comprensión ha avanzado gracias a teorías como la de Govea y Zuñiga en su Escala de Ambiente de Trabajo (WES) (2020). Esta escala subraya la importancia del clima como factor clave en el rendimiento laboral y en la capacidad de una empresa para innovar y adaptarse.

#### **a. Innovación**

Esta cobra relevancia, ya que un clima organizacional adecuado no solo optimiza el desempeño, sino que también fomenta la creatividad y la generación de nuevas ideas, elementos vitales para la competitividad empresarial. Según Musa, el entorno empresarial abarca desde la calidad de las relaciones entre directivos y empleados hasta las características físicas del espacio de trabajo (González, 2019), lo que impacta en la creatividad y la disposición de los empleados a participar en iniciativas innovadoras. Un entorno de apoyo, basado en la confianza, motiva a los empleados a proponer ideas y asumir riesgos calculados, lo cual resulta fundamental para promover la innovación continua en la organización.

La innovación en el ámbito organizacional alude a la creación o ejecución de nuevas ideas o comportamientos (Daft et al., 1978, como se citó en Olson et al., 2019). Sin embargo, el proceso de desarrollo de innovaciones dentro de una organización suele estar rodeado de incertidumbre y ambigüedad. Aunque la gestión no puede asegurar el éxito de estas innovaciones, por otro lado, sí tiene la capacidad de influir en sus posibilidades de éxito (Van et al., 2008, como se citó en Olson et al., 2019).

Asimismo, la innovación se entiende en términos generales como la creación, la generación y el despliegue de nuevas propuestas, es considerada un componente fundamental para la vitalidad y la sustentabilidad a largo plazo de las organizaciones (Garud et al., 2013, como se citó en Andersson et al., 2020).

Además, para que una organización realmente evolucione, es fundamental que sus líderes gestionan adecuadamente el talento. Esto incluye crear un ambiente que no solo promueva el

cumplimiento de reglas y procedimientos, sino que también estimule la creatividad y la colaboración (González, 2019).

Desde hace tiempo se reconoce que el aprendizaje organizacional y la generación y aplicación de ideas son principios clave que determinan las capacidades innovadoras de una empresa (Andersson et al., 2020). Este comportamiento es la base de la innovación, ya que se centra en crear y explotar oportunidades para desarrollar nuevos productos, servicios o métodos de trabajo.

Por esta razón, el éxito en el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso de producción orientado a objetivos comerciales implica cambios complejos y dinámicos, lo que requiere un clima organizacional que estimule la innovación. Este clima debe proporcionar un entorno propicio donde se estimule la creatividad y la colaboración, permitiendo que el personal se sienta resguardado para proponer y experimentar con nuevas ideas. Además, es fundamental que la organización promueva una mentalidad abierta y flexible, facilitando así la adaptación a las constantes transformaciones sobre el sector comercial y las exigencias de los compradores (Acosta, 2020).

## **b. Comodidad**

La teoría de Moos, particularmente su modelo socio ecológico, ofrece una comprensión profunda de cómo las condiciones del entorno laboral impactan en el comportamiento y bienestar de los individuos (Govea y Zúñiga, 2020). Esta perspectiva es esencial para analizar la comodidad física en el clima organizacional (CO), ya que la dimensión de comodidad juega un papel crucial en la creación de un ambiente favorable para los empleados. La comodidad es un componente esencial que no solo influye en la atmósfera corporativa, sino también en la satisfacción laboral, lo cual, a su vez, impacta en la motivación y en la productividad del personal (Mehmeti y Telaku, 2020). Un entorno cómodo, que atienda las necesidades físicas y emocionales de los empleados, contribuye a una mayor retención de talento, mejora del rendimiento y un ambiente de trabajo más saludable.

A su vez, las condiciones laborales, en lo que respecta a las características sociopsicológicas, se reflejan en las interacciones entre los empleados y su entorno. En este contexto, la comodidad física guarda una relación directa con la percepción que los trabajadores

tienen de su ambiente laboral (Mehmeti y Telaku, 2020). Por lo tanto, factores como la iluminación, el diseño del espacio, la decoración y la temperatura pueden influir en cómo se sienten los empleados en su lugar de trabajo. Esta percepción, a su vez, afecta su actitud hacia las tareas que realizan y la calidad de la comunicación interpersonal.

La comodidad en el clima organizacional es fundamental para el confort y bienestar de los empleados, pues repercute en su productividad y desempeño, esto crea un entorno favorable que favorece relaciones laborales constructivas, incrementa la motivación y disminuye la rotación de personal. Para lograr esto, es esencial fomentar una comunicación fluida, valorar el esfuerzo de los trabajadores y establecer políticas que prioricen su bienestar, como opciones de horarios flexibles y programas de salud. Al enfocarse en estos aspectos, las empresas no solo optimizan la comodidad de los trabajadores, sino que también consiguen un éxito sostenible y cómodo (Janiuskstis et al., 2024).

Es importante destacar que el ambiente laboral influye de manera directa en la conducta de los empleados, su rendimiento y el éxito general de la empresa. Este clima, que se compone de un conjunto distintivo de características organizativas, está estrechamente vinculado a las actitudes, valores y percepciones de los empleados. La relevancia de un clima favorable vive en su capacidad para elevar la satisfacción laboral, influenciando positivamente cómo el personal capta su entorno de trabajo, en su desempeño y en la calidad de sus interacciones. Este enfoque integral no solo mejora la experiencia del empleado, sino también fortalece la cohesión y el rendimiento colectivo de la organización (Rimbayana et al., 2022, como se citó en Janiuskstis et al., 2024).

La comodidad de los empleados es esencial para el desempeño organizacional, abarcando aspectos físicos, emocionales y psicológicos en un entorno de apoyo mutuo. Un ambiente positivo mejora la satisfacción laboral, aumenta la productividad y reduce el ausentismo (Kahtani y Sulphrey, 2022). Además, Bowen y Blackmon (2020) destacan que la comunicación abierta es vital para fortalecer el clima organizacional y el bienestar del personal.

## **2.4.Motivación laboral**

Se describe como un pilar para que un empleado se sienta verdaderamente comprometido con su función dentro de la empresa. Aunque el compromiso siempre debe estar presente, su intensidad puede variar según el grado de motivación que sienta para alcanzar los objetivos

establecidos. Un nivel elevado de compromiso no solo incrementa la productividad del trabajador, sino que también le permite cumplir con sus compromisos de forma más productiva y en un tiempo reducido. Esto se debe a su impulso por obtener prontamente la recompensa o el propósito que lo ha incentivado durante el transcurso del proyecto (Hidalgo, 2023).

Así también, Fang (2024) menciona que la motivación de los trabajadores se refiere a comprender los procesos psicológicos que llevan a las personas a tomar decisiones y mantener comportamientos enfocados en alcanzar metas en el entorno laboral. La motivación está condicionada por múltiples variables, tanto del entorno como internas. Los componentes internos incluyen aspectos como la confianza en uno mismo, la autopercepción, las metas personales, las necesidades, los deseos, así como el nivel de satisfacción y el rendimiento en el trabajo (Asnah et al., 2021).

En la misma línea, Frate y Bido (2024) señalan que la motivación laboral está relacionada con los aspectos de activación e intención, estos son: la persistencia en las tareas asignadas, la energía que se otorga a las labores y la dirección. Estos aspectos son lo que motivan al individuo a que produzcan y con ello existen impulsos internos e impulsos externos.

Los colaboradores con motivación interna pueden estar orientados al logro y piensan que el trabajo es inherentemente satisfactorio y placentero, además en algunos casos, están dispuestos a sacrificar su vida por el trabajo. Sin embargo, existe otro grupo de colaboradores con motivación externa que prefieren dividir la vida personal a la laboral, pueden sentir ansiedad, estrés, insatisfacción respecto al trabajo si es que no existe la motivación extrínseca (Sun et al. , 2024)

### **2.4.1. Teorías la Motivación Laboral**

#### **a. La teoría de la Autodeterminación**

La teoría presentada por Fang (2024) es clave para entender la motivación humana en el trabajo, diferenciando entre motivación intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca surge del placer y satisfacción personal al realizar una tarea, mientras que la extrínseca se basa en la búsqueda de recompensas externas como salario o reconocimiento. Esta distinción es crucial para fomentar el compromiso de los empleados con su tarea

El núcleo de esta teoría se centra en tres necesidades psicológicas básicas: competencia, autonomía y conexión. La autonomía implica que los empleados deben sentir que tienen control

sobre sus decisiones y organización del trabajo. La competencia se relaciona con la necesidad de demostrar habilidades a través de retos, mientras que la conexión se refiere a sentirse valorado y tener relaciones positivas en el entorno laboral (Fang, 2024).

### **b. Teoría de motivación intrínseca**

La motivación humana se basa en factores intrínsecos como el interés genuino, la satisfacción personal y el deseo de aprender, en lugar de depender de recompensas externas como el dinero o el reconocimiento. Esta visión resalta varias características fundamentales de la motivación intrínseca, siendo la autonomía un aspecto crucial. Las personas se sienten más motivadas cuando tienen la libertad de decidir cómo realizar las tareas, de modo que puedan sentirse dueños de sus procesos (Legnung, 2022). Además, el dominio es un aumento fundamental en el deseo de mejorar y dominar una habilidad o tarea que motiva a las personas a seguir aprendiendo y mejorando. Después de todo, el objetivo es lo que importa. Sentir que una actividad es significativa o de valor personal puede hacer que la actividad sea una expresión de intereses y objetivos personales, aumentando así la motivación intrínseca (Noboa, 2019). La aplicación de este entendimiento es amplia. Por ejemplo, en educación, promover el aprendizaje independiente y fomentar la curiosidad puede aumentar significativamente la motivación de los estudiantes, lo que resulta en una experiencia de aprendizaje más rica y efectiva. Crear un ambiente de trabajo que promueva la independencia y el desarrollo personal no sólo mejora los resultados laborales, sino que también aumenta la satisfacción laboral. Las implicaciones de priorizar la motivación intrínseca son significativas. Esta motivación está muy relacionada con la salud mental y la creatividad. Al centrarse en lo que realmente le importa a la gente, podrá lograr resultados más satisfactorios y eficaces, tanto a nivel personal como profesional. En última instancia, promover enfoques que valoren estos factores fundamentales puede cambiar la forma en que vivimos y trabajamos.

### **c. Teoría de motivación extrínseca**

La teoría de la motivación extrínseca se centra en cómo las recompensas externas influyen en el comportamiento y la motivación, a diferencia de la motivación intrínseca, que proviene del interés personal. Las recompensas extrínsecas pueden ser materiales, como dinero, o sociales, como elogios. El condicionamiento operante, propuesto por B.F. Skinner, explica cómo el refuerzo y el castigo moldean el comportamiento. Aunque la motivación extrínseca puede ser efectiva a corto plazo, su uso excesivo puede disminuir la motivación intrínseca, un fenómeno conocido

como "efecto de racionalización". En contextos como la educación y el trabajo, es esencial combinar incentivos externos con un entorno que fomente el interés genuino y el compromiso a largo plazo (Christiano, 2022).

#### **d. Teoría de La Pirámide de Maslow**

De acuerdo con Ponce et al. (2023), la teoría psicológica presentada en La teoría de la motivación humana establece una jerarquía de necesidades que los seres humanos deben satisfacer. Una vez que se cumplen las necesidades básicas en la base de la pirámide, una persona comienza a desarrollar necesidades y deseos más elevados, que se encuentran en la parte superior de la pirámide, los cuales se detallan a continuación:

- Necesidades fisiológicas. Las primeras necesidades que debe satisfacer el ser humano son las más elementales, como la alimentación, la hidratación, el descanso y la respiración.
- Segundo Nivel: Seguridad. Una vez que se han atendido las necesidades fisiológicas, el siguiente escalón es el de la seguridad. Esto incluye tener un refugio, la certeza de estar protegido y contar con recursos garantizados.
- Tercer Nivel: Afiliación. El ser humano busca establecer relaciones, sentirse aceptado y participar activamente en una comunidad.
- Cuarto Nivel: Reconocimiento. La necesidad de alcanzar el éxito y de gozar del respeto de los demás es fundamental en esta etapa.
- Cima de la Pirámide: Autorrealización. En este nivel, se encuentran aspectos como la creatividad, la moralidad y la capacidad para resolver problemas. El individuo alcanza esta etapa cuando ha logrado satisfacer todas las demás motivaciones previas.

#### **e. Teoría de Motivación-Higiene de Herzberg**

En la misma dirección, Ponce et al. (2023) sostienen que la Teoría de los Dos Factores, formulada por este destacado psicólogo con un impacto significativo en la gestión empresarial, propone que la conducta de las personas en el ámbito laboral está influenciada por dos tipos de

factores: por un lado, el entorno externo y, por otro, las condiciones específicas del trabajo. Continuación se exponen los dos aspectos de la teoría:

- Los factores de higiene incluyen las condiciones físicas y ambientales del trabajo, abarcando aspectos clave como la compensación, que se relaciona con el salario y beneficios, influyendo en la satisfacción laboral. También comprenden los estándares regulatorios, que son las normativas y políticas que definen el entorno laboral. Las interacciones laborales, centradas en la calidad de las relaciones entre empleados y supervisores, afectan el clima organizacional. Por último, las oportunidades de desarrollo se refieren a las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización, motivando a los empleados a mejorar su desempeño.
- Los factores motivacionales están relacionados con las actividades realizadas en el lugar de trabajo y son importantes en la satisfacción de los empleados. En primer lugar, el significado del trabajo se refiere a la percepción que tiene un individuo del significado y valor de las tareas que realiza, lo que puede influir en su compromiso y dedicación. Además, los logros son clave porque están vinculados a los éxitos y metas que los empleados han alcanzado a lo largo de su carrera, lo que contribuye a una sensación de realización personal. En última instancia, la responsabilidad define el nivel de independencia y deberes inherentes al puesto de un trabajador, que pueden capacitar y motivar mejor para completar sus tareas.

Las teorías antes mencionadas son relevantes para la investigación pues se resalta la importancia de las diferentes fuentes de motivación para los empleados de las organizaciones y con ello el desarrollo de estrategias adecuadas pues un empleado motivado va a tener un alto nivel de satisfacción y con ello una mejor productividad.

#### **2.4.2. Dimensiones de la Motivación laboral**

Es fundamental precisar que la motivación en el espacio laboral está influenciada por diversos factores, especialmente el entorno de trabajo y la relación entre líderes y subordinados. Algunos de los factores clave que impactan esta motivación incluyen:

- Las políticas implementadas, como los procedimientos, planes y programas laborales.

- Las exigencias que los subordinados deben cumplir en sus funciones.
- La accesibilidad de herramientas y recursos necesarios para ejecutar el trabajo, junto con la manera en que se ejecutan las funciones por parte de los practicantes.
- El estilo de liderazgo, abarca tanto las características como el comportamiento de los superiores hacia su equipo.
- En cuanto a los subordinados, la motivación se refleja en aspectos como:
- La capacidad para realizar sus funciones.
- El entusiasmo laboral.
- El sentido de pertenencia y cohesión dentro del grupo.
- El nivel de rendimiento y productividad (Asnah et al., 2021).

La teoría de las necesidades de Maslow, a pesar de su formulación hace décadas, sigue siendo clave en la motivación laboral contemporánea. Según Umi y Enjang (2022), esta teoría ha sido fundamental en la gestión organizacional actual. El estímulo del equipo se basa en satisfacer distintos requerimientos humanos, incluyendo la necesidad de seguridad, que abarca la estabilidad laboral y un entorno que garantice bienestar físico y psicológico. Al abordar esta necesidad, las organizaciones fomentan un entorno laboral más seguro y contribuyen a formar equipos de trabajo más comprometidos y productivos.

Además, Puerta (2019, como se cita en Ponce et al., 2023) afirma que la motivación de cada empleado está determinada por diversos factores que los llevan a dar lo mejor de sí en su trabajo. Estos factores pueden diferir según la personalidad, los valores individuales y las experiencias previas de cada persona, y se pueden categorizar de la siguiente manera:

- a. **Recompensa Financiera:** Este aspecto se considera una de las opciones más directas y útiles para aumentar la motivación en el entorno laboral. Incluye elementos como salarios, comisiones, descuentos, promociones y otros beneficios económicos que motivan a los trabajadores a rendir más.
- b. **Flexibilidad:** Abarca beneficios como la posibilidad de elegir horarios, seleccionar fechas de vacaciones y tener la opción de trabajar de forma remota. Esta adaptabilidad contribuye a una mejor conciliación entre la trayectoria profesional y privada.

- c. Satisfacción Personal: Este factor se relaciona con el disfrute que siente el trabajador al realizar las tareas asignadas. Una mayor satisfacción personal con respecto a las actividades laborales se traduce en un incremento de la dedicación y la innovación por parte del empleado.
- d. Impacto: A los empleados suele motivarlos saber que su trabajo tiene un efecto positivo en las personas y en su entorno. Sentir que su labor contribuye al bienestar de otros puede ser un poderoso incentivo.
- e. Reconocimiento: Este elemento se refiere a la estrategia de valorar y recompensar a los trabajadores por sus logros.

#### **a. Necesidades de seguridad**

De acuerdo con Umi y Enjang (2022) las necesidades de seguridad en la teoría de Maslow, son uno de los estímulos más importantes para que el ser humano satisfaga sus requerimientos en todo nivel. En esta investigación se abordó la dimensión de necesidades de seguridad, la cual se enfoca en la creación de un entorno exento de peligros, tanto reales como percibidos, y en proporcionar protección ante amenazas potenciales. Esta dimensión es relevante debido a su vínculo con la supervivencia del individuo. En el contexto laboral, se evidencian preocupaciones relacionadas con la estabilidad en el empleo, como el temor a ser despedido, así como con la naturaleza del trabajo en sí, que puede conllevar riesgos significativos, especialmente en profesiones como la de electricistas o profesionales de seguridad (Padovan, 2020).

Estas necesidades se centran en la búsqueda de un entorno libre de peligros, tanto reales como imaginarios, y en la garantía de resguardo a posibles amenazas. Su relevancia radica en su conexión con la supervivencia del individuo. En el sector laboral, se reflejan preocupaciones sobre la estabilidad laboral, como la posibilidad de ser despedido, así como en la naturaleza misma del trabajo, que puede implicar riesgos significativos, como es el caso de los electricistas o de los profesionales de seguridad (Padovan, 2020).

Así también, Ştefan et al. (2020) mencionan que las necesidades de seguridad se sitúan en el segundo nivel de la jerarquía de Maslow, justo por encima de las necesidades fisiológicas. Este nivel está relacionado con la indagación de protección y firmeza en la vida. Las necesidades de seguridad incluyen:

- Seguridad física: protección contra el peligro y la violencia.

- Seguridad económica: estabilidad laboral y financiera.
- Salud y bienestar: acceso a servicios de salud y protección contra enfermedades.
- Estabilidad: un entorno predecible y seguro, tanto en el ámbito propia como profesional.

Cuando estas necesidades están satisfechas, las personas pueden comenzar a centrarse en niveles superiores de la jerarquía, como las necesidades sociales y de pertenencia.

Pereyra (2020) señala que las necesidades de seguridad son fundamentales en la jerarquía de Maslow, constituyendo un paso crucial para el bienestar humano. Estas necesidades abarcan la seguridad física, que implica vivir en un entorno libre de amenazas, y la protección financiera, que busca estabilidad económica para satisfacer necesidades básicas y planificar a futuro. También incluyen la estabilidad laboral, ya que contar con un empleo seguro brinda confianza y permite enfocarse en el progreso personal y profesional. La seguridad en el trabajo se relaciona con la certeza de mantener la posición, así como con beneficios y un ambiente laboral favorable.

Asimismo, estas necesidades fomentan el deseo de estar respaldados por relaciones interpersonales sólidas. La sensación de pertenencia a un grupo social o familiar que brinde apoyo emocional y material es esencial para mitigar la ansiedad y el estrés que pueden surgir de la incertidumbre (Pereyra, 2020). Por lo tanto, las necesidades de seguridad son una base esencial en la vida de una persona, ya que garantizan paz mental y un entorno propicio para el desarrollo personal. Satisfacer estas necesidades no solo permite alcanzar un estado de bienestar, sino que también facilita el cumplimiento de necesidades más elevadas, como la autorrealización.

Bass y Avolio (1994, como se citó en Carrillo et al., 2019) en su teoría sobre liderazgo transformacional es relevante en las necesidades de seguridad, ya que postula que los líderes tienen una función primaria en la generación de espacio de resguardo y motivador. Estos fomentan la confianza y la comunicación fluida, así como la ejecución de directrices que priorizan la seguridad y el bienestar de los empleados, contribuyen a una atmósfera organizativa positiva. En este tipo de ambiente, los empleados no solo se sienten protegidos, sino que también están más dispuestos a contribuir con su máximo esfuerzo hacia los objetivos de la organización, aliviando así las preocupaciones relacionadas con su seguridad.

Finalmente, las necesidades de seguridad influyen profundamente en el clima organizacional, ya que un entorno laboral que garantiza estabilidad y protección fomenta la confianza entre los empleados. Cuando los trabajadores están seguros de su bienestar físico, financiero y emocional, experimentan menos ansiedad y estrés, lo que a su vez mejora su desempeño y compromiso (Christiano y Ekawati, 2022).

### **c. Necesidades de autorrealización**

Asimismo, las necesidades de autorrealización implican que cada colaborador busca optimizar sus habilidades mediante el desarrollo de competencias y el logro de metas. Para satisfacer esta necesidad, es crucial proporcionar oportunidades de formación y capacitación profesional. Además, los empleados pueden alcanzar la autorrealización en su ambiente laboral al buscar información y leer de manera extensa para enriquecer sus conocimientos (Harpepen y Sari, 2020; Achmad y Yulianah, 2022).

Estas necesidades son las más elevadas en la jerarquía humana y motivan a las personas a alcanzar su realización personal a través del desarrollo de sus habilidades y talentos. Situadas en la cúspide de la jerarquía, la cual coloca en manifiesto el arduo trabajo constante de cada individuo para elevar su nivel de capacidad y crecer en el transcurso del tiempo. Aunque en una organización puede pensarse que estas demandas solo se satisfacen al llegar a puestos altos, muchos empleados experimentan un sentido de plenitud al asumir diversas responsabilidades o participar en tareas altruistas y significativas (Padovan, 2020).

Por su parte, Ştefan et al. (2020) exponen que las necesidades de estima se encuentran en la cúspide de la jerarquía de Maslow. Este nivel representa el deseo de las personas de realizar plenamente su potencial y ser la mejor versión de sí mismas. Implica:

- Crecimiento personal: la búsqueda del desarrollo personal y la superación de límites.
- Creatividad: la necesidad de expresarse y crear ya sea a través del arte, la música o cualquier forma de expresión.
- Logro de metas: el deseo de alcanzar objetivos personales y profesionales significativos.
- Autenticidad: la búsqueda de actuar en consonancia con los propios principios y convicciones

Las personas que logran satisfacer las necesidades de autorrealización tienden a experimentar un sentido de plenitud y satisfacción en la vida, lo que puede conducir a un mayor nivel de motivación y rendimiento en diversos ámbitos, incluyendo el trabajo.

También, Andrade et al. (2021) presentan el modelo de características del trabajo, que sostiene que las características de los puestos laborales generan estados psicológicos esenciales en los empleados, afectando su satisfacción, motivación y rendimiento. Esta teoría, centrada en los contenidos motivacionales, se enfoca en cómo todas estas dimensiones se orientan hacia la autorrealización del individuo y sugieren que existen ciertas necesidades que motivan a las personas a actuar en busca de su satisfacción. Sin embargo, para lograr una comprensión más integral de los aspectos motivacionales que afectan el comportamiento en el ámbito laboral, es necesario considerar también los procesos internos que impactan la motivación de cada individuo para actuar.

Por último, Pereyra (2020) describe a las necesidades de autorrealización que constituyen en el deseo de alcanzar el máximo desarrollo personal y pleno potencial. Este nivel de la jerarquía de necesidades implica la búsqueda de crecimiento constante, donde los individuos se esfuerzan por mejorar habilidades y alcanzar sus metas. Por lo tanto, fomenta un sentido de autonomía, permitiendo que las personas tomen decisiones que reflejan sus verdaderos intereses y valores. Además, abarca el desarrollo profesional y el autocontrol, ya que quienes buscan autorrealización procuran no solo cumplir con expectativas externas, sino también encontrar satisfacción en su propio camino. Satisfacer estas necesidades es esencial para gozar de un bienestar psicológico integral y experimentar un sentido de propósito en la vida.

A su vez, la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (2000, citada en Jaramillo, 2021) complementa esta visión al resaltar la importancia de la autonomía, la competencia y las relaciones en la motivación humana. Según esta teoría, cuando los individuos sienten que tienen el control sobre sus decisiones y desarrollan sus habilidades en un entorno de apoyo, son más propensos a alcanzar un estado de autorrealización (Pereyra, 2020). Esto subraya que satisfacer las necesidades de autorrealización no sólo contribuye al bienestar individual, sino que también beneficia al entorno laboral mediante la creación de un equipo más comprometido y motivado.

La satisfacción de las necesidades de autorrealización tiene un efecto en la atmósfera organizacional. Cuando los colaboradores cuentan con oportunidades para desarrollar habilidades

y alcanzar logros significativos, se sienten valorados y motivados, lo que fomenta un ambiente de trabajo positivo (Christiano y Ekawati, 2022). Por lo tanto, no solo enriquece la experiencia laboral de los empleados, sino que también fortalece la creatividad y la innovación, componentes esenciales para el crecimiento organizacional. Un clima que apoya y estimula estas necesidades alentará a los individuos a asumir responsabilidades, colaborar y participar en iniciativas altruistas, contribuyendo a un mayor sentido de pertenencia y cohesión en el equipo.

## **2.5.Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral se refiere a las percepciones y experiencias subjetivas de los empleados sobre su trabajo y entorno (Fang, 2024). Implica una actitud positiva que abarca los sentimientos respecto al cumplimiento de valores fundamentales laborales. Esta satisfacción no solo afecta la motivación y el compromiso del empleado, sino que también repercute en su rendimiento y bienestar general, contribuyendo a un ambiente laboral más saludable y productivo (Pawirosumarto et al., 2016; Christiano y Ekawati, 2022).

Asimismo, para Amasifuen et al. (2022) la satisfacción laboral se asocia a un alto nivel de bienestar, especialmente cuando el empleado se siente cómodo con sus responsabilidades, la relación con sus compañeros, la remuneración recibida, las tareas que realiza y otros factores que influyen en su rendimiento y productividad al cumplir con sus funciones.

Por otro lado, para López et al. (2021) la satisfacción laboral está relacionado con los pilares, principios y normas que tiene la vida laboral, esto favorece las necesidades psicológicas o físicas que aportan bienestar y calidad de vida.

Es importante la satisfacción laboral en una empresa pues estas deben tener en cuenta que identificar los factores que son necesarios para su personal se asegura la retención del talento y se evita perder empleados buenos y capacitados (Mehrzaad y Rostan, 2024)

A pesar de su importancia, la satisfacción laboral puede verse afectada por problemas como la falta de apoyo, necesidades insatisfechas y una cultura organizacional deficiente. Factores como la falta de innovación, una comunicación ineficaz y escasa colaboración pueden generar insatisfacción. Cuando la satisfacción es baja, las organizaciones corren el riesgo de un deterioro progresivo en su ambiente laboral. Para prevenir esto, es fundamental que las empresas evalúen la satisfacción de sus empleados, prestando atención a cómo la cultura organizacional y la motivación impactan en este aspecto (Christiano y Ekawati, 2022).

### **2.5.1. Teorías la satisfacción laboral**

La interpretación de la satisfacción laboral se fundamenta en diferentes enfoques psicológicos y organizacionales que permiten comprender los aspectos que pueden cambiar el bienestar de los empleados en su trabajo. Un enfoque adecuado es la teoría del intercambio social, propuesta por Blau en 1964, que propone que los empleados evalúen su satisfacción basándose en percepciones de justicia y reciprocidad en la relación laboral. Esta teoría sugiere que una mayor motivación de los empleados probablemente conduzca a un mejor desempeño dentro de la empresa. Comprender la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es esencial, ya que los trabajadores más motivados y comprometidos tienden a exhibir un mayor desempeño, impulsado por el equilibrio entre sus contribuciones y las recompensas que reciben (Fang, 2024).

Según lo indicado por Gamboa (2022), existen diversas características que pueden influir en que una persona experimente satisfacción en su entorno laboral. Entre ellas se destacan:

- Es un fenómeno que ocurre a nivel individual, ya que dos personas pueden encontrarse en el mismo entorno y experimentar diferentes niveles de satisfacción.
- Incluye un componente afectivo que facilita la conexión emocional necesaria para sentir satisfacción o descontento.

#### **a. Teoría de Palma - la satisfacción laboral**

Palma en 2005 (citada por Roselles et al., 2022), muestra que la satisfacción de los empleados se puede medir bajo ciertas condiciones. Estas condiciones se pueden desglosar para facilitar un análisis más detallado, que ayude a evaluar los niveles de satisfacción. Los aspectos mensurables incluyen condiciones de infraestructura, beneficios financieros o salarios, políticas

organizacionales, interacciones con colegas y superiores, desempeño en las tareas laborales y motivación de las personas en el entorno laboral.

### **2.5.2. Factores de la satisfacción laboral**

Factores intrínsecos: Son elementos clave que influyen en la satisfacción y motivación de los empleados en el entorno laboral. Además, estos componentes incluyen la autonomía en la selección de métodos de trabajo, permitiendo a los empleados aplicar enfoques personalizados que estimulan la creatividad y la adaptabilidad. El reconocimiento del desempeño es otro factor esencial, ya que el aprecio por el trabajo bien hecho refuerza la motivación y el sentido de logro (Brito et al., 2019). Además, la responsabilidad asignada juega un papel importante, al otorgar a los empleados funciones que reflejan la importancia y el valor de su rol. La posibilidad de aplicar habilidades y competencias propias en las tareas encomendadas también es fundamental, ya que contribuye al desarrollo profesional y al bienestar personal. Las oportunidades de impulso en la organización misma afectan directamente el estímulo y responsabilidad a largo plazo, al ofrecer perspectivas de crecimiento y avance (Brito et al., 2019).

Factores extrínsecos: son fundamentales para entender la satisfacción de los empleados, ya que abordan aspectos externos que afectan su experiencia en el lugar de trabajo (Brito et al., 2019). Entre estos factores se encuentran las condiciones físicas del trabajo, que comprenden el entorno en el que se realiza la labor, incluyendo aspectos como la ergonomía, la limpieza, la iluminación y la seguridad del espacio. Un entorno laboral adecuado es fundamental para la comodidad y el bienestar del empleado. Otro aspecto relevante es la relación con los compañeros de trabajo (Brito et al., 2019).

### **2.5.3. Importancia de la satisfacción laboral**

Un enfoque destacado en el análisis de la satisfacción laboral es la "teoría bifactorial de la satisfacción" de Herzberg, que sugiere que los factores motivacionales, o "intrínsecos", están asociados con la satisfacción, mientras que la insatisfacción está vinculada a factores higiénicos, o "extrínsecos" (Brito et al., 2019). Un empleado satisfecho contribuye de manera más eficiente y efectiva a la obtención de los fines organizacionales. En contraste, la insatisfacción laboral puede tener consecuencias psicosomáticas y corporales, además de fomentar conductas negativas en el espacio laboral.

A pesar de la creciente conciencia sobre la importancia de priorizar el bienestar de los empleados, muchas organizaciones continúan subestimando la significancia de la satisfacción laboral. Esta la escasa atención puede provocar la pérdida de talento cualificado en diversas posiciones. Es importante señalar que un puesto que requiere altos niveles de conocimiento no garantiza automáticamente una mayor satisfacción; de hecho, cuando un empleado se enfrenta a tareas que no le interesan o para las cuales no está preparado, su satisfacción disminuye, lo que repercute negativamente en su rendimiento.

Desde ese contexto, es esencial que los trabajadores reconozcan la importancia del conocimiento y expresen qué aspectos desean evitar, alcanzar o retener en su entorno laboral. También es vital que las organizaciones fomenten un ambiente psicológicamente saludable que satisfaga tanto las necesidades de productividad como las de bienestar, alineándose con las expectativas y capacidades de los empleados. Esto no solo incrementa la satisfacción del personal, sino que también beneficia a la dirección (Bayona et al., 2020).

Además, según Anisha y Melvin (2020), se considera un indicador clave de la efectividad de los empleados, promoviendo su bienestar emocional y mental. Además, la conducta de los colaboradores se ve afectada por la satisfacción derivada de sus tareas y ocupaciones dentro de la organización. Es importante destacar que la satisfacción debe surgir a nivel individual, ya que esto permitirá a cada empleado ofrecer lo mejor de sí mismo, aumentando así su capacidad y, en conjunto con el trabajo en equipo, mejorando el rendimiento organizacional en general.

## **2.6. Relación entre las variables clima, motivación y satisfacción laboral**

La relación entre el clima organizacional y la motivación laboral es fundamental para entender la satisfacción de los empleados en las empresas de servicios. Un ambiente de trabajo positivo, caracterizado por interacciones productivas y colaboración, crea un clima organizacional que no solo fomenta la motivación, sino que también incrementa el compromiso de los empleados con la empresa. Cuando los trabajadores se sienten valorados y apoyados, su satisfacción laboral aumenta, lo que repercute directamente en su desempeño, especialmente en áreas críticas como el servicio al cliente. En este sentido, un clima organizacional favorable que potencie la motivación no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también eleva el rendimiento y la competitividad de la empresa en el mercado. De esta manera, se evidencia que el desarrollo de

estrategias que fortalezcan tanto el clima organizacional como la motivación laboral es crucial para alcanzar el éxito en el sector de servicios (Christiano y Ekwate, 2022).

La interacción entre el clima organizacional, la motivación laboral y la satisfacción laboral se presenta como un elemento clave para la efectividad de las empresas de servicios. Un ambiente laboral positivo actúa como un catalizador que no solo impulsa la motivación de los empleados, sino que también promueve su satisfacción, creando un ciclo beneficioso para la organización (Govea y Zuñiga, 2020). Al sentirse valorados y apoyados, los trabajadores incrementan su compromiso, lo que mejora su rendimiento y contribuye a un entorno de trabajo saludable y sostenible, crucial en el competitivo sector de servicios (Christiano y Ekawati, 2022).

Los estudios revisados destacan que las organizaciones que priorizan la mejora de su clima corporativo y fomentan la motivación laboral no solo ven un aumento en la satisfacción de sus empleados, sino que también logran un impacto significativo en su éxito organizacional. Así, queda claro que fortalecer estas variables interrelacionadas es esencial para alcanzar una mayor competitividad y efectividad en el mercado.

Para aplicar las variables en el desarrollo de este trabajo, se analizará y evaluará cómo el clima organizacional y la motivación laboral afectan la satisfacción laboral de los empleados en la empresa objeto de estudio. Para ello, se utilizarán métodos estadísticos y herramientas específicas, como cuestionarios basados en la escala de Likert, que permitirán obtener datos precisos sobre la percepción de los trabajadores en torno a estas variables y sus dimensiones: innovación, comodidad, necesidades de seguridad y autorrealización. Posteriormente, se procederá a un análisis explicativa y de regresión múltiple para identificar qué dimensiones explican significativamente en la satisfacción laboral. Esta metodología permitirá determinar la importancia de cada factor y brindar recomendaciones prácticas para fortalecer el ambiente laboral y potenciar la motivación de los empleados dentro de la organización.

## **2.7. Antecedentes**

El primer antecedente fue formulado por Gouvea y Zuñiga (2020) en su estudio titulado “El clima organizacional como factor de satisfacción laboral en una empresa de servicios”, cuyo objetivo era identificar la relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

en Guayaquil, Ecuador. Las dimensiones de las variables del clima organizacional incluyen cohesión, apoyo, independencia, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad. La metodología utilizada fue no experimental, con un enfoque descriptivo y explicativa, centrada en una muestra de 40 empleados de una empresa de servicios. Para evaluar el clima organizacional, se empleó el cuestionario Moos Work Environment Scale (WES), que consta de 90 ítems sobre factores como innovación, comodidad y apoyo. La satisfacción laboral se midió a través de la escala de Warr, Cook y Wall, que incluye 15 preguntas sobre satisfacción interna y externa. Los resultados se analizaron mediante una tabla de frecuencia con un 90% de confianza y 4 grados de libertad. Se descubrió que 24 participantes estaban satisfechos con el clima organizacional y 32 reportaron satisfacción con su trabajo. La prueba de chi-cuadrado, que arrojó un valor de 10,57 frente al valor crítico de 7,779, concluyó que existía una relación positiva entre las variables.

El segundo antecedente fue presentado por cristiano y Ekwati (2022) en su estudio titulado “El impacto de la cultura organizacional y la motivación en la satisfacción laboral de los empleados en la región de Bandar Lampung”. El objetivo del estudio fue determinar cómo la cultura organizacional y la motivación afectan la satisfacción laboral de los empleados en esta región, ubicada en Jakarta. Las dimensiones de la cultura organizacional incluyen orientación a resultados, orientación a las personas, orientación al equipo, atención al detalle, agresividad y estabilidad. Por otro lado, los aspectos motivacionales abarcan necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización. El método consistió en la recolección de datos mediante cuestionarios aplicados a una muestra intencional de 75 participantes. Se utilizó el modelado de ecuaciones estructurales como parte del enfoque cuantitativo, utilizando el software SmartPLS versión 3.3.3. Los resultados del estudio indicaron que todas las variables tienen un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral de los empleados. Además, se encontró que tanto la motivación como la cultura organizacional impactan de manera positiva y significativa en la satisfacción laboral de forma independiente. Estos hallazgos pueden ayudar a las empresas a mejorar la satisfacción de sus empleados al optimizar su cultura y motivación organizacional, lo que beneficiará el bienestar de los empleados.

El tercer antecedente, presentado por Basalama y Asad (2021), se titula “El papel de la motivación laboral y el ambiente laboral en la mejora de la satisfacción laboral”. Este estudio tiene

como objetivos analizar cómo la motivación laboral afecta la satisfacción del profesorado de gestión y examinar el impacto del clima laboral en la satisfacción de estos profesores en una universidad privada de Makassar, Indonesia. Las dimensiones de la motivación se dividen en motivación intrínseca y extrínseca, mientras que los aspectos del ambiente laboral incluyen distribución, instalaciones e infraestructura. Las dimensiones de la satisfacción laboral abarcan el trabajo en sí, las relaciones con superiores, el apoyo de colegas, las oportunidades de avance profesional y el salario. La metodología del estudio se centra en profesores de gestión de universidades privadas, utilizando un muestreo aleatorio intencional con una muestra de 105 participantes. El periodo de investigación se extendió de febrero a mayo de 2020, y el análisis de datos se realizó mediante regresión múltiple. Los resultados indican que la motivación tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los profesores. En cuanto a las conclusiones, las dimensiones más relevantes de la motivación son retroalimentación, situación laboral, apoyo y estímulo, mientras que los aspectos más importantes del ambiente laboral son el espacio físico de trabajo y la infraestructura. Los estudios teóricos y empíricos sugieren que niveles más altos de motivación, especialmente financiera, están vinculados a una mayor satisfacción laboral. Por lo tanto, se recomienda que las universidades mejoren las condiciones laborales para crear un entorno favorable para sus profesores.

## **2.8. Hipótesis**

### **2.8.1. Hipótesis general**

Existe una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que sugiere que un entorno de trabajo saludable y colaborativo contribuye a un mayor nivel de satisfacción entre los empleados. Además, la motivación tiene una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral de los trabajadores.

HO: El clima organizacional y la motivación laboral tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios

### **2.8.2. Hipótesis específicas**

En relación con la innovación en este estudio se refiere al enfoque que las empresas de servicios adoptan para desarrollar y aplicar nuevas ideas, procesos, o tecnologías que mejoren la

eficiencia, calidad y competitividad de sus operaciones. La motivación laboral, en el contexto de la innovación, implica un esfuerzo por autoestimularse y aprovechar toda la experiencia y conocimientos disponibles para contribuir al desarrollo de nuevas ideas y soluciones dentro de la organización. Esta motivación impulsa a los empleados a superar desafíos, proponer mejoras y adoptar prácticas innovadoras que optimicen los procesos y ayuden a alcanzar las metas organizacionales.

- a. H1: Influye la innovación en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.

La implementación de prácticas innovadoras no solo mejora la eficiencia operativa y genera nuevas soluciones, sino que, además, contribuye a crear un ambiente laboral positivo. En este sentido, los empleados se sienten valorados y motivados.

Por otra parte, un entorno que fomenta la innovación permite que los empleados participen activamente en la creación de soluciones, mejoras en procesos y desarrollo de nuevos servicios, lo que les proporciona un mayor sentido de propósito y contribución dentro de la empresa.

- H2: Influye la comodidad en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.

Un entorno de bienestar favorable para los trabajadores no solo se traduce en un aumento del desempeño laboral, sino que, además, genera una mayor satisfacción en el trabajo. Esto contribuye a un incremento en la productividad y en la eficiencia en la realización de tareas. De esta manera, promover un clima de comodidad dentro de las organizaciones se convierte en una estrategia clave para maximizar tanto la satisfacción como el rendimiento de los empleados, lo que resulta en un impacto positivo en el desempeño general de la empresa.

- b. H3: Influye la necesidad de seguridad en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.

Al satisfacer estas necesidades, no solo se fortalece el bienestar individual de los empleados, sino que, fomenta la cohesión y la productividad dentro de la organización. Por ende, un ambiente laboral cómodo y adecuado juega un papel esencial en el bienestar de los empleados. De esta forma, se establece una relación directa entre la seguridad en el trabajo y la motivación,

evidenciando la importancia de crear un entorno propicio para maximizar el rendimiento en el ámbito laboral.

H4: Influye la necesidad de autorrealización en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.

Cuando los empleados perciben que sus logros y contribuciones son apreciados, el nivel de satisfacción laboral tiende a aumentar, a su vez, puede mejorar su desempeño y productividad. Por lo tanto, satisfacer las necesidades de autorrealización no sólo beneficia a los empleados de manera individual, sino que también resulta en un impacto positivo en toda la organización, al fomentar un clima de trabajo proactivo y comprometido.

### **Capítulo III: Entorno empresarial**

#### **3.1. Contexto de la investigación**

El sector servicios, o sector terciario, engloba las actividades económicas vinculadas a la prestación de servicios que no producen ni transforman bienes materiales. Su función principal es ofrecer servicios que satisfacen las necesidades de la población a nivel mundial. Este sector abarca subsectores como el comercio, las comunicaciones, los centros de atención telefónica, las finanzas, el turismo, la hostelería, el entretenimiento, la cultura, los espectáculos, así como la administración y los servicios públicos, que pueden ser brindados tanto por el Estado como por el sector privado, incluyendo áreas como la salud, la educación y la atención a personas dependientes, entre otros (Wikipedia, 2024).

Respecto al aporte económico del sector servicios en el país se tiene que el sector experimentar un crecimiento del 2.1% en el primer trimestre del 2024 en comparación con el mismo período del año anterior, impulsado principalmente por un aumento en la actividad del rubro de Transporte y Almacenamiento, según las proyecciones del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima; cabe destacar que el sector servicios ha contribuido en promedio un 42.2% al PBI nacional en los últimos cinco años (El Peruano, 2024). Estas empresas representan solo una muestra de la amplia variedad de servicios disponibles en el país, cada una contribuyendo al crecimiento y desarrollo del sector servicios en Perú.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2021) la PEA ocupada laboró principalmente en el rubro de servicios, con 6 millones 49 mil 925 personas (35,3%). Dentro del

sector de servicios, las subramas que agruparon la mayor cantidad de trabajadores fueron los servicios comunitarios, sociales y recreativos, con un porcentaje del 11.2%

De acuerdo con el Directorio Central de Empresas y Establecimientos, en 2020 se registraron un total de 2 millones 777 mil 424 empresas. De este conjunto, el 42.5% corresponde a actividades del sector servicios; es importante señalar que las empresas grandes, medianas y pequeñas juntas constituyeron el 3.8% del total de empresas en este sector (INEI, 2020).

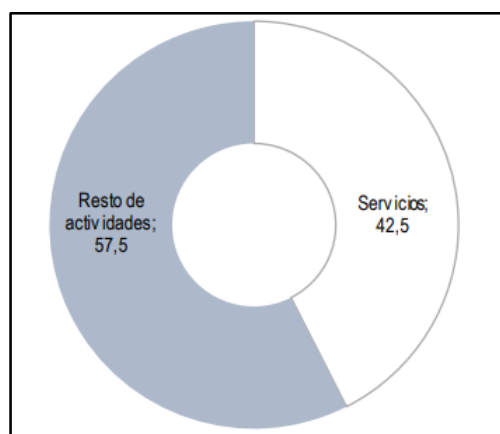


Figura 1.

*Perú: Empresas según actividad económica, 2020 (Distribución porcentual)*

*Fuente. INEI (2020)*

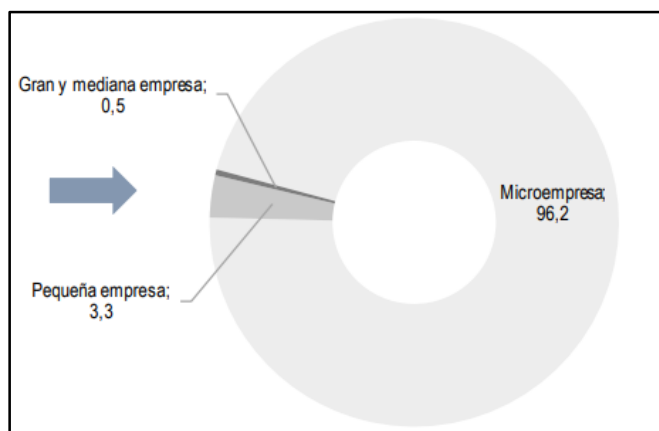


Figura 2

*Perú: Empresas de Servicios según Segmento Empresarial, 2020 (Distribución Porcentual)*

*Fuente. INEI (2020)*

En 2020, se contabilizaron 37 mil 659 empresas en el sector servicios. De esta cifra, 33 mil 917 pertenecían al segmento de pequeñas empresas (90.1%), mientras que 2 mil 606 (6.9%) correspondían a grandes empresas y 1 mil 136 (3.0%) a medianas empresas (INEI, 2020)

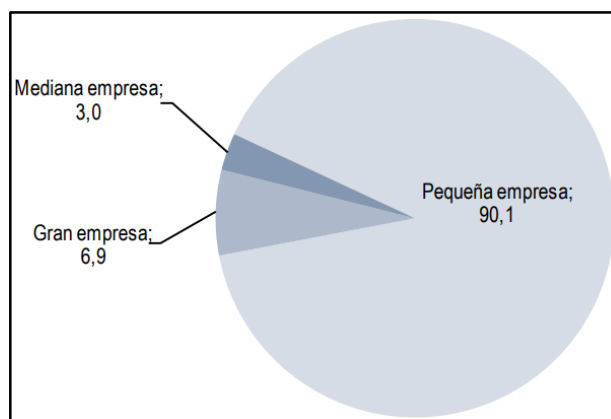


Figura 3

*Perú: Empresas de servicios, según segmento empresarial, 2020 (Estructura porcentual)*  
 Fuente. INEI (2020)

Las empresas recreacionales en Perú se encuentran principalmente en el ámbito del turismo y entretenimiento, que es un componente del sector servicios. Este ámbito abarca diversas actividades y servicios, tales como: Turismo, que engloba agencias de viajes, operadores turísticos y servicios de guías, beneficiándose de la rica cultura y biodiversidad del país. Entretenimiento, que incluye actividades como teatros, cines, parques de atracciones y centros recreativos. Deportes que comprende instalaciones deportivas, clubes y servicios vinculados a actividades deportivas, así como las Actividades Culturales que abarcan museos, galerías de arte y eventos culturales también forman parte de este sector.

El sector servicios representa aproximadamente el 61.2% del PBI del país, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (INEI, 2022).

Las empresas que desarrollan actividades económicas como actividades artísticas, de entretenimiento y recreación, en el año 2020 cubrieron el 1.7% del total de estructura económica del país (INEI, 2020), tal como se muestra en la figura 4.



Figura 4.

*Perú: Empresas De Servicios En Base A Actividades Económicas, 2020 (Estructura Porcentual)*

**Fuente.** Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

Según los resultados de la Encuesta Económica Anual 2021, correspondiente al ejercicio económico de 2020, las ventas netas de las empresas de servicios alcanzaron un total de 258 mil 326 millones de soles. En este marco, las grandes empresas aportaron 182 mil 305 millones de soles, lo que representa el mayor volumen en comparación con otros segmentos empresariales, con un porcentaje del 70.6%. Por su parte, las pequeñas empresas reportaron 66 mil 370 millones de soles, equivalentes al 25.7%, mientras que las medianas empresas contribuyeron con 9 mil 651 millones de soles, lo que representa el 3.7% del total (INEI, 2020) tal como se muestra en la figura 5.

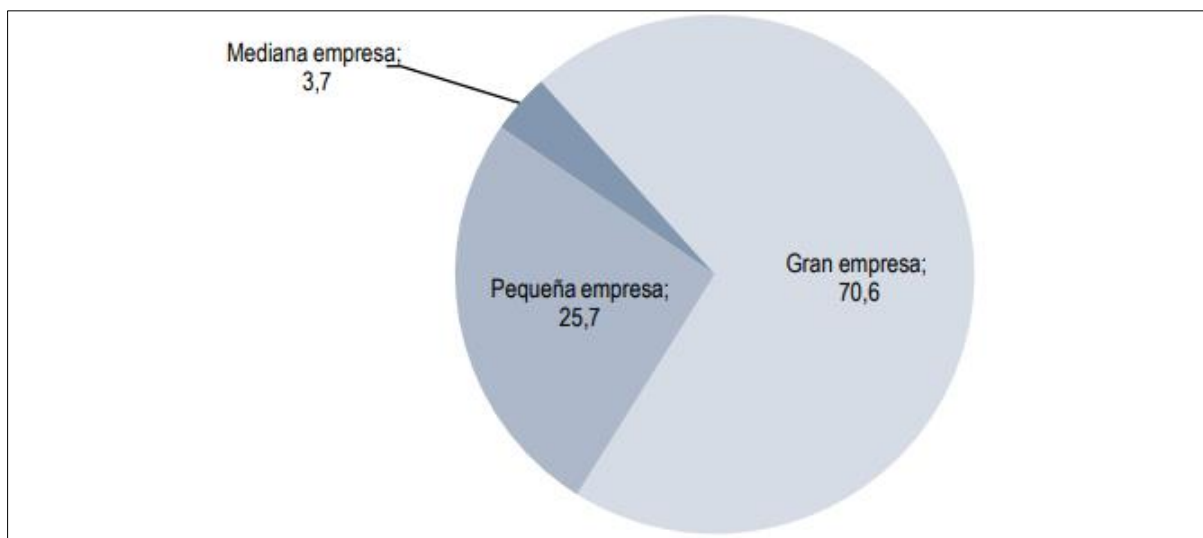


Figura 5

*Perú: Ventas Netas De Empresas De Servicios Según Segmento Empresarial, 2020  
(Estructura Porcentual)*

**Fuente.** Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

Asimismo, las empresas que realizan Actividades Artísticas, Entretenimiento y Recreación generaron ventas netas por 0,8%. Otro indicador que ofrece una perspectiva del contexto económico es la remuneración promedio mensual en las empresas de servicios, que fue de 3 mil 83 soles en el año 2020. Las grandes empresas asignan un promedio mensual de 3 mil 644 soles en salarios, mientras que las medianas empresas pagan 2 mil 732 soles y las pequeñas empresas, 2 mil 413 soles. Según la actividad económica, las Actividades Artísticas, de Entretenimiento y Recreación ofrecieron un promedio de 1 mil 432 soles, seguidas por el Servicio de Comidas y Bebidas, que pagó 1 mil 520 soles. (INEI, 2020) tal como se muestra en la figura 6.



Figura 6  
*Perú: Remuneración Promedio Por Mes De Empresas De Servicios- Según Actividades Económicas – 2020*

**Fuente.** Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020)

Según el Directorio Central de Empresas y Establecimientos, en 2020 había 22 607 empresas en el ámbito de Actividades Artísticas y de Entretenimiento en Perú; en el 2021 había 23 316 empresas, representando una variación de 3.1%, siendo 22 855 microempresas (INEI, 2021).

Tabla 1

## Perú: Empresas de Servicios según Actividad Económica

Actividad económica	2020	2021		Var % 2021/20
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Total</b>	<b>1 173 156</b>	<b>1 246 659</b>	<b>100,0</b>	<b>6,3</b>
Transporte y almacenamiento	167 799	182 644	14,7	8,8
Actividades de alojamiento	28 229	28 423	2,3	0,7
Servicios de comidas y bebidas	223 859	231 429	18,5	3,4
Información y comunicaciones	56 128	58 069	4,7	3,5
Actividades inmobiliarias	20 347	23 864	1,9	17,3
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	256 425	270 938	21,6	5,7
Actividades de agencias de viaje y operadores turísticos	9 169	9 507	0,8	3,7
Actividades de enseñanza	34 555	34 988	2,8	1,3
Actividades de atención de la salud humana	35 179	39 648	3,2	12,7
Actividades artísticas, entretenimiento y recreación	22 607	23 316	1,9	3,1
Salones de belleza	41 717	42 209	3,4	1,2
Otros servicios 1/	277 142	301 624	24,2	8,8

Fuente. INEI (2021)

La tabla 1 detalla los servicios según la actividad económica en el cual este sector representó alrededor del 0.5% del PIB, lo que subraya su importancia dentro de los servicios (Banco Central de Reserva del Perú, 2021). Además, emplea a aproximadamente 150,000 personas, reflejando su relevancia en la generación de empleo (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021). La remuneración promedio mensual en este sector fue de aproximadamente 1,432 soles en 2020, indicando variaciones en los ingresos en comparación con otros sectores (INEI, 2021).

En Lima, el sector de recreación y entretenimiento incluye aproximadamente 8,000 empresas dedicadas a actividades como teatros, cines y centros recreativos, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021). Este sector genera cerca de 50,000 empleos en la ciudad, contribuyendo de manera significativa a la economía local (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021). En 2020, el salario mensual promedio en el ámbito recreativo en Lima fue de alrededor de 1,500 soles, mostrando variaciones en comparación con otros sectores (INEI, 2021).

Antes de la pandemia, lugares de entretenimiento como parques de diversiones y teatros recibían más de 5 millones de visitantes anualmente en Lima (Cámara de Comercio de Lima, 2020). Sin embargo, la crisis sanitaria tuvo un impacto severo en el sector, provocando una disminución de hasta el 60% en la actividad de las empresas recreativas en 2020. Se prevé, no obstante, una recuperación gradual en los próximos años (MINCETUR, 2021).

En el país, se estima que existen alrededor de 300 clubes campestres que ofrecen una variedad de servicios recreativos y deportivos a sus miembros. Estos clubes cuentan con más de 100,000 socios, lo que refleja su popularidad y la creciente demanda de espacios recreativos al aire libre en Perú (Asociación de Clubes Campestres del Perú, 2022).

Los clubes campestres brindan una amplia gama de servicios, que incluyen piscinas, canchas de tenis, campos de golf y áreas para eventos sociales. Muchos han diversificado sus actividades para incorporar programas de bienestar y fitness (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2021). Este sector tiene un impacto significativo en la economía local, generando empleo para aproximadamente 15,000 personas, tanto de forma directa como indirecta, incluyendo personal de mantenimiento, entrenadores y administrativos (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2021).

Antes de la pandemia, estos clubes recibían más de 1.5 millones de visitantes anualmente, lo que demuestra su atractivo como destinos de esparcimiento (Cámara de Comercio de Lima, 2020). La crisis sanitaria tuvo un efecto adverso en estos clubes, con una disminución de hasta el 50% en la membresía y en la afluencia de visitantes en 2020. Sin embargo, se espera una recuperación a medida que se levanten las restricciones y crezca la demanda por actividades al aire libre (MINCETUR, 2021).

### **3.2.Clubos campestres en la Región Lima**

En Perú, la mayoría de los clubes campestres se encuentran en la región Lima y se distinguen por su variada oferta social, recreativa, deportiva y cultural. Hay aproximadamente 100 clubes que brindan diversos servicios recreativos y deportivos. Estas instalaciones suelen incluir piscinas, canchas de tenis, campos de golf, áreas para eventos y restaurantes. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2024).

Los clubes más populares de Lima Norte y Este tienen precios de entrada que oscilan desde los 10 soles y ofrecen diversas áreas de recreación para adultos y niños. Entre los más destacados se encuentran: el Club Recreacional Los Ángeles en Chaclacayo, el Club Resort El Tumi en Carabayllo, el Club Campestre Huampaní también en Chaclacayo, el Parque Acuático Aquapark en el norte chico, en Huacho, el Club Campestre Perulandia en Huachipa, el Vacilandia Park en el distrito de Santa Anita, el Club Paraíso del Sur en la Panamericana Sur KM 20.5, y Casa Verde, ubicado en el sur, en el distrito de Mala, entre otros (Asian, 2024).

En Lima la competencia relacionada a clubes campestres es amplia, en distritos como Chosica se ubican los clubes Adertel, Club Campestre El Angolo, Club Campestre Ingenieros, AOPIP, el Bosque, Aduanas, Esmon FAP, Remanso, Aro Resort; asimismo, en otros distritos se ubican clubes campestres conocidos como Villa Chepita Royal Club Campestre, Perulandia con parque acuático, La Granja Villa con zoológico, acuario, etc. Centro Recreacional Aqualandia, Paraíso del Sur (El Comercio, 2022).

### **3.2.2 Club campestre en Canta**

La provincia de Canta cuenta con una superficie de 1 731,16 Km<sup>2</sup>, está bajo la administración del Gobierno Regional de Lima. Esta provincia limita al norte con la provincia de Huaral, al este con Yauli en el departamento de Junín, al sur con Huarochirí y al oeste con Lima; Canta tiene una población cercana a 16 mil habitantes (Gobierno Regional Lima, 2020).

En la provincia de Canta se ubican clubes campestres como el Club Aqualandia, ubicado en la carretera Lima – Canta, el Club Campestre Las Retamas, en la misma dirección; el Club Pinos y eucaliptos con RUC N° 20546638546, ubicado en la carretera Lima – Canta Km. 39.5 el cual es el club en estudio; este club cuenta con 56 trabajadores en las áreas de mantenimiento, cajas, cocina, ayudantes, mozos, seguridad, piscineros (cuidan la piscina), salvavidas. Este club cuenta con hospedaje, restaurante, piscinas, laguna artificial, zona de parrilla, juegos, áreas deportivas, zona de cuatrimotos, paseo a caballo, entre otros.

## Capítulo IV. Metodología

### 4.1. Enfoque Metodológico

La investigación que se presenta tiene un enfoque cuantitativo y explicativa para examinar las variables involucradas, utilizando la adquisición y valoración de datos numéricos para validar o refutar la hipótesis planteada. La elección del enfoque cuantitativo se centra en la recolección de datos con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas mediante mediciones numéricas y el desarrollo de análisis estadísticos que permiten identificar ciertas pautas de comportamiento para validar ciertas teorías (Hernández et al., 2016). Además, se clasifica como no experimental, porque las variables no son manipuladas de manera deliberada; los fenómenos son observados de manera tal como se presentan dentro de su entorno natural (Hernández et al., 2016).

Como lo expresa Anguera et al. (2020), el enfoque metodológico cuantitativo permitirá evaluar la validez de estas hipótesis mediante la recolecta de datos numéricos que reflejen las percepciones de los empleados con respecto a las hipótesis investigadas: H1: innovación, H2: Motivación, H3: necesidades de seguridad y H4: necesidades de autorrealización, en el contexto del clima organizacional y la motivación laboral. Este enfoque utiliza métodos estadísticos y herramientas analíticas para medir variables, evaluar relaciones y probar hipótesis de manera objetiva y sistemática.

### 4.2. Diseño de la Investigación

El estudio adoptará un diseño no experimental se caracteriza por el análisis de las variables en su contexto natural, de tal manera que se evita cualquier intervención por parte del investigador. Esto implica que la información se recopila tal como se presenta en la realidad laboral, ofreciendo una visión auténtica del comportamiento y las dinámicas que prevalecen en las empresas de servicios (Davila et al., 2021). Adicionalmente, el enfoque explicativo es porque se orienta a establecer las causas que ocasionan un fenómeno y los efectos que conlleva (Condori, 2020). Así, se proporciona un entendimiento más profundo acerca de cómo el clima organizacional y la motivación influyen en la satisfacción laboral de los empleados.

De manera que, se adopta un diseño no experimental explicativa, orientado a analizar el impacto entre las variables de clima organizacional, motivación laboral y su impacto en la satisfacción laboral dentro de las empresas de servicios. Este enfoque se destaca por su capacidad de describir la interacción entre estas variables en el entorno laboral sin necesidad de realizar manipulaciones experimentales.

### 4.3. Variables de estudio

Tabla 2

*Variables del estudio*

VARIABLES	DIMENSIONES
<b>Independiente (V1):</b> Clima Organizacional	Innovación
	Comodidad
<b>Independiente (V2):</b> Motivación laboral	Necesidades de seguridad
	Necesidades de autorrealización
<b>Dependiente (V3):</b> Satisfacción laboral	

Fuente: Elaboración propia

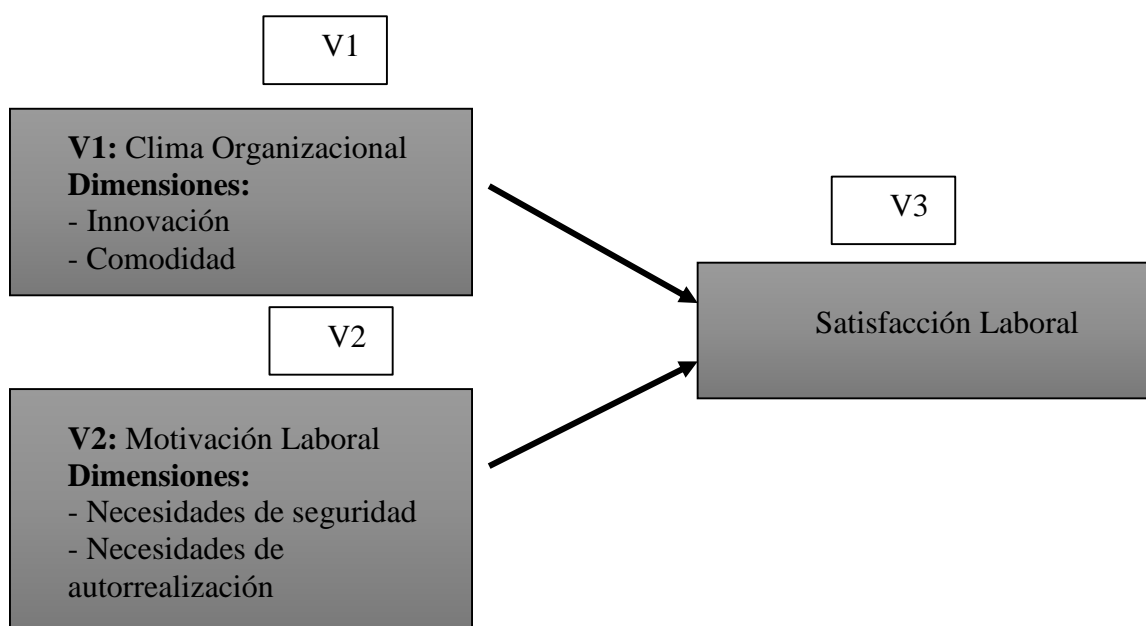


Figura 7.  
*Modelo de Estudio*

La Figura 7 ilustra cómo la variable (V1) y (V2) influyen directamente en la (V3) de los empleados. Un ambiente laboral positivo y motivante no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que también fomenta la retención del talento (Govea y Zúñiga, 2020). Este entorno favorable, caracterizado por relaciones interpersonales saludables y un adecuado reconocimiento, optimiza la eficiencia en las tareas y eleva la calidad del servicio en las empresas del sector servicios (cristiano y Ekawati ,2022)

El análisis de la interrelación entre el V1 y V2 con V3 en el trabajo es primordial para comprender cómo estos factores interactúan entre sí. Para validar las hipótesis sugeridas en esta indagación, se propone emplear una metodología cuantitativa mediante cuestionario dirigido a empleados de distintas empresas de servicios.

Asimismo, la Tabla 2 y la Figura 7 muestran las variables y dimensiones que se considerarán para analizar la asociación con la satisfacción laboral. Estas visualizaciones destacan la conexión entre el V1 y la V2, que son esenciales para alcanzar grados elevados de V3 en el sector servicios.

#### **4.4. Población de Estudio**

La población está conformada por todos los clubes recreacionales de la Carretera Lima – Canta que cumplen ciertas características relevantes para el estudio y de los cuales se extraerá información. Respecto a lo anterior, la información aportada por Lengua (2022) establece que en la provincia actualmente existen 40 clubes destinados para efectuar actividades de entretenimiento y recreación.

Al abarcar a todo el conglomerado, se obtiene una visión integral de las dinámicas laborales y las variables investigadas, lo que permite identificar patrones y tendencias. Así, la selección amplia facilita la recolección de datos precisos y relevantes (Manami, 2019). En consecuencia, se establece un fundamento sólido para evaluar y comprender los hallazgos dentro del contexto total de la empresa de servicios, permitiendo un análisis más profundo y fundamentado de los resultados

obtenidos, así como la formulación de recomendaciones basadas en evidencias. De manera que, la población la conforman todos los trabajadores de los 40 clubes campesinos que integran los diversos clubes ubicados en la carretera Lima-Canta, son aproximadamente 2400 trabajadores.

#### 4.5. Muestra

Se aplicó el muestreo por conveniencia, que es una técnica donde se seleccionan a los participantes en función de su accesibilidad y disponibilidad, permitiendo así que los investigadores obtengan resultados de manera más rápida y eficiente (Robles, 2019). Además, para Hernández & Carpio (2019), el muestreo por conveniencia es un enfoque en el cual las muestras se recopilan a través de técnicas que no garantizan que la totalidad de integrantes de una población tengan la misma probabilidad de ser considerados. En este caso, se utilizó la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra en poblaciones finitas, lo que hizo posible determinar cuántos empleados eran necesarios para conseguir datos significativos sin sobrecargar los recursos. Este enfoque se basó en seleccionar a los empleados más accesibles y disponibles, lo que permitió una recolección de datos ágil y económica. Aunque este método limita la generalización de los resultados debido a su naturaleza no aleatoria, facilita la obtención de información relevante y contextualizada dentro de las restricciones del estudio (Manami, 2019). Tras definir la población de empresas de servicios, se calcularon los parámetros necesarios para el tamaño muestral de los trabajadores, garantizando así una adecuada representación de la muestra en el contexto específico de la investigación.

$$N = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$N = \frac{58 * 3.8416 * 0.04775}{(58 - 1) * 0.0001 + 3.8416 * 0.04775}$$

- Z=1.96 (Grado de confiabilidad del 95%)
- p=0.955 (parte de la población con el atributo deseado)
- q=1- p=0.05 (complemento de p)
- E=0.01 (error del margen)

- N=56 (Cantidad de individuos de la empresa de servicios)

**Sustitución de Valores tendríamos:**

$$n = \frac{10.67}{0.189543} = 56$$

Por conveniencia, se eligió dirigir la atención del estudio hacia la empresa de servicios del club "Pinos y Eucaliptos Posada Real EIRL ". Así, se decidió trabajar con una muestra significativa de 56 trabajadores de dicho club, quienes servirán como base para demostrar el progreso de la investigación. Este enfoque permitirá analizar de manera efectiva el impacto del V1 y V2 en la V3 de los empleados dentro del contexto de este club campestre. Se pudo acceder a la información mediante la autorización expresa de su gerente general.

#### **4.6 Instrumentos de Medición**

Para este estudio se aplica la encuesta como técnica para obtener información directa de los participantes sobre sus opiniones, actitudes, comportamientos y características. Esta técnica se implementa mediante el uso de cuestionarios, que actúan como el instrumento principal para estructurar y recoger las respuestas de los encuestados. El cuestionario se diseñó cuidadosamente para incluir preguntas relevantes y precisas, las cuales pueden ser cerradas, abiertas o una combinación de ambas, con el fin de captar una amplia gama de información (Hernández y Mendoza, 2018).

Para evaluar el clima organizacional se utilizó el cuestionario de Work Environment Scale (WES) de Moos, para evaluar la motivación laboral se utilizó el cuestionario de Maslow, propuesto por Christiano (2022) y para evaluar la satisfacción laboral se usó la Escala de satisfacción en el trabajo de Warr, Cook y Wall.

Para la recolección de datos se empleó un cuestionario que consistió en 35 ítems, diseñado para medir las variables de V1 y V2 en relación con la V3 en empresas de servicios. El cuestionario empleó una escala de Likert que va desde 1 = Totalmente en desacuerdo hasta 5 = Totalmente de acuerdo. En este sentido, las dimensiones del cuestionario se distribuyeron de la siguiente manera: 9 ítems para evaluar la innovación, 7 para la comodidad, 5 para necesidades de seguridad, 4 para las relaciones autorrealización y 10 destinados a medir la satisfacción laboral.

El cuestionario que se ha aplicado en el presente estudio ha sido validado por dos profesores de la Universidad ESAN

Tabla 3 : *Validación del instrumento por expertos*

<b>Experto</b>	<b>Grados Académicos</b>
N° 1: José Alberto Lara Mascaró	Magister en Docencia e Investigación
N° 2: Marisol Cáceda Quispe	Doctora en Educación y Magister en Finanzas

#### **4.7. Técnicas de Análisis**

Para evaluar las opiniones de los trabajadores de los diferentes clubes, se utilizó la escala de Likert en nuestros cuestionarios. Esta técnica permite que cada persona exprese su grado de disconformidad o conformidad con diversas afirmaciones, ofreciendo una gama de opciones. Esta escala no solo facilita la recopilación de datos, sino también nos ayuda a captar matices en las respuestas, permitiéndonos entender mejor las perspectivas de los encuestados. Al analizar estos datos, buscamos identificar patrones y tendencias que nos permitan interpretar las disipaciones y opiniones de los colaboradores de manera más profunda, contribuyendo a un entendimiento más completo del influyente clima organizacional y motivación laboral en la satisfacción laboral en las empresas de servicios.

Una vez recopilada la información se procederá con el análisis descriptivo y luego el análisis la prueba de fiabilidad de los datos con el Alfa de Cronbach, prueba de Kolmogorov – Smirnov para corroborar la distribución normal de las variables, la prueba de Pearson para ver el grado de asociación de las variables y, finalmente la regresión múltiple para determinar la variable independiente de mayor incidencia tiene en la satisfacción laboral, así como concluir el tipo de relación que tiene.

## **V. Desarrollo De La Solución**

### 5.1. Propuesta de solución

En esta sección se presentan los resultados del estudio, el cual es no experimental y de alcance descriptivo y explicativa. Estas incluyen la variable independiente de clima organizacional con sus dimensiones: innovación y comodidad; la variable independiente de motivación laboral, que se desglosa en las dimensiones de necesidades de seguridad y necesidades de autorrealización en la variable dependiente, satisfacción laboral.

Para evaluar el clima organizacional se utilizó el cuestionario de Work Environment Scale (WES) de Moos, para evaluar la motivación laboral se utilizó el cuestionario de Maslow, propuesto por Christiano (2022) y para evaluar la satisfacción laboral se usó la Escala de satisfacción en el trabajo de Warr, Cook y Wall. Govea (2020). Se empleó la escala de Likert de 5 puntos, donde el número 1 es totalmente desacuerdo y el 5 es Totalmente de acuerdo. El cuestionario se realizó a 56 trabajadores en horario laboral con un tiempo aproximado de 20 minutos por cada uno.

La información que se obtuvo de las encuestas fue procesada por los programas Microsoft Excel y PSPP para el respectivo análisis descriptivo, validez del instrumento y análisis explicativa de los datos.

### 5.2. Estadística Descriptiva

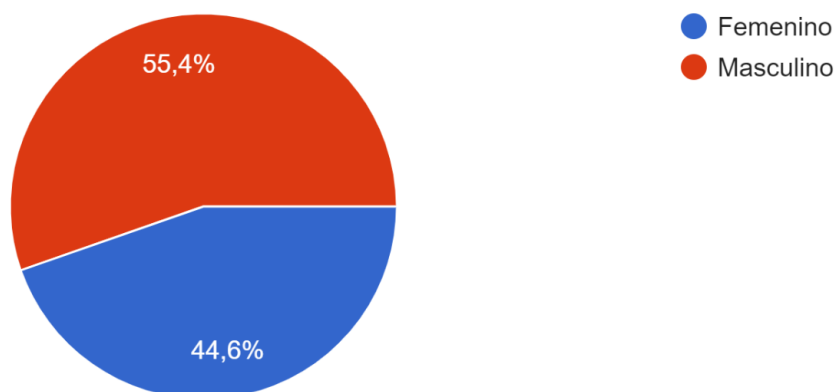
Según la tabla 3 y la figura 8, la muestra indica que la mayoría de los encuestados han sido hombres, ya que se puede observar que tienen una participación del 55.40%, en comparación del género femenino que representa el 44.6%.

Tabla 4

*Datos del género y edad de los trabajadores*

<b>Género</b>				
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido FEMENINO	25	44.6%	44.6%	44.6%
MASCULINO	31	55.4%	55.4%	100.0%
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>100.00%</b>		

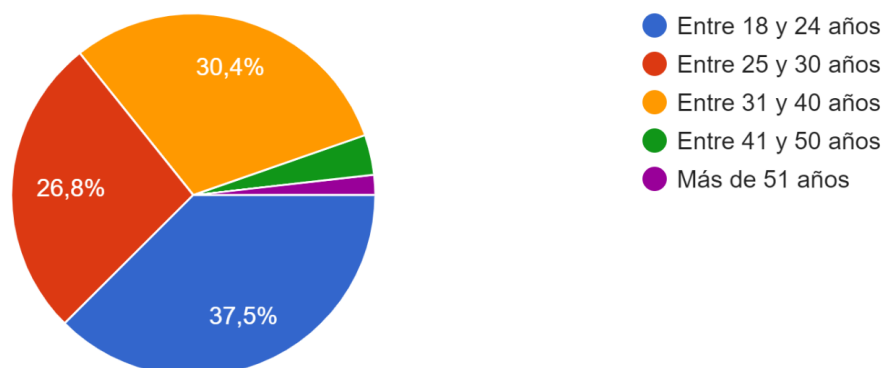
Figura 8 Género

**Edad**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido Entre 18 y 24 años	21	37.5%	37.5%	37.5%
Válido Entre 25 y 30 años	15	26.8%	26.8%	64.3%
Válido Entre 31 y 40 años	17	30.4%	30.4%	94.6%
Válido Entre 41 y 50 años	2	3.6%	3.6%	98.2%
Válido Más de 51 años	1	1.8%	1.8%	100.0%
TOTAL	56	100.00%		

Figura 9

Edad



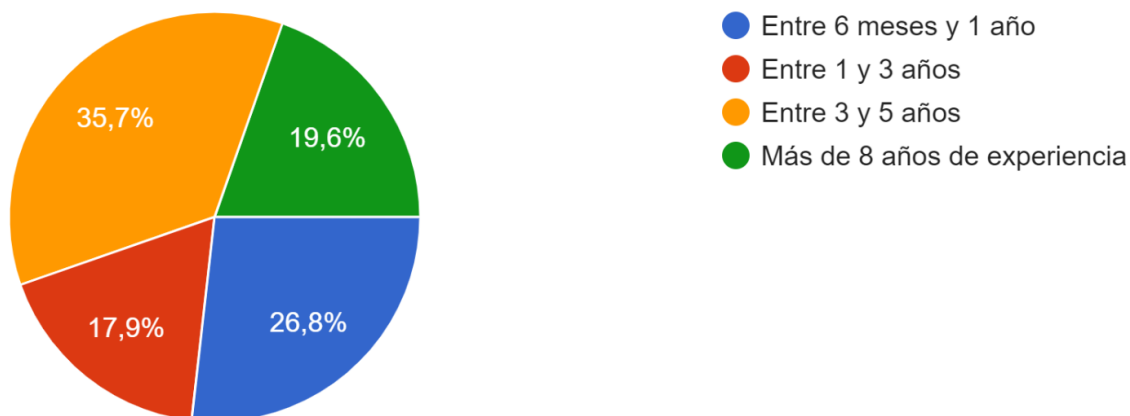
Por otro lado, de la Figura 9 se observa que la mayoría de los encuestados son menores de 30 años, alcanzando una participación del 64.3%.

Según la tabla 4, se puede observar que los años de experiencia laboral de los trabajadores se concentra hasta 5 años de experiencia con un 53.6% de porcentaje acumulado.

Tabla 5

Años de experiencia laboral

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válido	Entre 6 meses y 1 año	15	26.8%	26.8%	80.4 %
	Entre 1 y 3 años	10	17.9 %	17.9 %	17.9 %
	Entre 3 y 5 años	20	35.7 %	35.7 %	53.6%
	Más de 8 años de experiencia	11	19.6 %	19.6 %	100.00%
TOTAL		56	100.00%		

*Figura 10**Años de experiencia laboral*

Por otro lado, en la figura 9 se observa que existe porcentaje importante de 19.6% de trabajadores que tienen más de 8 años de experiencia

### **5.3 Análisis de fiabilidad**

Para este fin, se aplicó el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual permite verificar el nivel de confiabilidad del instrumento en cuestión. El coeficiente Alfa de Cronbach da como resultado una puntuación entre 0 y 1, de tal manera que los valores que se consideran confiables están en el rango de 0.8 a 0.9.

Se puede apreciar que, al analizar los resultados para comprobar la validez del instrumento, se refleja en la Tabla 5, donde el Alfa de Cronbach es 0.94, esto significa que este instrumento es considerado excelente por lo que se confirma la validez del instrumento de medición usado en esta investigación ya que es mayor a 0.7.

Tabla 6

*Estadísticas de fiabilidad del instrumento*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Nº de elementos</b>
0,94	5

Elaboración: Propia

### 5.3.1 Pruebas de fiabilidad por dimensiones

Con el objetivo de comprobar la validez de cada dimensión del instrumento de medición, se realizó también el análisis de Alfa de Cronbach, estos resultados se muestran en las tablas 6, 7, 8 y 9.

- a) **Dimensión 1:** Innovación, el resultado obtenido es 0.95, esto indica que la calificación es **excelente** de fiabilidad sobre las preguntas que cuantifican la dimensión, lo que garantiza que el instrumento es muy confiable para capturar cómo perciben los empleados la innovación en el entorno laboral.

Tabla 7

*Estadísticas de Fiabilidad – INNOVACIÓN*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,95	2

Elaboración: Propia

- b) **Dimensión 2:** Comodidad, el resultado obtenido es 0.89, esto indica que la calificación es **buen**a de fiabilidad sobre las preguntas que cuantifican la dimensión, es decir, la comodidad, tanto física como psicológica, es fundamental para el bienestar y la satisfacción laboral, y el alto nivel de fiabilidad respalda que esta dimensión está bien medida.

Tabla 8

*Estadísticos de fiabilidad – COMODIDAD*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,89	2

Elaboración: Propia

- c) **Dimensión 3:** Necesidades de seguridad, el resultado obtenido es 0.81, esto indica que la calificación es **buena** de fiabilidad sobre las preguntas que cuantifican la dimensión. La seguridad laboral es esencial, y la consistencia en su medición garantiza que se evalúa con precisión cómo perciben los empleados su protección y estabilidad en el trabajo

Tabla 9

*Estadísticos de fiabilidad de NECESIDADES DE SEGURIDAD*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,81	2

Elaboración: Propia

- d) **Dimensión 4:** Necesidades de autorrealización, el resultado obtenido es 0.78, esto indica que el resultado es **aceptable** de fiabilidad sobre las preguntas que cuantifican la dimensión. Aunque es ligeramente menor que las otras dimensiones, el resultado sigue siendo adecuado. La autorrealización, que incluye desarrollo personal y logro de metas, es más compleja de medir, pero el valor indica una consistencia razonable del ítem.

Tabla 10

*Estadísticos de fiabilidad - de NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0,78	2

Elaboración: Propia

Según los resultados obtenidos de cada variable, se concluye que la consistencia interna de la escala es buena y se debería de seguir de mantener las escalas de medida de las dimensiones para las siguientes pruebas.

#### **5.4 Pruebas inferenciales**

Se realizó la prueba de KMO y Matriz de correlaciones con la finalidad de verificar la información que se obtuvo por medio del instrumento de medición.

##### **5.4.1 Prueba de Kolmogorov - Smirnov**

Se tienen 56 datos, por lo que usaremos la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov (Tapia & Cevallos, 2021).

Las tres variables y sus dimensiones tienen el estadístico con un p-valor mayor 0.005, por lo que la probabilidad de error es de 0.00% y el grado de significancia es menor y no se encuentra evidencia estadística significativa para rechazar la hipótesis nula de que las variables tienen distribución normal y el valor del estadístico resulta esperado, por ello se procede a aplicar la prueba de correlación de Pearson.

Tabla 11

*Prueba Kolmogorov - Smirnov para una muestra*

		Innovación	Comodidad	Necesidad de Seguridad	Necesidad de Autorrealización	Satisfacción Laboral
N		56	56	56	56	56
Parámetros Normal	Media	31.32	23.16	16.14	13.75	34.14
	Desviación Estándar	10.16	7.50	5.95	4.67	11.91
Diferencias Más Extremas	Absoluto	.14	.12	.13	.11	.11
	Positivo	.09	.07	.09	.09	.09
	Negativo	-.14	-.12	-.13	-.11	-.11
Z de Kolmogorov - Smirnov		1.03	.87	.96	.83	0.84
Sig. Asint. (2 - colas)		.238	.439	.311	.499	.476

Elaboración: Propia

#### 5.4.2 Matriz de correlaciones

La matriz de correlaciones presenta coeficientes de correlación entre cada par de variables analizadas, los coeficientes van en un rango de -1 a 1, según el resultado, indica la fuerza y dirección de la asociación. Cuando es 1 significa que existe una correlación positiva y perfecta, cuando es -1 significa que existe correlación negativa perfecta y cuando es 0 significa que hay ausencia de correlación.

En la tabla 12, se observa, que todas las variables nos muestran una correlación positiva muy alta entre sí, lo cual significa que a medida que aumenta el valor de una variable, también tienden a aumentar los valores de las demás. Además, de acuerdo a los resultados, se identifica que existe una correlación positiva fuerte entre las variables clima organizacional y motivación laboral con la satisfacción laboral, obteniendo un coeficiente de correlación en el rango de 0.849 a 0.942.

Tabla 12

*Matriz de correlación*

		Innovación	Comodidad	Necesidad Seguridad	Necesidad de Autorrealización	Satisfacción Laboral
Innovación	Correlación de Pearson	1.000	.829	.815	.901	.920
	Sign. (2 - colas)		,000	,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56
Comodidad	Correlación de Pearson	.829	1.000	.864	.882	.884
	Sign. (2 - colas)	,000		,000	,000	,000
	N	56	56	56	56	56
Necesidad Seguridad	Correlación de Pearson	.815	.864	1.000	.829	.849
	Sign. (2 - colas)	,000	,000		,000	,000
	N	56	56	56	56	56
Necesidad de Autorrealización	Correlación de Pearson	.901	.882	.829	1.000	.942
	Sign. (2 - colas)	,000	,000	,000		,000
	N	56	56	56	56	56
Satisfacción Laboral	Correlación de Pearson	.920	.884	.849	.942	1.000
	Sign. (2 - colas)	,000	,000	,000	,000	
	N	56	56	56	56	56

Elaboración: Propia

### 5.5 Regresión lineal múltiple para la muestra preliminar

Se tomó como base el valor del R cuadrado ajustado (0.92) de la tabla 10, con este valor se puede determinar que el modelo tiene un buen ajuste de datos. El valor del R cuadrado ajustado indica que de manera aproximada el 92% de variabilidad que se presenta en la variable dependiente (satisfacción laboral) se explica mediante las variables predictoras que se encuentran incluidas en

el modelo. Es decir, con este valor, el modelo tiene una alta capacidad para explicar la variable dependiente.

Tabla 13

*Resumen del modelo*

<b>R</b>	<b>R Cuadrada</b>	<b>R Cuadrada Ajustada</b>	<b>Error Estándar del Estimador</b>
.96	.92	.92	3.43

Elaboración: Propia

Para el análisis de la varianza (ANOVA), en la tabla 14 se evaluó la significancia del modelo y el impacto en la variable dependiente (satisfacción laboral). El valor de la suma de cuadrados de la regresión (7206.32) significa que existe un impacto importante del modelo en la variable dependiente. Además, el p-valor menor a 0.05 indica la adecuación del modelo para predecir la variable dependiente y que las medias poblacionales no son iguales.

Tabla 14

*Anova - Satisfacción Laboral*

	<b>Suma de Cuadrados</b>	<b>df</b>	<b>Cuadrado medio</b>	<b>F</b>	<b>Sign.</b>
<b>Regresión</b>	7206,32	4	1801,58	153,00	,000
<b>Residual</b>	600,54	51	11,78		
<b>Total</b>	7806,86	55			

Elaboración: Propia

La tabla 15, muestra los coeficientes de regresión obtenidos en cada variable predictora del modelo.

Se puede encontrar una relación positiva de las dimensiones innovación, comodidad, necesidad de seguridad y necesidades de autorrealización contra la satisfacción laboral. Sin embargo, solo la innovación y la autorrealización son significativas pues el  $p < 0.01$ . Asimismo,

se puede concluir que la autorrealización es el factor que mayor influencia tiene en la satisfacción laboral, pues tiene la beta más alto (1,17)

Tabla 15

*Coefficientes - Satisfacción Laboral*

	Coeficientes No Estandarizados		Coeficiente Estandarizado	t	Sign
	B	Error Estándar	Beta		
(Constant)	-1,62	1,57	,00	-1,03	,307
Innovación	,37	,11	,32	3,41	,001
Comodidad	,21	,15	,13	1,41	,165
Necesidad de Seguridad	,18	,17	,09	1,12	,269
Necesidad de Autorrealización	1,17	,28	,46	4,24	,000

Elaboración: Propia

## 5.6. Contrastación de las hipótesis de investigación

### Hipótesis general

*HG1: La motivación laboral influye de manera positiva en la satisfacción laboral.*

Tabla 16

*La motivación laboral influye de manera positiva en la satisfacción laboral.*

Correlación de Pearson (2-colas)	VD	VI
VD	1,000 56	,930 ,000 56
VI	,930 ,000 56	1,000 56

Elaboración: Propia

**Correlación de Pearson ( $r = 0.930$ ,  $p = 0.000$ )**

**Interpretación:** La alta correlación ( $r = 0.930$ ) muestra que, al aumentar la motivación laboral, también lo hace la satisfacción. La motivación es clave en la percepción de satisfacción, ya que un empleado motivado tiende a estar más comprometido y aportar más.

*HG2: El clima organizacional influye de manera positiva en la satisfacción laboral.*

Tabla 17

*El clima organizacional influye de manera positiva en la satisfacción laboral.*

Correlación de Pearson (2-colas)	VD	VI
VD	1,000 56	,945 ,000 56
VI	,945 ,000 56	1,000 56

Elaboración: Propia

**Correlación de Pearson ( $r = 0.945$ ,  $p = 0.000$ )**

**Interpretación:** La alta correlación ( $r = 0.945$ ) indica que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral. Un ambiente favorable, con buena comunicación y apoyo, es clave para mantener altos niveles de satisfacción.

**Hipótesis específicas**

*H1: La innovación influye en la satisfacción laboral.*

Tabla 18

*La innovación influye en la satisfacción laboral.*

Correlación de Pearson (2-colas)	VD	VI
VD	1,000 56	,920 ,000 56
VI	,920 ,000 56	1,000 56

Elaboración: Propia

**Correlación de Pearson ( $r = 0.920$ ,  $p = 0.000$ )**

**Interpretación:** La correlación ( $r = 0.920$ ) muestra que la innovación está fuertemente relacionada con la satisfacción laboral. Un entorno que fomente la innovación y participación de los empleados aumenta su satisfacción.

*H2. La comodidad influye en la satisfacción laboral.*

Tabla 19

*La comodidad influye en la satisfacción laboral.*

Correlación de Pearson (2-colas)	VD	VI
VD	1,000 56	,884 ,000 56
VI	,884 ,000 56	1,000 56

Elaboración: Propia

**Correlación de Pearson ( $r = 0.884$ ,  $p = 0.000$ )**

**Interpretación:** Aunque la correlación es ligeramente más baja ( $r = 0.884$ ), sigue siendo significativa. Esto indica que la comodidad en el entorno de trabajo, tanto física como psicológica, está relacionada con la satisfacción laboral.

*H3: Las necesidades de seguridad influyen en la satisfacción laboral.*

Tabla 20

*Las necesidades de seguridad influyen en la satisfacción laboral.*

Correlación de Pearson (2-colas)	VD	VI
VD	1,000 56	,849 ,000 56
VI	,849 ,000 56	1,000 56

Elaboración: Propia

**Correlación de Pearson ( $r = 0.849$ ,  $p = 0.000$ )**

**Interpretación:** La correlación fuerte ( $r = 0.849$ ) sugiere que, al satisfacer las necesidades de seguridad de los empleados, su satisfacción laboral aumenta significativamente. La seguridad en el trabajo es un factor crucial para la satisfacción.

*H4: Las necesidades de autorrealización influyen en la satisfacción laboral.*

Tabla 21

*Las necesidades de autorrealización influyen de manera positiva en la satisfacción laboral.*

Correlación de Pearson (2-colas)	VD	VI
VD	1,000 56	,942 ,000 56
VI	,942 ,000 56	1,000 56

Elaboración: Propia

**Correlación de Pearson ( $r = 0.942$ ,  $p = 0.000$ )**

**Interpretación:** La correlación muy alta ( $r = 0.942$ ) indica que satisfacer las necesidades de autorrealización de los empleados se relaciona directamente con su satisfacción laboral. Aquellos que pueden desarrollarse y alcanzar su potencial tienden a estar más satisfechos.

## Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

### CONCLUSIONES

Las siguientes conclusiones están orientadas a la aplicación estadística y marco teórico del presente estudio.

1. Acorde a los resultados sobre la constatación de la hipótesis general se demuestra que, si existe una relación significativa entre las variables clima organizacional, motivación laboral en la satisfacción. Con un coeficiente de 0,930 y 0,945 como se demuestra en la tabla 15 y 16, por ende, se acepta la HG.

2. Con respecto a la hipótesis específica HI1, se demuestra que, si existe una relación entre la innovación en la satisfacción laboral, mostrando una correlación alta y directa, aceptándose la hipótesis específica 1.

3. Se concluye que la hipótesis específica HI2, refleja una fiabilidad alta, además el coeficiente de Pearson de 0.88 sugiere una relación directa por lo que si se acepta la hipótesis específica 2.

4. Con respecto a la hipótesis específica HI3, obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.89, indicando una fiabilidad alta y su coeficiente de Pearson fue de 0.85, mostrando una alta relación en la satisfacción laboral, por lo que si se acepta la hipótesis específica 3.

5. Se concluye que la dimensión de necesidades de autorrealización es la que obtuvo mayor significancia en la satisfacción laboral, un Alfa de Cronbach de 0,78 y su coeficiente de Pearson fue de 0,942 por lo que se acepta la hipótesis específica HI4.

6. Se concluye que cuando los colaboradores perciben que la cultura empresarial refleja sus valores, aumenta su identificación y compromiso con la organización, lo que fortalece el clima laboral y promueve la estabilidad emocional y profesional. Además, las políticas de desarrollo personal y profesional son esenciales para mantener la motivación elevada, lo que impulsa el rendimiento y mejora la capacidad de adaptación de las organizaciones en un entorno competitivo.

7. La motivación laboral, por su parte, es un elemento primordial en la satisfacción de los empleados. Las empresas que logran equilibrar adecuadamente tanto los motivadores intrínsecos (como el reconocimiento, la autonomía y el desarrollo profesional) como los extrínsecos (salario, beneficios y estabilidad), generan una mayor implicación y

compromiso de sus trabajadores. Esto dará lugar a una elevación en el rendimiento y en una mayor lealtad hacia la organización, reduciendo la probabilidad de rotación y aumentando la calidad del servicio ofrecido.

8. Se concluye que el impacto de las variables del estudio en la empresa de servicios evidencia una relación positiva y significativa entre estos factores y sus dimensiones con respecto a la satisfacción laboral en las empresas de servicios, lo que indica que un entorno laboral favorable, que se caracteriza por una comunicación abierta, un liderazgo participativo y un espacio de trabajo inclusivo y colaborativo, fomenta un mayor sentido de pertenencia y satisfacción entre los empleados.

## **RECOMENDACIONES**

Estas recomendaciones están orientadas para fomentar la cohesión del equipo y reduciendo la rotación de personal en las empresas de servicios de entretenimiento y recreación. Su aplicación creará un entorno más motivador y alineado con los objetivos de la empresa.

1. Fomentar la igualdad de oportunidades de crecimiento para ambos géneros: Garantizar que hombres y mujeres tengan acceso equitativo a promociones y roles de liderazgo. Implementar políticas claras de igualdad de género, que incluyan transparencia en los procesos de selección interna y formación en liderazgo para ambos géneros.

2. Programas de salud y bienestar personalizados: Diseñar programas de salud y bienestar diferenciados según los grupos de edad y género. Por ejemplo, ofrecer programas de bienestar físico y mental dirigidos a jóvenes empleados que puedan incluir actividades físicas y apoyo emocional. Para empleados de mayor edad o aquellos que llevan más años en la empresa, incluir planes de salud preventiva, chequeos médicos frecuentes y apoyo psicológico adaptado a sus necesidades.

3. Fomentar una cultura organizacional positiva: Es esencial en empresas de entretenimiento y recreación priorizar la inclusión, la comunicación abierta y el trabajo en equipo mediante formación en liderazgo participativo fortalece el ambiente de apoyo y respeto, lo que refuerza la satisfacción laboral, especialmente en sectores dinámicos.

4. Implementar programas de motivación personalizados: Es esencial desarrollar programas de motivación adaptados a las necesidades individuales de los empleados, equilibrando incentivos

intrínsecos (como el reconocimiento y el desarrollo profesional) con extrínsecos (como salario competitivo y beneficios laborales). En el sector del entretenimiento y la recreación, estos programas pueden ayudar a mejorar la autorrealización, que es el factor con mayor influencia en la satisfacción laboral.

5. Fomentar liderazgo participativo: Siguiendo la teoría de Likert, es importante que las empresas promuevan un liderazgo participativo, en el cual los empleados se sientan escuchados y valorados. Esto genera un ambiente de confianza que, a su vez, aumenta la satisfacción laboral.

6. Capacitación continua del personal: Invertir en el desarrollo profesional de los empleados es crucial para aumentar su motivación y satisfacción. Ofrecer oportunidades de aprendizaje y crecimiento contribuye a la autorrealización, un factor clave en la satisfacción laboral, mejorando así su desempeño y lealtad hacia la organización.

7. Medir y ajustar el clima organizacional regularmente: Las empresas deben realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional para identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas. En un sector tan dinámico como el entretenimiento, mantener un entorno laboral saludable y productivo es esencial para asegurar que los empleados se sientan satisfechos y motivados.

8. Promover el equilibrio entre trabajo y vida personal: El bienestar integral de los empleados es prioridad para su satisfacción y rendimiento. Implementar políticas de trabajo flexible, con horarios adaptados para empleados más jóvenes que valoran el equilibrio vida - trabajo.

9. Reconocer y recompensar el esfuerzo: Un sistema de reconocimiento claro que premie el esfuerzo individual y colectivo es esencial para mantener la motivación. En empresas de entretenimiento y recreación, el reconocimiento constante y justo es clave para mantener el compromiso y la satisfacción de los empleados.

### Referencias Bibliográficas

- Achmad, W. y Yulianah, Y. (2022). Responsabilidad social corporativa de la industria hotelera en la consecución del desarrollo turístico sostenible. *Enrichment: Journal of Management*, 12 (2), 1610-1616. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.447>
- Acosta, J. (2020). Relationship between Organizational Climate and Innovation Capability in New Technology-Based Firms, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6 (2), <https://doi.org/10.3390/joitmc6020028>.
- Agüero E., Dávila, R., Guanilo, C. y R., Ruíz, J. (2021). Organizational climate and job satisfaction in a Peruvian industrial company. *Revista Venezolana de Gestión*, 26(5), 663-677. doi: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Alfaro, J. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral en el Ministerio Público en el Distrito Fiscal de Ventanilla*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42571>
- Amaguaña, J., Ramón, D., Matamoros, C. y Borja, D., (2023). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las secretarias. *Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687-699, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>
- Amasifuen, L., Cárdenas, J. y Troya, D. (2022). Climate and job satisfaction in a State organization. *Gestionar: Revista de Negocios y Gobierno*, 3(1), 89-102. doi: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007>
- Andrade, M., Chong, M., y Cobo, E. (2021). Importance of motivation in business work environments. *Revista Tecnológica Ciencia Y Educación Edwards Deming*, 5(2). Retrieved. <https://www.revista-edwardsdeming.com/index.php/es/article/view/83>
- Anguera, M., Blanco, A., Losada, J., y Sánchez, P. (2020). Integración de elementos cualitativos y cuantitativos en metodología observacional. *Ámbitos. Revista Internacional De Comunicación*, (49), 49–70. <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i49.04>

- Anisha, B., y Melvin, C. (2020). Work Life Balance and Job Satisfaction: A Review of Literature. *MANTHAN: Journal of Commerce and Management*, 7 (2), 108-116. <https://doi.org/10.17492/jpi.manthan.v7i2.722016>
- Arteaga, L. y Macías, V. (2023). Organizational climate and job satisfaction of staff, Faculty of Agricultural Engineering, Technical University of Manabí. *MQRInvestigar*, 7(2), 81-99. doi: <https://doi.org/10.56048/MQR20225.7.2.2023.81-99>
- Asnah, A., Febrianti, E., Sabri, S., Antoni, A., y Nasfi, N. (2021). Organizational Culture and Motivation Toward Job Satisfaction of Bank " XYZ" Employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 93-105. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i3.39>
- Ayón, G. I., Merchán, J. J., y Zambrano, M. (2021). Motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: Caso Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Paján. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6(9), 1663-1678. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094486>
- Balazar, M., y Choquehuanca, C. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica*, *Llamkasun* 1(2), 35-51. <https://llamkasun.unat.edu.pe/index.php/revista/article/view/12>
- Basalamah, M. y Asad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103. <https://repository.umi.ac.id/2512/1/54-Article%20Text-1506-1-10-20220825.pdf>
- Bayona, J., Caballer, A., y Peiró, J. (2020). The relationship between knowledge characteristics' fit and job satisfaction and job performance: The mediating role of work engagement. *Sustainability*, 12(6), 1-20 <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3390/su12062336>
- Baptista, M. y Cardoso, H. (2021). Do Organizational Support and Occupational Stressors Influence Burnout in Teachers?, *Avaliação Psicológica*, 20(4). doi: <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2021.2004.21998.05>

- Bowen, F., y Blackmon, K. (2020). Mejorar la comunicación en el lugar de trabajo para prevenir la violencia: un enfoque en la dimensión vertical. *Journal of Occupational Health Psychology* 28: 489–502.
- Brito, J., Nava, M., y Patlan, J. (2019). *Modelo teórico conceptual entre la satisfacción laboral y el engagement en personal de salud*. [https://www.researchgate.net/publication/337719299\\_Modelo\\_teorico\\_conceptual\\_entre\\_la\\_satisfaccion\\_laboral\\_y\\_el\\_engagement\\_en\\_personal\\_de\\_salud](https://www.researchgate.net/publication/337719299_Modelo_teorico_conceptual_entre_la_satisfaccion_laboral_y_el_engagement_en_personal_de_salud)
- Calonge, E., Villoslada, O., Valiente, Y., y Diaz, F. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en una unidad de gestión educativa local. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 39-54. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3145>
- Carrillo, D., Paredes, Ángela V., Paredes, I., y Núñez, C. (2019). Reflexiones teóricas sobre el liderazgo en el desarrollo empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP), 4(4), 105-124. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.126>
- Cortez Rodríguez Nancy Nélica (2024). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *Revista Científica Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Obtenido de: <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Condori-Ojeda, Porfirio (2020). Niveles de investigación. Curso Taller
- Chambi, G., Huachaca, J. y Poma, E. (2020). Unequal use of public recreational space in the context of COVID-19 in Metropolitan Lima. *Espacio y desarrollo*, 35, 149-171. <https://doi.org/10.18800/espaciodydesarrollo.202001.006>
- Checalla, Y., Rodríguez, R., Alva, Ma., y Carbonell, Z. (2024). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal administrativo universitario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(1), 141-151. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3679>
- Chiang, M., Hidalgo, J., y Gómez, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos Revista de*

- Ciencias de Administración y Economía*, 11(22), 347-362.  
<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Christiano, M., y Ekawati, S. (2022). The influence of organizational culture and motivation on employee job satisfaction in Bandar Lampling area. *Journal of Managerial and Entrepreneurship*, 4(4), 1062-1069.
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J., y Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Fang, H. (2024). A Study on the Relationship Between Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance among Employees at Telco Company in Beijing, China. *Journal of Digitainability, Realism y Mastery (DREAM)*, 3(01), 10–18.  
<https://doi.org/10.56982/dream.v3i01.198>
- Frate, F. y Bido, D. (2024), "Autonomía, motivación, conocimiento y capacidad de absorción individual como promotores de comportamiento innovador en el trabajo", *RAUSP Management Journal*, Vol. 59 No. 3, pp. 212-228. <https://doi.esan.elogim.com/10.1108/RAUSP-12-2022-0260>
- Gamboa, E. (2022). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. *Revista Psicología Científica*, 12(16). <https://pscient.net/zbhdi>
- Ginting, P. (2019). Implementasi Teori Maslow dan Peran Ganda Pekerja Wanita K3L Universitas Padajajaran. *Focus: Journal Pekerjaan Sosial*, 1(3), 220–233.  
<https://doi.org/10.24198/focus.v1i3.20498>
- González, Y. (2020). Competencias laborales y clima organizacional como predictores del desempeño organizacional en una institución de educación superior privada. *Ciencia de Administrativa*, (2). <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/02CA201902.pdf>
- Govea, K., y Zúñiga, D. (2020) El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios. *Revista Digital Investigación & Negocios*, 13(21), 15-22 DOI: <https://doi.org/10.38147/inv&neg.v13i21.80>

- Harpepen, A., y Sari, A. (2020). Pemenuhan Kebutuhan Karyawan Kontrak Dan Karyawan Tetap Pada Bank Muamalat Indonesia Berdasarkan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow. *Jurnal Aghinya Stiesnu Bengkulu*, 3(2), 208–217. <https://ejournal.stiesnu-bengkulu.ac.id/index.php/aghniya/article/view/47>
- Hernández, J., Prats, G. y Hernández, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista de Ciencias de la Documentación*, 6(2), 7-16. <https://cienciasdeladocumentacion.cl/pdf01/ART%204%20V0L6JULDIC2020.pdf>
- Hernández, C. & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta, Revista científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1), 75-79. <https://doi.org/10.5377/alerta.v2i1.7535>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hidalgo, A. (2024). *Propuesta de mejora de la motivación laboral y clima organizacional en la pequeña empresa hospedaje inversiones Martínez E.I.R.L., Pucallpa, 2023*. [Trabajo de grado, Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote]. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/35862>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática, (INEI) (2022). *Business demography in Peru*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3437808/Demograf%C3%ADa%20Empresarial%20en%20el%20Per%C3%BA%20-%20I%20trimestre%202022.pdf>
- Janiukstis, A., Kovaite, K., Butvilas., T., y Sumakaris, P. (2024). El impacto del clima organizacional en el bienestar de los empleados y las relaciones saludables en el trabajo: un caso de centros de servicios sociales. *Administrative Sciences*, 14(10). <https://doi.org/10.3390/admsci14100237>
- Jaramillo, C. (2021). Climas de aprendizaje de apoyo a la autonomía y su influencia en la educación superior: Una revisión de la literatura. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 219-232. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897538>

- Kahtani, N., y Sulphey, M. (2022). A Study on How Psychological Capital, Social Capital, Workplace Wellbeing, and Employee Engagement Relate to Task Performance. *Sage Open*, 12(2). <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440221095010>
- La Cámara (2021). *Service sector is still far from recovery*. <https://sensor.pe/sector-servicios-aun-esta-lejos-de-la-recuperacion/>
- Lengua, C. (2022). Social and sports clubs present a unified protocol to be able to reopen their doors. <https://elcomercio.pe/economia/peru/clubes-sociales-y-deportivos-73-presentan-un-protocolo-unificado-para-poder-reabrir-sus-puertas-nczenoticia/?ref=ec>
- López, C., Peña, C. y Chávez, A. (2021). Job satisfaction: intrinsic and extrinsic factors of the worker. *Vinculación EFAN*, 7(2), 1142-1152. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/170/171>
- Macías, E., y Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Mamani, O. (2019). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores en la Dirección Regional Agraria de la Región Puno. *Revista De Investigaciones*, 8(3), 1187-1194. <https://doi.org/10.26788/riepg.v8i3.1073>
- Mehmeti, I., & Telaku, M. (2020). Relation of the perception of work environment with job satisfaction: The case of teachers in high schools in the municipality of Prishtina. *International Research Journal*, 9(1), 3-33. <https://hrcak.srce.hr/file/348870>
- Mehrzad, A. y Rostan, P. (2024), "Satisfacción laboral de las empleadas del sector público de Afganistán", *PSU Research Review*, vol. 8, núm. 1, págs. 133-150. <https://doi.esan.elogim.com/10.1108/PRR-05-2021-0025>
- Noboa, J., Barrera, G., y Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*, 6(1), 1–24. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>

- Ormachea, Y (2023), Clima organizacional y satisfacción laboral en los operarios de la empresa Promore Inmobiliaria SAC de Lima, 2022. [Tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://usil.edu.pe/>.
- Padovan, I. (2020). Teorías de la motivación aplicación práctica. [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Revista Innovar*, 30(76), 9-24. DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Pedraza Melo Norma Angélica (2018) Organizational climate and its relation with the Jobs satisfaction levels from human capital insight. *Revista Lasallista de Investigación*. Obtenido de: <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Pereyra, E. (2020). Influencia de la motivación en la actividad física, el deporte y la salud. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara*, 5. <https://doi.org/10.32351/rca.v5.200>
- Ponce, S. (2024). El clima organizacional y su incidencia en la motivación laboral de la empresa agua potable de la ciudad Jipijapa año 2022. [Tesis de grado, Universidad Estatal al Sur de Manabí]. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/6442>
- Ponce, S., Ponce, S., y Sumba, R. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(5), 211-232. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9292152>
- Quispe, H. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa de telecomunicaciones de Lima, 2021. [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Institucional de la Universidad Ricardo Palma. [https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/5560/T030\\_41296677\\_M%20HENRY%20LUIGGI%20%20QUISPE%20BORJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14138/5560/T030_41296677_M%20HENRY%20LUIGGI%20%20QUISPE%20BORJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Robles, B. (2019). Población y muestra. *PuebloCont*, 30(1), 245-246. <http://doi.org/10.22497/PuebloCont.301.30121>

- Rosiles, A., Gonzáles, C., Clara, M. (2020). Relación del clima y satisfacción laboral en una dependencia gubernamental. *Vincula Tégica EFAN*, 5(1), 515-531.  
[http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6\\_1/40%20ROSILES\\_GONZALEZ\\_CLARA.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Vinculategica6_1/40%20ROSILES_GONZALEZ_CLARA.pdf)
- Solís, O. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *CIENCIAMATRIA*, 10(19), 51-67.  
<https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346>
- Soria, A., Pedraza, N., y Bernal, I. (2019). Clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Ley Universitaria*, 29.  
<https://doi.org/10.15174/au.2019.2205>
- Ştefan, S., Popa, Ş., y Albu, C. (2020). Implications of Maslow's hierarchy of needs theory on healthcare employees' performance. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 59E, 1-14. <https://doi.org/10.24193/tras.59E.7>
- Sumba, R., Moreno, P., y Villafuerte, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio De Las Ciencias*, 8(1), 234–261. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
- Sun, X. , Zhu, J. , Liang, H. , Xue, Y. y Yao, B. (2024), "¿El trabajo mediado por tecnología después del horario laboral hará que los empleados se vayan? Un modelo de moderación mediada", *Internet Research* , vol. 34, núm. 7, págs. 55-81. <https://doi.esan.elogim.com/10.1108/INTR-08-2022-0595>
- Tadesse, A., y Debela, K. (2024). Cultura organizacional: una revisión sistemática. *Organizational Culture Journal*, Artículo 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Tinoco, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Revista Industrial Data* 26(2): 217-237. DOI: <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Umi, N., y Enjang, S. (2022). Maslow's Theory Study: employee work motivation approach. *Enrichment: Journal of Management*, 12 (2), 1775-1784

Vargas, L. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la sub gerencia de administración, Municipalidad Provincial de Huanta, Ayacucho 2021 [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Ica]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Ica.

<http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/1607/1/Lizabeth%20Vargas%20Zapata.pdf>

Vásquez, J. (2024). *Relación entre motivación laboral y calidad de servicio de la empresa de vigilancia y seguridad Visesja S.A.C., ILO*. [Trabajo de grado, Universidad José Carlos Mariátegui].

[https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2767/Jilary\\_tesis\\_titulo\\_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=](https://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/2767/Jilary_tesis_titulo_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=)

## ANEXOS

## Anexo 01: Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variable	Instrumento De Medida
<b>General:</b> ¿El clima organizacional y motivación laboral tienen impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios?	<b>General:</b> Evaluar el impacto del clima organizacional en la motivación laboral y satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.	<b>General:</b> El clima organizacional y la motivación laboral tiene impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.	<b>Independiente (V1):</b> Clima Organizacional	Cuestionario  Escala de Likert del 1 al 5
<b>Específico 1:</b> ¿La innovación y motivación laboral tienen impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios?	<b>Específico 1:</b> Evaluar el impacto de la innovación en la motivación laboral y satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.	<b>Específico 1:</b> Influye la innovación en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.	<b>Independiente (V2):</b> Motivación Laboral	
<b>Específico 2:</b> ¿La comodidad y motivación laboral tienen impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios?	<b>Específico 2:</b> Evaluar el impacto de la comodidad en la motivación laboral y satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.	<b>Específico 2:</b> Influye la comodidad en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.		
<b>Específico 3:</b> ¿El clima organización y la necesidad de seguridad tienen impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios?	<b>Específico 3:</b> Evaluar el impacto de la necesidad de seguridad en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios	<b>Específico 3:</b> Influye la necesidad de seguridad en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.	<b>Dependiente (V3):</b> Satisfacción Laboral	
<b>Específico 4:</b> ¿El clima organización al y necesidad de autorrealización tiene impacto en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios?	<b>Específico 4:</b> Evaluar el impacto de la necesidad de autorrealización en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios	<b>Específico 4:</b> Influye la necesidad de autorrealización en la satisfacción laboral de los empleados en las empresas de servicios.		

## Anexo 02: Matriz de operalización

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ITEM	ESCALA	TIPO DE VARIABLE
<b>Independiente:</b> Clima Organizacional	El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas sobre el ambiente laboral, que analizan cómo los individuos, grupos y estructuras afectan el comportamiento dentro de la organización para alcanzar objetivos de manera efectiva y eficiente. Este aspecto es fundamental, ya que las percepciones sobre el clima influyen en la actitud de cada persona, así como en el comportamiento y los patrones de acción de todos los miembros. Además, un clima organizacional positivo puede fomentar un entorno que contribuya a una alta satisfacción laboral. Basado en la definición de cultura organizacional por Govea y Zúñiga (2020).	Es la forma en que los empleados perciben y experimentan su ambiente de trabajo. Es un reflejo de cómo se sienten respecto a la comunicación, la cultura y las relaciones dentro de la empresa.	Innovación	1 -9	ESCALA DE LIKERT DEL 1 AL 5	ORDINAL
			Comodidad	10- 16		
<b>Independiente:</b> Motivación	La motivación es un fenómeno psicológico que activa y guía	Es el impulso que mueve a los empleados a dar lo	Necesidades de seguridad	17 - 21		

Laboral	nuestras acciones, orientándose hacia el cumplimiento de metas específicas (Cristiano y Ekawati, 2022).	mejor de sí mismos en su trabajo. Se basa en la satisfacción de necesidades y deseos personales, como el reconocimiento, el crecimiento profesional y la realización personal	Necesidades de autorrealización	22- 25		
<b>Dependiente:</b> Satisfacción Laboral	La satisfacción laboral se refiere a la actitud favorable de un empleado, que abarca sus sentimientos y opiniones respecto al cumplimiento de uno de los valores significativos en su trabajo (Cristiano y Ekawati, 2022).	Es el grado en que los empleados se sienten contentos y realizados con su trabajo. Esta satisfacción se basa en varios factores, como el reconocimiento, la compensación justa, un ambiente de trabajo positivo, oportunidades de crecimiento y el equilibrio entre la vida laboral y personal.		26- 35		

## Anexo 03

### Validación de expertos

**Trabajo de investigación:** Impacto del clima organizacional y motivación laboral en la satisfacción laboral en las empresas de servicios

**Nombre del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):** Cuestionario sobre el clima organizacional, motivación laboral y satisfacción laboral, escala de Likert.

**Autor/es:** Christiano, M, Christiano, S, Govea, K. y Zúñiga, D.

**Año/s de publicación: 1984**

**Referencia de la/s fuente/s de recuperación:**

Christiano, M., y Christiano, S. (2022). The influence of organizational culture and motivation on employee job satisfaction in Bandar Lamplang area. *Journal of Managerial and Entrepreneurship*, 4(4), 1062-1069.

Govea, K. y Zúñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios

### Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta, se le solicita validar los ítems.

Seguir los siguientes criterios:

**Pertinencia:** Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la pertinencia del ítem dentro de la categoría teórica donde fue colocado.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

**Concordancia:** Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **conuerdo totalmente**.

**Observación:** colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

#### Parte I: Información

1. Género:

Masculino ( )

Femenino ( )

2. Edad:

Entre 18 y 24 años ( )

Entre 25 y 30 años ( )

Entre 31 y 40 años ( )

Entre 41 y 50 años ( )

Si tienes más de 51 años, coloca tu edad: \_\_\_\_\_

3. Años de experiencia laboral:

Entre 6 meses a 1 año ( )

Entre 1 y 3 años ( )

Entre 3 y 5 años ( )

Si más de 8 años, coloca tus años de experiencia: \_\_

**Parte II: Instrucciones: Marque con una (x) en la respuesta que considere adecuada:**

<b>Nombre de la variable que mide las dimensiones</b> (subescala, factor, componente): <b><i>Clima Organizacional</i></b>
<b>Definición de la variable:</b> El clima organizacional (CO), se refiere al ambiente laboral que perciben los miembros de la empresa e incluye factores como la comunicación, motivación, estructura, liderazgo y conflictos interpersonales, entre otros Hernández et al. (2020).

<b>Nombre de la dimensión 1:</b> Innovación				
<b>Definición de la dimensión 1:</b> Se entiende en términos generales como la creación, la generación y el despliegue de nuevas propuestas, es considerada un componente fundamental para la vitalidad y la sustentabilidad a largo plazo de las organizaciones (Garud et al., 2013, como se citó en Andersson et al., 2020).				
No	Ítems (Pregunta)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.	5	5	
2	De ordinario, el trabajo es muy interesante.	4	4	
3	El trabajo me permite crecer profesional y personalmente.	5	5	
4	La empresa fomenta un entorno abierto a la innovación.	5	5	
5	El ambiente, me permite proponer nuevas ideas para mejorar los procesos.	5	5	

6	Los empleados se sienten parte del proceso de transformación y mejora de la empresa a través de la innovación.	5	5	
7	La empresa mantiene una actitud flexible ante los cambios.	5	5	
8	Se reconoce y valora a los empleados que sugieren innovaciones que mejoran el servicio.	5	5	
9	La empresa destina recursos para apoyar la implementación de ideas innovadoras.	5	5	
<b>Nombre de la dimensión 2: Comodidad</b>				
<b>Definición de la dimensión 2:</b> Son las condiciones del entorno laboral impactan en el comportamiento y bienestar de los individuos (Govea y Zúñiga, 2020)				
1	Las oficinas están siempre bien ventiladas	5	5	
2	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	5	5	
3	Las instalaciones brindan un ambiente de trabajo agradable.	5	5	
4	Siento presión de mi jefe debido al limitado tiempo que tengo para completar mis tareas.	5	5	Este ítem al parecer esta en escala invertida (ojo)
5	Las áreas de descanso están bien mantenidas y son agradables para el personal.	5	5	
6	Los horarios de trabajo brindan la oportunidad de lograr un buen equilibrio con la vida diaria.	5	5	
7	Los empleados tienen la posibilidad de realizar pausas activas o breves descansos para mejorar su comodidad.	5	5	
<b>Nombre de la variable que mide las dimensiones (subescala, factor, componente):</b> <b><i>Motivación Laboral</i></b>				
<b>Definición de la variable:</b>				

Según, Fang (2024) la motivación de los trabajadores se refiere a entender los procesos psicológicos que llevan a las personas a tomar decisiones y sostener comportamientos enfocados en alcanzar metas en el entorno laboral

**Nombre de la dimensión 1:** Necesidades de seguridad

**Definición de la dimensión 1:**  
 En el ámbito laboral, esto se traduce en preocupaciones sobre la estabilidad laboral, como la posibilidad de ser despedido, así como en la naturaleza misma del trabajo, que puede implicar riesgos significativos, como es el caso de los electricistas o de los profesionales de seguridad (Padovan, 2020).

1	La compensación que ofrece la empresa satisface las necesidades básicas de los empleados	5	5	
2	La empresa proporciona seguros de seguridad laboral.	5	5	
3	Se me informa sobre actualizaciones en políticas de seguridad	5	5	
4	Me siento preparado para actuar en caso de una emergencia.	5	5	
5	Se realizan simulacros de emergencia de forma regular.	5	5	

**Nombre de la dimensión 2:** Necesidades de autorrealización

**Definición de la dimensión 2:**  
 Busca maximizar sus destrezas a través del desarrollo de habilidades y la consecución de logros. Para satisfacer esta necesidad, es fundamental ofrecer oportunidades de educación y capacitación laboral. (Harpepen y Sari, 2020; Achmad y Yulianah, 2022).

1	La empresa reconoce y valora las contribuciones de trabajo de los empleados.	5	5	
2	Los empleados tienen oportunidades de desarrollo y mejora de habilidades.	5	5	
3	Siento que mi trabajo tiene un gran impacto en otras personas.	5	5	
4	Me siento inspirado por los dirigentes del club.	5	5	

<b>Nombre de la variable que mide las dimensiones</b> (subescala, factor, componente): Satisfacción Laboral				
<b>Definición de la variable:</b> Se refiere a la evaluación de las experiencias y percepciones subjetivas que los empleados tienen sobre su trabajo y el ambiente en el que se desenvuelven (Fang, 2024).				
1	Los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa.	5	5	
2	La empresa ofrece una compensación (salario) acorde al nivel de responsabilidad de los empleados.	5	5	
3	Los empleados tienen las mismas oportunidades para desarrollar su carrera.	5	5	
4	Me proyecto trabajando en la empresa en el futuro	5	5	
5	La empresa me facilita los materiales necesarios para completar mis tareas.	5	5	
6	Me siento cómodo manifestando mis inquietudes con mi supervisor.	5	5	
7	La comunicación en el equipo es abierta y efectiva.	5	5	
8	La relación con mi jefe es satisfactoria.	5	5	
9	El trabajo que realizó contribuye a las labores que llevan a cabo mis compañeros.	5	5	
10	Me siento satisfecho con la claridad de las expectativas laborales.	5	5	



  
**José A. Lara Mañcaró**

NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO

## Validación de expertos

**Trabajo de investigación:** Impacto del clima organizacional y motivación laboral en la satisfacción laboral en las empresas de servicios

**Nombre del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):** Cuestionario sobre el clima organizacional, motivación laboral y satisfacción laboral, escala de Likert.

**Autor/es:** Christiano, M, Christiano, S, Govea, K. y Zuñiga, D.

**Año/s de publicación: 1984**

**Referencia de la/s fuente/s de recuperación:**

Christiano, M., y Christiano, S. (2022). The influence of organizational culture and motivation on employee job satisfaction in Bandar Lampung area. Journal of Managerial and Entrepreneurship, 4(4), 1062-1069.

Govea, K. y Zuñiga, D. (2020). El clima organizacional como factor en la satisfacción laboral de una empresa de servicios

### **Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.**

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta, se le solicita validar los ítems.

Seguir los siguientes criterios:

**Pertinencia:** Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la pertinencia del ítem dentro de la categoría teórica donde fue colocado.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

**Concordancia:** Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

**Observación:** colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

### **Parte I: Información**

1. Género:

Masculino

Femenino

2. Edad:

Entre 18 y 24 años

Entre 25 y 30 años

Entre 31 y 40 años ( )

Entre 41 y 50 años ( )

Si tienes más de 51 años, coloca tu edad: \_\_\_\_\_

3. Años de experiencia laboral:

Entre 6 meses a 1 año ( )

Entre 1 y 3 años ( )

Entre 3 y 5 años ( )

Si más de 8 años, coloca tus años de experiencia: \_\_\_

**Parte II: Instrucciones: Marque con una (x) en la respuesta que considere adecuada:**

<b>Nombre de la variable que mide las dimensiones</b> (subescala, factor, componente): Clima Organizacional
<b>Definición de la variable:</b> El clima organizacional (CO), se refiere al ambiente laboral que perciben los miembros de la empresa e incluye factores como la comunicación, motivación, estructura, liderazgo y conflictos interpersonales, entre otros Hernández et al. (2020).

<b>Nombre de la dimensión 1:</b> Innovación				
<b>Definición de la dimensión 1:</b> Se entiende en términos generales como la creación, la generación y el despliegue de nuevas propuestas, es considerada un componente fundamental para la vitalidad y la sustentabilidad a largo plazo de las organizaciones (Garud et al., 2013, como se citó en Andersson et al., 2020).				
<b>N o</b>	<b>Ítems (Pregunta)</b>	<b>Pertin encia</b>	<b>Conco rdanci a</b>	<b>Observación</b>
1	El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.	5	5	
2	De ordinario, el trabajo es muy interesante.	5	5	
3	El trabajo me permite crecer profesional y personalmente.	5	5	
4	La empresa fomenta un entorno abierto a la innovación.	5	5	

5	El ambiente, me permite proponer nuevas ideas para mejorar los procesos.	5	5	
6	Los empleados se sienten parte del proceso de transformación y mejora de la empresa a través de la innovación.	5	5	
7	La empresa mantiene una actitud flexible ante los cambios.	5	5	
8	Se reconoce y valora a los empleados que sugieren innovaciones que mejoran el servicio.	5	5	
9	La empresa destina recursos para apoyar la implementación de ideas innovadoras.	5	5	
<b>Nombre de la dimensión 2: Comodidad</b>				
<b>Definición de la dimensión 2:</b> Son las condiciones del entorno laboral impactan en el comportamiento y bienestar de los individuos (Govea y Zúñiga, 2020)				
1	Las oficinas están siempre bien ventiladas	5	5	
2	Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.	5	5	
3	Las instalaciones brindan un ambiente de trabajo agradable.	5	5	
4	Siento presión de mi jefe debido al limitado tiempo que tengo para completar mis tareas.	5	5	
5	Las áreas de descanso están bien mantenidas y son agradables para el personal.	5	5	
6	Los horarios de trabajo brindan la oportunidad de lograr un buen equilibrio con la vida diaria.	5	5	
7	Los empleados tienen la posibilidad de realizar pausas activas o breves descansos para mejorar su comodidad.	5	5	
<b>Nombre de la variable que mide las dimensiones (subescala, factor, componente):</b> Motivación Laboral				

Según, Fang (2024) la motivación de los trabajadores se refiere a entender los procesos psicológicos que llevan a las personas a tomar decisiones y sostener comportamientos enfocados en alcanzar metas en el entorno laboral

**Nombre de la dimensión 1:** Necesidades de seguridad

**Definición de la dimensión 1:**

En el ámbito laboral, esto se traduce en preocupaciones sobre la estabilidad laboral, como la posibilidad de ser despedido, así como en la naturaleza misma del trabajo, que puede implicar riesgos significativos, como es el caso de los electricistas o de los profesionales de seguridad (Padovan, 2020).

1	La compensación que ofrece la empresa satisface las necesidades básicas de los empleados	5	5	
2	La empresa proporciona seguros de seguridad laboral.	5	5	
3	Se me informa sobre actualizaciones en políticas de seguridad	5	5	
4	Me siento preparado para actuar en caso de una emergencia.	5	5	
5	Se realizan simulacros de emergencia de forma regular.	5	5	

**Nombre de la dimensión 2:** Necesidades de autorrealización

**Definición de la dimensión 2:**

Busca maximizar sus destrezas a través del desarrollo de habilidades y la consecución de logros. Para satisfacer esta necesidad, es fundamental ofrecer oportunidades de educación y capacitación laboral. (Harpepen y Sari, 2020; Achmad y Yulianah, 2022).

1	La empresa reconoce y valora las contribuciones de trabajo de los empleados.	5	5	
2	Los empleados tienen oportunidades de desarrollo y mejora de habilidades.	5	5	
3	Siento que mi trabajo tiene un gran impacto en otras personas.	5	5	
4	Me siento inspirado por los dirigentes del club.	5	5	

<b>Nombre de la variable que mide las dimensiones</b> (subescala, factor, componente): Satisfacción Laboral				
<b>Definición de la variable:</b> Se refiere a la evaluación de las experiencias y percepciones subjetivas que los empleados tienen sobre su trabajo y el ambiente en el que se desenvuelven (Fang, 2024).				
1	Los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa.	5	5	
2	La empresa ofrece una compensación (salario) acorde al nivel de responsabilidad de los empleados.	5	5	
3	Los empleados tienen las mismas oportunidades para desarrollar su carrera.	5	5	
4	Me proyecto trabajando en la empresa en el futuro	5	5	
5	La empresa me facilita los materiales necesarios para completar mis tareas.	5	5	
6	Me siento cómodo manifestando mis inquietudes con mi supervisor.	5	5	
7	La comunicación en el equipo es abierta y efectiva.	5	5	
8	La relación con mi jefe es satisfactoria.	5	5	
9	El trabajo que realizó contribuye a las labores que llevan a cabo mis compañeros.	5	5	
10	Me siento satisfecho con la claridad de las expectativas laborales.	5	5	

NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO



Marisol Cáceda Q

## Anexo 04

## CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Yo, Javier Huamán Abregú identificado con DNI 03508854, en mi calidad de Gerente General de la empresa del Club Pinos y Eucaliptos Posada Real EIRL con R.U.C N° 20548838546; ubicada en Car. Lima Canta km. 40 Huanchipuerto (Km 40 Carretera Lima Canta), Lima - Canta - Santa Rosa de Quives

## OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A la señora Francesca Nicole Huaman Vigo identificado con DNI N° 70817832. Bachiller de la carrera de Administración y Finanzas para que utilice la siguiente información de la empresa para realizar su Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "El impacto del clima organizacional y motivación en la satisfacción laboral en las empresas de servicios", en la cual se utilizará los datos de los colaboradores y aplicación de encuestas.

PINOS Y EUCALIPTOS POSADA REAL ARL  
  
 .....  
 Javier Huamán Abregú  
 TITULAR GERENTE

Firma y sello del Representante Legal o  
 Representante del Área  
 DNI: 03508854

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos.

  
 .....  
 Firma del Bachiller  
 DNI: 70817832