



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD
PROVINCIAL DE LAMPA, AÑO 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. LIZETH OCHOA CAHUAPAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

JULIACA – PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL

DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD

PROVINCIAL DE LAMPA, AÑO 2025

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. LIZETH OCHOA CAHUAPAZA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

: 
Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE

PRIMER MIEMBRO

: 
Dr. ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA

SEGUNDO MIEMBRO

: 
Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR

ASESOR DE TESIS

: 
Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Administración Pública (5909-UNESCO)



RESOLUCIÓN N°246-2025-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 03 de octubre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 8681, presentado por **LIZETH OCHOA CAHUAPAZA**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **LIZETH OCHOA CAHUAPAZA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. BENIGNO CALLATA QUISPE
- * 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- * 2do. MIEMBRO : Dr. ROBBINS FLORES AGUILAR
- * ASESOR DE TESIS : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- *

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- * Lugar : salón de Grados y Títulos
- * Fecha : lunes, 06 de octubre de 2025
- * Hora : 4: 00 p.m

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaria Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO (d)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 487-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 29 de agosto 2025

VISTOS:

El Expediente 2025-CU-6669 de fecha 21 de agosto de 2025, del **Bach. LIZETH OCHOA CAHUAPAZA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, **Escuela Profesional de Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. LIZETH OCHOA CAHUAPAZA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, AÑO 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del **ASESOR Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing** en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Base
Dr. Roberto Payé Colquehuanca
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN N° 327-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 16 de Julio 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU-15195** de fecha 07 de julio del 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de Investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. LIZETH OCHOA CAHUAPAZA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de **Título: CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, AÑO 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración y Marketing**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración y Marketing**, corroboró la propuesta del ASESOR **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**, quien debe estar acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, AÑO 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. LIZETH OCHOA CAHUAPAZA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** al **Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Roberto Pavez Colquehuanca
Dr. Roberto Pavez Colquehuanca
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RPC/



17% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 12% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 16% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

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

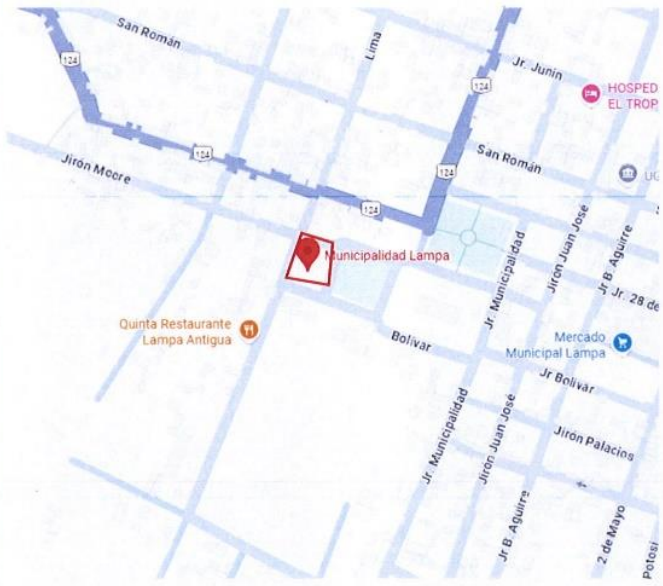
Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Metadatos complementarios - UANCV

| | |
|---|---|
| TÍTULO TESIS | |
| CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, AÑO 2025 | |
| Datos de autor | |
| Nombres y apellidos | LIZETH OCHOA CAHUAPAZA |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 70334765 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0009-0006-5041-6946 |
| Datos de asesor | |
| Nombres y apellidos | LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 02389341 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0000-0003-2372-6720 |
| Datos del jurado | |
| Presidente del jurado | |
| Nombres y apellidos | BENIGNO CALLATA QUISPE |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 01693080 |
| Miembro del jurado 1 | |
| Nombres y apellidos | ROBERTO PAYE COLQUEHUANCA |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 02145441 |
| Miembro del jurado 2 | |
| Nombres y apellidos | ROBBINS FLORES AGUILAR |
| Tipo de documento | DNI |
| Número de documento de identidad | 02426851 |



| | |
|--|---|
| Datos de investigación | |
| Línea de investigación | Administración Pública (5909-UNESCO) |
| Grupo de investigación | No aplica. |
| Agencia de financiamiento | Sin financiamiento. |
| Ubicación geográfica de la investigación | <p>Edificio: Municipalidad Provincial de Lampa País: Perú Departamento: Puno Provincia: Lampa Distrito: Lampa Calle: Plaza de Armas Nro. 100</p> <p>Latitud: -15.364548 Longitud: -70.368023</p>  <p>https://www.google.com/maps/place/Municipalidad+Lampa/@-15.3651774,-70.3692444,17.5z/data=!4m6!3m5!1s0x9167e3c4cd74e1e9:0x944d6831e91fc62f!8m2!3d-15.364664!4d-70.367973!16s%2Fg%2F11byl91xv7?entry=ttu&g_ep=EgoyMDIUMTAwOC4wIKXMDS0ASAFAQw%3D%3D</p> |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación | junio 2025 – octubre 2025 |
| URL de disciplinas OCDE https://purl.org/pe-repo/ocde/ford https://purl.org/pe-repo/ocde/ford (concytec-pe.github.io) - Librería | Administración pública https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 Ciencias sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.00.00 |



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Paye Calquehuanca
DIRECCIÓN
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo LIZETH OCHOA CAHUAPAZA identificado con DNI Nro. 70334765 en mi condición de egresado de:

- Escuela Profesional**
- Programa de Segunda Especialidad,**
- Programa de Maestría o Doctorado**

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

informo que he elaborado el/la **Tesis** o **Trabajo de Investigación,** **Trabajo Académico** denominada:

CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, AÑO 2025

Asesorado por: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca 20 de octubre del 2025



FIRMA ASESOR



FIRMA TESISTA



Huella



DEDICATORIA

A mi familia, por su amor paciente y su confianza inquebrantable en cada etapa de este camino. A mis padres, por enseñarme el valor del esfuerzo honesto y la perseverancia; a quienes, con su ejemplo silencioso, alentaron mis metas cuando parecían lejanas. A mis seres queridos que, con gestos pequeños y palabras precisas, sostuvieron mis días de estudio y trabajo. Esta tesis es también suya: un testimonio de que el acompañamiento y la esperanza compartida vuelven posible lo que parecía difícil.



AGRADECIMIENTO

A mi asesor Dr. Leopoldo W. Condori Cari y a los docentes que guiaron este proceso con rigor académico y calidad humana. A la Municipalidad Provincial de Lampa y a sus trabajadores, por abrir sus puertas y participar con compromiso en la recolección de datos. Al equipo administrativo y bibliotecario de la universidad, por su apoyo constante. A mis compañeras y compañeros de estudio, por la colaboración generosa y el aprendizaje compartido. Finalmente, a quienes, con una palabra de aliento, hicieron más llevadero el trayecto hasta esta meta.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA..... iii

AGRADECIMIENTOiv

ÍNDICE GENERAL v

ÍNDICE DE TABLAS ix

ÍNDICE DE FIGURAS x

RESUMEN xi

ABSTRACT.....xii

INTRODUCCIÓNxiii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema 16

1.2. Delimitación de la investigación 18

 1.2.1. Delimitación espacial 18

 1.2.2. Delimitación social 18

 1.2.3. Delimitación temporal 18

1.3. Formulación del planteamiento del problema 19

 1.3.1. Problema general 19

 1.3.2. Problemas específicos..... 19

1.4. Justificación del estudio 19

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general 21

2.2. Objetivos específicos..... 21



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación 22

 3.1.1. Internacional 22

 3.1.2. Nacional..... 24

 3.1.3. Local 25

3.2. Bases teóricas 27

 3.2.1. Clima organizacional 28

 3.2.1.1. Evolución del clima organizacional 29

 3.2.1.2. Enfoques y modelos explicativos del clima 31

 3.2.1.3. Determinantes del clima en el sector público..... 33

 3.2.1.4. Efectos del clima sobre resultados institucionales 35

 3.2.1.5. Liderazgo transformacional:..... 37

 3.2.1.6. Comunicación interna..... 37

 3.2.1.7. Reconocimiento 38

 3.2.1.8. Cohesión de equipo 40

 3.2.1.9. Clima organizacional y compromiso laboral..... 41

 3.2.2. Compromiso laboral 43

 3.2.2.1. Enfoques y modelos teóricos contemporáneos 45

 3.2.2.2. Determinantes del compromiso en entidades públicas..... 47

 3.2.2.3. Efectos del compromiso en resultados organizacionales 48

 3.2.2.4. Compromiso afectivo 49

 3.2.2.5. Compromiso de continuidad 50

 3.2.2.6. Compromiso normativo..... 50

 3.2.2.7. Compromiso de involucramiento 51



3.2.2.8. Factores mediadores y moderadores del compromiso 51

3.3. Marco conceptual 52

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general 55

4.2. Hipótesis específica 55

4.3. Variables 55

4.4. Operacionalización de variables 56

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación 57

5.2. Método(s) aplicados a la investigación 57

5.3. Tipo de investigación 57

5.4. Nivel de investigación 58

5.5. Diseño de investigación 58

5.6. Población y muestra 59

 5.6.1. Población 59

 5.6.2. Muestra 59

5.7. Técnicas, fuentes e instrumento 61

 5.7.1. Técnica 61

 5.7.2. Instrumento 61

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento 61

 5.8.1. Confiabilidad 61

 5.8.2. Validez 62

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos 62



5.10. Contrastación de hipótesis..... 64

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados..... 69

6.2. Prueba de normalidad 69

6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación..... 70

6.4. Interpretación de las figuras de dispersión 71

6.5. Resultados correlacionales 72

 6.5.1. Resultado del objetivo general 72

 6.5.2. Resultados de los objetivos específicos..... 73

6.6. Discusión de resultados 78

CONCLUSIONES 83

RECOMENDACIONES..... 85

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 87

ANEXOS 96



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Operacionalización de variables..... | 56 |
| Tabla 2 Prueba de confiabilidad de las variables | 61 |
| Tabla 3 Prueba estadística de la hipótesis general | 64 |
| Tabla 4 Prueba estadística de la hipótesis específica 1 | 65 |
| Tabla 5 Prueba estadística de la hipótesis específica 2 | 66 |
| Tabla 6 Prueba estadística de la hipótesis específica 3 | 67 |
| Tabla 7 Prueba estadística de la hipótesis específica 4 | 68 |
| Tabla 8 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov | 70 |
| Tabla 9 Escala de valoración de las correlaciones | 70 |
| Tabla 10 Resultado del objetivo general del estudio..... | 72 |
| Tabla 11 Resultado del objetivo específico 1 del estudio | 73 |
| Tabla 12 Resultado del objetivo específico 2 del estudio | 75 |
| Tabla 13 Resultado del objetivo específico 3 del estudio | 76 |
| Tabla 14 Resultado del objetivo específico 4 del estudio | 77 |



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 Escala del diagrama de dispersión..... | 71 |
| Figura 2 Diagrama de dispersión del objetivo general | 72 |
| Figura 3 Diagrama de dispersión del objetivo específico 1 | 74 |
| Figura 4 Diagrama de dispersión del objetivo específico 2..... | 75 |
| Figura 5 Diagrama de dispersión del objetivo específico 3..... | 76 |
| Figura 6 Diagrama de dispersión del objetivo específico 4..... | 78 |



RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025. Se empleó un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 152 servidores y la muestra, seleccionada mediante muestreo probabilístico estratificado proporcional, fue de 110 trabajadores. La técnica fue la encuesta y el instrumento un cuestionario tipo Likert aplicado a las dimensiones de ambas variables. La validez de contenido se estableció por juicio de expertos y la confiabilidad se estimó con alfa de Cronbach, obteniéndose $\alpha=.920$ para clima organizacional y $\alpha=.898$ para compromiso laboral. La normalidad se evaluó con Kolmogorov-Smirnov, rechazándose la hipótesis de normalidad ($p<.05$), por lo que se recurrió a estadísticos no paramétricos. Los resultados evidenciaron una correlación muy alta entre las variables (Spearman $\rho=.935$; Kendall τ -b, $p=.000$). Asimismo, se observaron asociaciones positivas entre liderazgo transformacional ($\rho=.885$), comunicación interna ($\rho=.896$), reconocimiento ($\rho=.674$) y cohesión de equipo ($\rho=.894$) con el compromiso. Se concluyó que un clima organizacional más favorable se asoció con mayores niveles de compromiso laboral y que el fortalecimiento de la comunicación, la cohesión y el liderazgo representó palancas prioritarias para consolidar la adhesión institucional del personal. El procesamiento se realizó en IBM SPSS 26 con $\alpha=0.05$. Se resguardaron anonimato y consentimiento informado. Los hallazgos brindaron línea base para monitorear mejoras y orientar decisiones de gestión del talento municipal.

Palabras clave: Clima organizacional; Cohesión de equipo; Comunicación interna; Compromiso laboral; Liderazgo transformacional.



ABSTRACT

This study aimed to determine the relationship between organizational climate and employees' work commitment at the Provincial Municipality of Lampa (2025). A quantitative, correlational, non-experimental cross-sectional design was used. The population comprised 152 employees; a proportional stratified probability sample of 110 workers was surveyed with a Likert-type questionnaire covering both constructs. Content validity was established through expert judgment and reliability via Cronbach's alpha (organizational climate $\alpha=.920$; work commitment $\alpha=.898$). Kolmogorov-Smirnov tests rejected normality ($p<.05$), so nonparametric statistics were applied. Results showed a very strong association between the variables (Spearman $\rho=.935$; Kendall $\tau\text{-b}$, $p=.000$). Positive relations were also found between transformational leadership ($\rho=.885$), internal communication ($\rho=.896$), recognition ($\rho=.674$), and team cohesion ($\rho=.894$) with commitment. It was concluded that a more favorable organizational climate was associated with higher levels of work commitment; strengthening communication, cohesion, and leadership emerged as priority levers to consolidate employees' attachment to the institution. Data were analyzed in IBM SPSS 26 with $\alpha=0.05$, ensuring anonymity and informed consent. Findings provide a baseline to monitor organizational improvements and guide talent management decisions in the municipal context.

Key words: Internal communication; Organizational climate; Team cohesion; Transformational leadership; Work commitment.



INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el sector público mundial ha experimentado turbulencias inéditas que ponen a prueba su capacidad para mantener climas laborales saludables y compromisos sostenidos con el servicio ciudadano. El State of the Global Workplace Report 2024 de Gallup reveló que la participación laboral global cayó al 21 %, el segundo retroceso en doce años, y que la desmotivación se profundiza entre mandos intermedios. El Government at a Glance 2025 de la OCDE confirma esta tendencia y advierte que la transformación digital, la presión por resultados rápidos y la incertidumbre geopolítica exigen liderazgos que fortalezcan la confianza interna. Además, estudios recientes sobre tensiones entre funcionarios y autoridades políticas subrayan que la erosión del respeto mutuo mina la estabilidad institucional y eleva el costo de la rotación de talento público. En este contexto, un clima organizacional robusto y un compromiso laboral sólido ya no son metas deseables sino condiciones imprescindibles para garantizar la continuidad de las políticas públicas y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el Perú, la modernización del servicio civil ha dado pasos decisivos, aunque aún insuficientes, para mejorar la experiencia laboral de los servidores públicos. La Ley N.º 31572 y su Reglamento (D.S. 002-2023-TR) institucionalizaron el teletrabajo como modalidad permanente, potenciando la flexibilidad pero también evidenciando retos de supervisión, equidad y cohesión cultural. Un estudio de SERVIR publicado en Sustainability (2024) que encuestó a más de 10 000 servidores de los tres niveles de gobierno mostró brechas significativas en satisfacción y calidad de vida laboral según acceso a tecnologías y liderazgo de proximidad. Paralelamente, investigaciones académicas sobre compromiso en entidades públicas peruanas confirman que la justicia distributiva y la comunicación interna son predictores críticos de lealtad y permanencia del talento estatal.



Estas evidencias posicionan la gestión del clima y el compromiso como ejes prioritarios para gobiernos subnacionales que buscan eficiencia y legitimidad.

La Provincia de Lampa, ubicada en la región Puno, no es ajena a estas dinámicas. La actual gestión municipal (2023-2026) encabezada por el alcalde Heráclides Ojeda Huarilloclla ha impulsado planes participativos de desarrollo y talleres multianuales de presupuesto, donde la colaboración interáreas y la cercanía con la ciudadanía son pilares discursivos. Las notas de prensa institucionales reiteran el reconocimiento a los trabajadores como “motor del progreso provincial”, pero también evidencian la sobrecarga administrativa derivada de nuevos proyectos comunitarios y obligaciones de transparencia. En un territorio que combina alta dispersión geográfica con crecientes demandas de servicios básicos, la Municipalidad Provincial de Lampa requiere consolidar un clima organizacional que potencie la cohesión de sus equipos y, a la vez, cultivar un compromiso laboral que trascienda la mera permanencia: un vínculo afectivo-normativo que motive la innovación y la vocación de servicio público para el año 2025 y más allá.

Capítulo I. El problema

Presentó el contexto institucional y la problemática central, formuló el problema general y específicos, así como la justificación del estudio. Delimitó el alcance y expuso la relevancia para la gestión municipal, estableciendo el punto de partida lógico para las metas de investigación.

Capítulo II. Objetivos

Precisó el objetivo general y los objetivos específicos que guiaron el trabajo empírico y teórico. Este capítulo alineó las metas de análisis con el contexto del problema y trazó el derrotero para la contrastación posterior de relaciones entre variables.



Capítulo III. Marco teórico referencial

Sistematizó antecedentes internacionales, nacionales y locales; desarrolló conceptos, enfoques y modelos de clima organizacional y compromiso, y organizó el marco conceptual de apoyo. Con ello se fundamentó la relación entre variables y se identificaron vacíos a cubrir empíricamente.

Capítulo IV. Hipótesis

Formuló la hipótesis general y las hipótesis específicas, definió las variables de estudio y presentó su operacionalización (dimensiones e indicadores). Este capítulo estableció los supuestos a contrastar y los vínculos esperados entre clima organizacional y compromiso laboral.

Capítulo V. Procedimiento metodológico de la investigación

Describió el enfoque, método, tipo, nivel y diseño; detalló población y muestra, técnica e instrumento, confiabilidad y validez, el tratamiento de datos y la estrategia de contrastación. Estructuró el proceso analítico para garantizar rigor y replicabilidad.

Capítulo VI. Resultados y discusión

Reportó la presentación de resultados (normalidad, escalas, correlaciones para objetivo general y específicos), incorporó gráficos de dispersión y desarrolló la discusión frente a la literatura. Cerró con conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos técnicos del estudio.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

A escala global, la erosión del compromiso laboral en el sector público se ha convertido en un riesgo estratégico para la prestación de servicios esenciales. El State of the Global Workplace Report 2024 revela que solo el 21 % de los trabajadores se consideran “comprometidos”, cifra que muestra un retroceso respecto del nivel prepandemia, con la mayor caída registrada entre supervisores intermedios (Gallup, 2024). Por su parte, la OCDE informa que menos de la mitad de los funcionarios de los 38 países miembros percibe que su institución “se preocupa por su bienestar”, mientras la rotación voluntaria en áreas críticas supera el 18 % anual (OECD, 2023). Investigaciones recientes añaden que la desmotivación gerencial se ha convertido en el principal talón de Aquiles para mantener la moral de los equipos, incrementando los costos asociados a la pérdida de talento (Silvestre Ramos et al., 2024). Estos datos ponen de relieve un clima organizacional cada vez más frágil y un compromiso laboral en retroceso, capaces de comprometer la continuidad de políticas públicas y el avance hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En el Perú, las mediciones académicas y técnicas subrayan brechas críticas entre las expectativas de los servidores y las prácticas de gestión de personas. Un estudio realizado en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) aplicó PLS-SEM a 144 trabajadores y confirmó que el estrés incide negativamente en el compromiso, mientras



que el 38 % de los encuestados excede los límites de tardanza establecidos, síntoma de desvinculación emocional (Dávila Morán et al., 2023). De igual modo, una investigación censal a 88 colaboradores de una entidad pública limeña halló que el 48 % califica el clima como “regular” y el 32 % como “malo”, dejando apenas a uno de cada cinco trabajadores en un ambiente percibido como positivo (Silvestre Ramos et al., 2024). En el ámbito subnacional, estudios correlacionales en la Municipalidad Provincial de Puno ($n = 250$) y en el Gobierno Regional de Tacna ($n = 210$) reportaron niveles de clima y compromiso solo “moderados”, con coeficientes de Spearman superiores a 0.60 que confirman su asociación directa con el desempeño institucional (Álvarez Chino, 2024; Velásquez Alfaro, 2023). Estas evidencias configuran un escenario donde la falta de reconocimiento, la comunicación limitada y la ambigüedad de metas continúan debilitando tanto el clima organizacional como el compromiso laboral de los servidores públicos peruanos.

La Municipalidad Provincial de Lampa replica, con matices propios, los retos descritos. La dispersión geográfica de sus once distritos, la alta rotación de personal sujeto a contratos CAS de corta duración y la sobrecarga administrativa derivada de nuevos proyectos de infraestructura y mayores exigencias de transparencia han tensionado las relaciones internas. Los equipos operativos señalan escasez de retroalimentación efectiva, mientras los jefes reconocen dificultades para articular objetivos claros y equitativos esquemas de incentivos. El ausentismo durante la temporada alta de cosecha, las dobles funciones asumidas por cerca del 30 % del personal técnico y la percepción de que las oportunidades de ascenso se concentran en áreas políticas han comenzado a erosionar la cohesión y el orgullo institucional. Sin una intervención sistemática que fortalezca el clima organizacional y reactive el compromiso afectivo-normativo de los trabajadores, la municipalidad corre el riesgo de ralentizar la ejecución de sus metas 2023-2026 y comprometer la calidad de los servicios ciudadanos en 2025.



1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La investigación se circunscribe a la Municipalidad Provincial de Lampa, ubicada en el departamento de Puno, Perú. El estudio abarca la sede central de la municipalidad situada en la capital provincial y las dependencias administrativas anexas donde se concentran los procesos de planificación, recursos humanos, contabilidad, abastecimiento y obras públicas. Quedan fuera de esta delimitación los organismos desconcentrados que actúan de manera autónoma como empresas municipales de servicios y las oficinas distritales con presupuesto independiente, ya que su dinámica laboral y normativa interna difieren de la estructura organizacional evaluada.

1.2.2. Delimitación social

La población objeto del estudio está constituida exclusivamente por los trabajadores contratados bajo los regímenes público (DL 276), de la carrera administrativa (DL 728) y de Contratación Administrativa de Servicios (CAS) que laboran en áreas administrativas, técnicas y operativas de la municipalidad. Se incluyen servidores con vínculo activo igual o superior a seis meses, lo que garantiza familiaridad con las prácticas institucionales y el clima interno. Quedan excluidos los funcionarios de elección popular (alcalde, regidores) y el personal transitorio de proyectos especiales o de terceros, pues su relación laboral es temporal o responde a lógicas de gestión diferenciadas.

1.2.3. Delimitación temporal

El periodo de análisis comprende el año fiscal 2025, con énfasis en la recolección de datos entre junio y octubre de dicho año, coincidiendo con la ejecución plena del Plan Operativo Institucional y la elaboración del presupuesto participativo 2026.



Esta ventana temporal permite captar la dinámica real del clima organizacional y del compromiso laboral en un ciclo anual típico, evitando sesgos estacionales como el cierre presupuestal de fin de año o la rotación masiva de personal al término de contratos temporales.

1.3. Formulación del planteamiento del problema

1.3.1. Problema general

¿Existe relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025?

1.3.2. Problemas específicos

PE1. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025?

PE2. ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025?

PE3. ¿Cuál es la relación entre el reconocimiento y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025?

PE4. ¿Cuál es la relación entre la cohesión de equipo y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025?

1.4. Justificación del estudio

Desde la perspectiva teórica, la investigación enriquecerá el campo de la gestión pública al articular un modelo explicativo que vincula clima organizacional y compromiso laboral en municipalidades andinas de escala intermedia. Al integrar dimensiones de liderazgo, comunicación, reconocimiento y cohesión con los componentes afectivo, de continuidad, normativo e involucramiento, el estudio ofrece un marco conceptual actualizado que podrá ser contrastado en otros contextos subnacionales, ampliando la comprensión sobre factores psicosociales que sostienen la eficacia del servicio público.



En el ámbito práctico, la Municipalidad Provincial de Lampa dispondrá de evidencia empírica que le permitirá diseñar políticas internas precisas para mejorar la motivación de sus trabajadores y, con ello, la calidad de los servicios entregados a la ciudadanía. Los hallazgos brindarán insumos directos para implementar programas de desarrollo de liderazgo, reforzar sistemas de reconocimiento y optimizar canales de comunicación, generando mejoras tangibles en la satisfacción laboral y reduciendo costos asociados a rotación y ausentismo.

Metodológicamente, el trabajo se sustenta en un enfoque cuantitativo de nivel correlacional bajo un diseño no experimental, lo que garantiza rigor estadístico sin alterar la dinámica natural de la organización. La aplicación de cuestionarios validados a la población administrativa permitirá estimar la fuerza y dirección de la relación entre las variables, aportando un procedimiento replicable para futuras investigaciones comparativas en el sector público peruano y latinoamericano.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

2.2. Objetivos específicos

OE1. Analizar el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

OE2. Identificar el grado de relación entre la comunicación interna y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

OE3. Establecer el grado de relación entre el reconocimiento y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

OE4. Analizar el grado de relación entre la cohesión de equipo y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Internacional

En Chile, Chiang et al. (2024) analizaron cómo el clima organizacional y el compromiso laboral inciden en factores de tensión laboral dentro de una municipalidad. Con un enfoque cuantitativo, correlacional-causal y un diseño no experimental transversal, aplicaron un cuestionario a 132 servidores públicos y procesaron los datos mediante ecuaciones estructurales. El modelo evidenció que un ambiente percibido como favorable incrementó el control laboral ($\beta = 0.56$; $R^2 = 38\%$) y el apoyo social ($\beta = 0.73$; $R^2 = 64\%$), mientras que redujo las exigencias psicológicas; no obstante, el compromiso influyó solo sobre el control laboral y no sobre las otras demandas. Los autores concluyeron que robustecer prácticas de reconocimiento, equidad e innovación es clave para contener el estrés y sostener la identificación institucional del personal.

En Ecuador, Vera y Ayala (2023) midieron el efecto del clima laboral sobre el compromiso organizacional en 310 trabajadores del Hospital Universitario de Guayaquil. Emplearon un diseño descriptivo-correlacional con regresión lineal simple. El clima promedio fue de 3.42/5 y el compromiso de 3.35/5; las dimensiones de reconocimiento, autonomía y confianza explicaron la mayor parte de la varianza



en compromiso (modelo significativo, $p < .001$). Se concluyó que optimizar esas tres áreas podría elevar la identificación afectiva y la permanencia de los colaboradores en el centro hospitalario.

En México, Cantú et al. (2023) exploraron la relación entre clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño en la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Con un enfoque cuantitativo, explicativo y no experimental, encuestaron a 127 académicos y administrativos. La técnica PLS-SEM mostró que la dimensión “estructura organizacional” del clima fue el único predictor significativo del desempeño ($p < .05$), mientras que el compromiso no incidió directamente en dicho resultado. El estudio recomendó formalizar procesos y canales de autoridad para que el clima potencie el compromiso y, a su vez, el rendimiento del capital humano.

En Palestina, Swidan et al. (2023) investigaron el efecto del clima organizacional sobre el compromiso en la compañía de distribución eléctrica de Gaza. Mediante un diseño descriptivo-analítico y SEM con AMOS, procesaron 221 respuestas (82 % de tasa de retorno). Hallaron un efecto directo, positivo pero moderado del clima sobre el compromiso ($\beta = 0.28$), donde la dimensión “estructura organizacional” aportó el 74.4 % de la varianza explicada. Recomendaron reforzar la participación decisoria y la tecnología disponible para fortalecer el vínculo afectivo de los empleados con la organización.

En Nigeria, Ohida et al. (2024) evaluaron cómo el clima organizacional operacionalizado a través de trabajo en equipo y toma de decisiones impacta en el compromiso de 303 empleados de bancos sistémicos en Rivers State. Con un censo y análisis PLS-SEM, demostraron efectos positivos y estadísticamente significativos: el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la participación en decisiones incrementó la dedicación y la intención de permanencia. Recomendaron



programas formales de “team-building” y esquemas de decisión participativa para consolidar climas que susciten compromiso sostenible en el sector financiero.

3.1.2. Nacional

Gutierrez (2023) examinó el clima laboral y el compromiso organizacional en 102 trabajadores de una agroexportadora de Virú. Con enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental transversal, aplicó versiones adaptadas de los cuestionarios WES y Meyer-Allen. El coeficiente de Spearman alcanzó $r = 0.706$ ($p < .001$), indicando relación positiva fuerte entre ambas variables. El estudio concluyó que fortalecer el reconocimiento y la comunicación interna puede sostener la lealtad del personal y reducir la rotación.

Pacco (2024) evaluó la influencia del compromiso organizacional sobre el desempeño de 86 servidores de la Gerencia Regional de Infraestructura. Bajo un diseño no experimental causal y corte transversal, aplicó encuestas estandarizadas y modeló los datos con Spearman y regresión ordinal. Se halló $r = 0.644$ y un poder explicativo del 42.8 % en el desempeño laboral, confirmando que el compromiso especialmente el afectivo es determinante para la productividad pública.

Manrique (2024) analizó la relación entre clima y compromiso en 32 operarios de la planta Concelac (Concepción). El estudio, cuantitativo correlacional y de corte transversal, empleó los cuestionarios de Litwin-Stringer y Meyer-Allen; reportó $r = 0.61$ ($p < .01$), con mayor incidencia de las dimensiones “relaciones” y “responsabilidad”. La autora concluyó que entornos flexibles y liderazgo participativo elevan la identificación emocional y la intención de permanencia de los trabajadores.

Gutierrez y Ramírez (2022) investigaron el clima laboral y el compromiso organizacional en 25 colaboradores de un hotel en Chiclayo. Con enfoque



cuantitativo descriptivo-correlacional y diseño no experimental, aplicaron las escalas CL-SPC y Meyer-Allen. Los resultados revelaron $r = 0.36$, relación positiva baja, y mostraron que la falta de políticas de desarrollo limita la construcción de compromiso normativo. Los autores recomendaron fortalecer los programas de capacitación y reconocimiento para elevar la cohesión y la retención.

Velásquez y Sánchez (2021) determinaron la relación entre clima laboral y compromiso organizacional en 40 trabajadores del restaurante Gaston's, Chimbote. El estudio se diseñó como descriptivo-correlacional transversal con muestra censal; los cuestionarios validados mostraron alfa > 0.90 . El coeficiente de Spearman fue $r = 0.702$ ($p < .001$), corroborando una asociación positiva fuerte. Concluyeron que la mejora de las dimensiones "cooperación" y "identidad" del clima fortalece significativamente la lealtad y la disposición al esfuerzo adicional.

3.1.3. Local

Taza (2023) tituló su tesis "Clima organizacional en el compromiso laboral docente de la I.E.S. Nuestra Señora de Alta Gracia de Ayaviri – Puno, 2022". El objetivo fue determinar la influencia del clima sobre el compromiso laboral de 88 docentes; se utilizó un enfoque cuantitativo, nivel correlacional y diseño no experimental transversal aplicando cuestionarios validados a una muestra intencional de 66 profesores. El coeficiente Rho de Spearman alcanzó $\rho = 0.39$ ($p < .05$), indicando relación positiva baja; se concluyó que mejorar la comunicación y el reconocimiento podría elevar la identificación afectiva del magisterio con la institución.

Duran (2024) desarrolló el estudio doctoral "La influencia del marketing interno y el compromiso organizacional y sus efectos en el clima laboral de los docentes". Con enfoque cuantitativo explicativo y diseño no experimental



longitudinal, encuestó a 309 docentes mediante escalas de marketing interno, compromiso y clima. El análisis Pearson reveló $r = 0.445$ ($p < .001$) entre compromiso y clima; la regresión mostró que el compromiso explica un 7 % de la variabilidad del clima ($\beta = 0.070$), mientras el marketing interno aporta el efecto principal. Se concluyó que fortalecer prácticas de reconocimiento interno es crucial para cimentar climas saludables en el sistema universitario regional.

Sardón (2024) examinó “Liderazgo transformacional, gestión municipal y compromiso afectivo” entre 97 funcionarios municipales. El trabajo, de enfoque cuantitativo y nivel correlacional con diseño no experimental, empleó escalas estandarizadas procesadas en SPSS. Se halló $\rho = 0.806$ ($p < .001$) entre liderazgo transformacional y compromiso afectivo y $\rho = 0.996$ entre gestión municipal y compromiso, mostrando que estilos de liderazgo inspirador potencian la adhesión emocional al servicio público. La autora concluyó que el liderazgo centrado en el desarrollo humano es condición sine qua non para mantener equipos motivados en entornos municipales de la altiplanicie puneña.

Vargas (2024) investigó “Clima organizacional y desempeño laboral en la filial Juliaca” sobre 34 trabajadores, aplicando un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional y diseño no experimental. Los instrumentos Litwin-Stringer y un cuestionario de desempeño mostraron un $\rho = 0.761$ ($p = .000$), correlación positiva considerable. El estudio concluyó que un clima percibido como de apoyo y participación reduce el ausentismo y eleva la productividad, recomendando políticas de feedback continuo para consolidar el compromiso tácito de la plantilla.

Zapana (2024) presentó la tesis “Relación del clima organizacional y la competitividad de los trabajadores” con un diseño cuantitativo correlacional no experimental. A 92 servidores se les administró un cuestionario de 12 ítems; el



análisis arrojó $r = 0.922$ ($p < .001$), indicando vínculo muy fuerte. La autora concluyó que un ambiente laboral caracterizado por estructuras claras y recompensas equitativas impulsa la autosuperación y la capacidad competitiva individual, sentando bases para un compromiso laboral robusto en la gestión distrital.

3.2. Bases teóricas

El marco teórico de esta investigación se fundamenta, en primer lugar, en la concepción del clima organizacional como “la representación colectiva de las percepciones que los miembros tienen sobre las políticas, prácticas y procedimientos de su organización” (Schneider y Reichers, 1983), perspectiva que amplía la propuesta seminal de Litwin y Stringer (1968) al enfatizar la influencia de los sistemas de liderazgo y recompensas sobre la motivación laboral. Desde la óptica cultural, Schein (2010) advierte que el clima constituye la manifestación observable de supuestos y valores subyacentes, de modo que su estudio resulta clave para comprender la dinámica psicosocial de las instituciones públicas. En cuanto al compromiso laboral, Meyer y Allen (1991) plantean el modelo de tres componentes afectivo, de continuidad y normativo que explica por qué los trabajadores permanecen y se involucran con los objetivos organizacionales, mientras que Porter et al. (1974) subrayan el impacto de dicho vínculo en el desempeño y la retención del talento. La articulación de estos enfoques permite examinar cómo el ambiente perceptual creado por la municipalidad puede fortalecer o erosionar la conexión emocional, la evaluación de costos y la obligación moral de sus servidores, sentando así una base teórica robusta para indagar la relación entre clima organizacional y compromiso laboral en el sector público latinoamericano.



3.2.1. Clima organizacional

El clima organizacional se concibe hoy como un sistema de significados compartidos que emergen de la interpretación colectiva de políticas, prácticas y procesos; dichas percepciones configuran el “ambiente psicológico” que orienta la conducta e imprime sentido a la vida laboral (Schneider & Reichers, 1983; Ehrhart, Schneider & Macey, 2025). Bajo esta óptica, el clima deja de ser un simple rasgo estático para entenderse como un fenómeno dinámico que se va moldeando conforme los integrantes validan o rechazan los mensajes que la organización envía sobre qué se valora y recompensa.

Más allá de su parentesco con la cultura, el clima posee rasgos particulares: mientras la cultura refleja supuestos profundamente arraigados, el clima capta la “temperatura” cotidiana de las interacciones y, por ello, es más sensible a intervenciones de gestión. Estudios multicapas demuestran que las percepciones individuales convergen en patrones grupales capaces de explicar actitudes y comportamientos agregados, reforzando la necesidad de analizarlo a nivel de unidad y no solo de persona (Ostroff et al., 2013).

En términos operativos, los investigadores han validado instrumentos cada vez más finos para captar las dimensiones de clima. El Organizational Climate Measure identifica factores como autonomía, apoyo y orientación a resultados (Patterson et al., 2005), mientras la escala OCPS-PS, desarrollada específicamente para el servicio público, añade dominios de ética, orientación ciudadana y estabilidad normativa (Matheis et al., 2024). Esta evidencia confirma que el clima es multidimensional y que sus facetas pueden adaptarse a sectores y contextos particulares.



La importancia práctica de la variable se refleja en su capacidad predictiva sobre resultados individuales y colectivos. Investigaciones recientes muestran que un clima favorable incrementa la satisfacción y reduce la intención de salida mediante mecanismos emocionales y de estrés (Xia et al., 2024); de igual modo, la felicidad laboral media, al actuar como mediadora, explica hasta un 52 % de la varianza en la satisfacción de profesores universitarios dentro de entornos apoyados por IA (Jianchun, 2024). Estos hallazgos evidencian que intervenir el clima conlleva ganancias directas en bienestar y desempeño.

Avances metodológicos recientes también subrayan que no basta con medir el nivel promedio del clima: su fuerza o grado de consenso interno modula los efectos sobre resultados financieros y de seguridad. Los perfiles combinados de “alto-fuerte” versus “bajo-débil” explican diferencias significativas en productividad, lo cual sugiere que la homogeneidad perceptual potencia la claridad normativa y refuerza los comportamientos deseados (He et al., 2023).

Finalmente, en el sector público latinoamericano, revisiones sistemáticas confirman un creciente interés por dimensionar el clima como recurso estratégico para la modernización de la gestión y la retención del talento estatal (Duarte et al., 2025). En esta línea, la evidencia empírica regional muestra que la comunicación interna, la justicia distributiva y la orientación al ciudadano son vectores críticos para elevar los niveles de compromiso y reducir la rotación en municipalidades y gobiernos regionales (González et al., 2021).

3.2.1.1. Evolución del clima organizacional

El estudio del clima organizacional ha transitado desde concepciones iniciales centradas en rasgos del entorno hasta enfoques que lo entienden como un fenómeno emergente y dinámico de percepciones compartidas. La línea evolutiva



integra los aportes clásicos sobre motivación y estructura con desarrollos contemporáneos que enfatizan procesos de sentido, prácticas de liderazgo y sistemas de recompensas, consolidando al clima como “atmósfera psicológica” que guía la conducta cotidiana y la coordinación del trabajo (Ehrhart et al., 2025).

En su diferenciación con la cultura, el clima se ubica en el plano perceptual: capta cómo políticas y procesos “se viven” día a día y, por tanto, resulta más sensible a intervenciones gerenciales de corto y mediano plazo. Esta distinción ha sido clave para explicar por qué ajustes en comunicación, reconocimiento o liderazgo pueden modificar actitudes y comportamientos sin alterar necesariamente los supuestos culturales de fondo, aportando una herramienta operativa para la gestión pública (Schneider y Reichers, 1983).

Los enfoques multinivel marcaron un avance decisivo al mostrar que percepciones individuales convergen o no en patrones de equipo u organización, y que la fuerza del clima (consenso interno) modula sus efectos. La evidencia reciente indica que perfiles “alto - fuerte” producen mayor claridad normativa, coordinación y resultados, mientras combinaciones “bajo - débil” se asocian con ambigüedad y desempeño irregular; así, no solo importa el nivel del clima, sino su cohesión perceptual (He et al., 2023).

En el plano instrumental, la medición pasó de escalas generales a herramientas adaptadas por sector y función. Junto a medidas clásicas (p. ej., orientación a resultados, apoyo, autonomía), emergen dominios específicos para el servicio público ética, orientación al ciudadano, estabilidad normativa que permiten capturar con mayor precisión los matices de instituciones estatales y su relación con el compromiso del personal (Matheis et al., 2024).



Esta evolución teórica y metodológica se vuelve especialmente relevante para entidades públicas, donde la misión de valor público, la accountability y las restricciones presupuestales tensionan la experiencia laboral. En este contexto, la literatura regional muestra que la comunicación interna, la justicia distributiva y los sistemas de reconocimiento inciden en el fortalecimiento del compromiso, la reducción de la rotación y la mejora del servicio al ciudadano, ubicando al clima como palanca estratégica de modernización institucional (González et al., 2021).

3.2.1.2. Enfoques y modelos explicativos del clima

a) Enfoque estructural.

El enfoque estructural entiende el clima como un conjunto de atributos relativamente objetivos del sistema de trabajo (estructura, reglas, procedimientos, tecnología y prácticas de gestión) que configuran incentivos y restricciones para la conducta. Desde esta óptica, variaciones en diseño del puesto, formalización, coordinación y sistemas de recompensas “emiten señales” que los trabajadores decodifican de modo consistente, de allí que cambios en prácticas directivas se reflejen en diferencias sistemáticas de clima entre unidades. La evidencia que vincula prácticas gerenciales con climas de apoyo, autonomía u orientación a resultados respalda esta lectura y muestra su poder explicativo sobre productividad e innovación (Patterson et al., 2005).

b) Enfoque perceptual.

El enfoque perceptual sitúa el clima en el plano de las percepciones compartidas sobre “cómo se hacen las cosas aquí”; no se centra en los rasgos estructurales per se, sino en la interpretación que hacen los miembros de políticas, procesos y estilos de liderazgo. Este giro resalta procesos cognitivos (atribución, expectativas, justicia) y explica por qué prácticas idénticas pueden producir climas



distintos según el contexto y la historia de la unidad. En consecuencia, el clima es modificable a través de intervenciones sobre comunicación, feedback y reconocimiento, al ser un fenómeno emergente que refleja consensos perceptuales más que rasgos estáticos (Schneider y Reichers, 1983).

c) Enfoque simbólico-interpretativo.

La perspectiva simbólico-interpretativa profundiza el carácter construido del clima: las percepciones se anclan en significados compartidos, narrativas y símbolos que orientan la acción cotidiana. El clima no solo “mide” prácticas, también expresa sentidos (p. ej., confianza, propósito, equidad) que se negocian en la interacción y se reafirman en rutinas y ceremonias organizacionales. Este enfoque explica la resiliencia de ciertos climas positivos o tóxicos y por qué su transformación requiere intervenir conversaciones, rituales y micro-procesos de coordinación, además de estructuras y políticas (Ehrhart et al., 2025).

d) Modelos clásicos y contemporáneos.

Históricamente, modelos pioneros organizaron el clima en dominios como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez y apoyo (Litwin y Stringer, 1968), mientras desarrollos posteriores sistematizaron medidas robustas v. gr., el Organizational Climate Measure que capturan orientación a resultados, autonomía, apoyo y participación (Patterson et al., 2005). En la frontera actual, los perfiles de clima combinan nivel y fuerza (consenso) para explicar desempeño y seguridad, mostrando que climas “altos y fuertes” superan a climas “altos pero débiles” por su claridad normativa (He et al., 2023). En el sector público, escalas recientes incorporan ética, orientación al ciudadano y estabilidad normativa, afinando la medición para contextos estatales (Matheis et al., 2024).

e) Variables organizacionales que moldean el clima.

La literatura converge en un conjunto de palancas: liderazgo (transformacional/servicial), diseño del trabajo (autonomía, interdependencia), sistemas de reconocimiento y recompensas, comunicación y justicia organizacional. Estas variables operan como mecanismos de señalización que configuran expectativas y comportamientos colectivos; por ejemplo, prácticas de feedback y participación tienden a consolidar climas de apoyo y aprendizaje, mientras inconsistencias en recompensas erosionan climas de equidad. En suma, la gestión del clima requiere alinear arquitectura estructural y experiencia perceptual para producir patrones compartidos favorables al desempeño y al compromiso (Patterson et al., 2005; Colquitt et al., 2001; Ehrhart et al., 2025).

3.2.1.3. *Determinantes del clima en el sector público*

En las organizaciones públicas, el clima se configura bajo condicionantes institucionales que no suelen darse o se expresan de manera distinta en el ámbito privado: régimen administrativo-legal, obligaciones de transparencia, control externo y ciclos presupuestales. Estos marcos definen expectativas de conducta, grados de discrecionalidad y carga procedimental, enviando “señales” sobre cómo se trabaja y qué se valora. La literatura de gestión pública compara sistemáticamente estas diferencias y muestra que la naturaleza de lo público orientación al valor ciudadano, múltiples stakeholders y rendición de cuentas es un determinante estructural del ambiente percibido por los servidores (Boyne, 2002; OECD, 2023; Rainey, 2009).

Otro determinante es la interfaz político-administrativa y la volatilidad de prioridades asociada a cambios de autoridades o agendas gubernamentales. Los virajes programáticos, la presión por resultados visibles y la implantación de



reformas (p. ej., de “gobierno entero”) inciden en la estabilidad de reglas cotidianas y en la claridad de fines, afectando el tono del trabajo diario y la previsibilidad organizativa. La investigación en administración pública muestra que estos procesos de reforma y cambio son “generadores de clima” al alterar rutinas, roles y expectativas de desempeño en el corto plazo (Christensen y Læg Reid, 2007).

Los arreglos de empleo público constituyen un tercer núcleo determinante: sistemas meritocráticos, mezcla de regímenes contractuales, compresión salarial, negociación colectiva y trayectorias de carrera. Estas reglas moldean percepciones de justicia, seguridad ocupacional y reciprocidad, y se entrelazan con la motivación de servicio público, que ancla el sentido del trabajo al impacto ciudadano; cuando las prácticas institucionales reconocen y canalizan dicha motivación, se refuerza un clima de pertenencia y propósito (Moynihan y Pandey, 2007; Perry y Wise, 1990).

La carga procedimental y el grado de formalización son determinantes adicionales: normativas extensas, controles múltiples y trámites redundantes pueden traducirse en experiencias de retraso y baja autonomía, mientras que la estandarización inteligente y el soporte tecnológico mitigan fricciones y ambigüedad. La digitalización del sector público cuando se orienta a rediseñar procesos y no solo a informatizarlos reduce cuellos de botella, eleva la trazabilidad y aporta señales de eficiencia que permean el clima del trabajo cotidiano (Bozeman & Feeney, 2011; Mergel et al., 2019; OECD, 2023).

Finalmente, el entorno de provisión de servicios (complejidad de la demanda, coproducción con la ciudadanía, coordinación intergubernamental y disponibilidad de recursos) imprime condiciones de tarea que se reflejan en las percepciones colectivas. En escenarios de alta presión de “front office”, ambigüedad normativa o escasez, el margen de decisión en el punto de contacto con



el ciudadano y la fortaleza de las redes de colaboración se vuelven claves para sostener un clima funcional; de ahí la importancia de entender el clima como fenómeno situado en contextos de calle, redes y capacidades territoriales (Andrews y Boyne, 2010).

3.2.1.4. Efectos del clima sobre resultados institucionales

Un clima organizacional favorable actúa como “atmósfera psicológica” que nutre la satisfacción laboral al proveer recursos cotidianos apoyo, claridad de metas y retroalimentación que reducen el estrés y habilitan experiencias positivas de logro; en contextos públicos, esta disponibilidad de recursos se traduce en evaluaciones más benignas del trabajo y, por ende, en mayores niveles de satisfacción sostenida. La evidencia reciente muestra que la percepción de un entorno de apoyo y justicia se asocia con aumentos significativos en satisfacción a través de la reducción de tensiones y la mejora de la regulación emocional (Xia et al., 2024).

En materia de compromiso, el clima moldea la calidad del vínculo entre el servidor y la organización al reforzar la identificación con propósitos y valores compartidos; cuando las señales del entorno son consistentes reconocimiento al mérito, comunicación transparente y liderazgo de proximidad se fortalecen los componentes afectivo y normativo, y decrece la dependencia exclusiva del compromiso de continuidad. Este proceso se refleja en perfiles de compromiso más saludables, con mayor bienestar y mayor probabilidad de permanencia en el tiempo (Meyer et al., 2021).

El desempeño institucional también se ve favorecido por climas que combinan orientación a resultados con apoyo y participación, pues clarifican estándares, alinean expectativas y facilitan la coordinación interáreas. A nivel agregado, las unidades que reportan climas de aprendizaje y autonomía tienden a



mostrar mayor productividad e innovación, debido a que los equipos cuentan con recursos motivacionales y de información para experimentar, corregir y escalar buenas prácticas (Patterson et al., 2005).

Respecto de la rotación y el ausentismo, no solo importa el nivel del clima, sino su fuerza o consenso interno: climas altos y fuertes proporcionan señales claras que estabilizan normas de asistencia y colaboración, mientras que climas altos pero débiles marcados por percepciones fragmentadas generan ambigüedad conductual y resultados más volátiles. En la práctica, la combinación “alto-fuerte” se asocia con menos salidas voluntarias y menores ausencias, al consolidar expectativas compartidas y sentido de pertenencia (He et al., 2023).

La calidad del servicio al ciudadano mejora cuando el clima enfatiza la ética pública, la coordinación y el reconocimiento a contribuciones orientadas al usuario; estas señales incentivan conductas de rol ampliado trato cordial, resolución proactiva, orientación al bien común que se traducen en mayor satisfacción ciudadana y legitimidad institucional. En gobiernos locales, la coherencia entre lo que se declara y lo que se premia es clave para sostener climas que impulsen la vocación de servicio (González et al., 2021).

En términos de mecanismos explicativos, la teoría Demandas–Recursos del Trabajo aporta un marco integrador: climas que incrementan recursos (autonomía, apoyo, feedback) y regulan demandas (sobrecarga, ambigüedad) activan procesos motivacionales y de salud que elevan satisfacción, fortalecen compromiso y mejoran el desempeño, con efectos indirectos en la reducción de rotación y ausentismo. Así, al gestionar el equilibrio demandas–recursos, el clima opera como palanca de resultados sostenibles en el sector público (Bakker y Demerouti, 2017).



3.2.1.5. Liderazgo transformacional:

Grado en que las y los jefes inspiran, orientan y desarrollan al personal, comunicando metas claras y apoyando el cambio. Esta dimensión se fundamenta en la tradición de liderazgo transformacional, que postula que las conductas directivas de visión, estímulo intelectual, modelamiento ético y consideración individual son capaces de movilizar actitudes positivas, elevar la autoeficacia y traducirse en mejores climas laborales (Bass, 1999).

El liderazgo transformacional actúa mediante cuatro patrones conductuales: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada. Dichas conductas funcionan como señales que orientan la interpretación colectiva sobre “cómo se hacen las cosas aquí”, moldeando expectativas de justicia, apoyo y aprendizaje que configuran el clima percibido (Podsakoff et al., 1990). Así, el liderazgo no solo dirige tareas, sino que construye significado compartido, clave para la coordinación y la confianza.

En el sector público, donde coexisten múltiples mandatos (legalidad, servicio, transparencia) y restricciones procedimentales, las conductas transformacionales aportan claridad de propósito y contención emocional frente al cambio, favoreciendo climas de orientación a resultados y colaboración. La evidencia indica que, incluso en estructuras formales y normadas, el liderazgo transformacional predice compromiso y desempeño, operando por la vía de climas más fuertes y cohesionados (Wright y Pandey, 2010).

3.2.1.6. Comunicación interna

Calidad, oportunidad y bidireccionalidad de los flujos formales de información que sostienen la coordinación institucional. En términos teóricos, la comunicación interna articula la transmisión de mensajes, la selección de medios



adecuados y la construcción de significados compartidos que orientan la acción colectiva; no se limita a “emitir” información, sino a asegurar comprensión, oportunidad y retroalimentación útil para el trabajo cotidiano (Men, 2014).

Tres aportes enmarcan esta dimensión: (a) la riqueza de medios, que sostiene que cuanto más ambigua es la tarea, más “rico” debe ser el canal para lograr comprensión y acuerdos (reuniones, video, sincronicidad); (b) el enfoque de sentido (sensemaking), que explica cómo los mensajes, rituales y conversaciones internas dan forma a interpretaciones compartidas; y (c) la voz del empleado, que enfatiza circuitos de retroalimentación ascendente y horizontal como condición para corregir desalineamientos y mejorar procesos. En conjunto, estos mecanismos permiten que la información fluya con pertinencia y se convierta en coordinación efectiva (Daft y Lengel, 1986; Ruck y Welch, 2012).

En el sector público, la comunicación interna opera bajo exigencias adicionales de legalidad, transparencia y rendición de cuentas; así, su desempeño impacta en la claridad de objetivos, la implementación de políticas y la confianza interna. La evidencia muestra que una comunicación precisa y oportuna se asocia con mayor satisfacción y desempeño, mientras que la opacidad o la sobrecarga informativa deterioran la cooperación y la efectividad administrativa. Además, la infraestructura digital y las normas sobre datos condicionan la velocidad y trazabilidad de los flujos, haciendo de la gestión de canales y protocolos un asunto estratégico (Pandey y Garnett, 2006).

3.2.1.7. Reconocimiento

Percepción de justicia y coherencia en la asignación de incentivos (monetarios y no monetarios) y oportunidades de desarrollo. En términos teóricos, el reconocimiento integra dos bases complementarias: la justicia organizacional



especialmente distributiva y procedimental y la equidad percibida en los intercambios laborales. Cuando las recompensas guardan proporción con el esfuerzo y se asignan mediante reglas claras, las personas interpretan que la organización “cumple su parte”, lo que robustece actitudes positivas hacia el trabajo y la institución (Colquitt et al., 2001; Adams, 1965).

El reconocimiento acciona múltiples rutas motivacionales. Desde la teoría de la autodeterminación, valida la competencia y la conexión social, reforzando la motivación autónoma; desde el intercambio social, activa la reciprocidad, elevando lealtad y disposición al esfuerzo; y desde el reforzamiento conductual, incrementa la probabilidad de repetir conductas valiosas cuando se refuerzan de forma contingente. La evidencia respalda efectos significativos de reconocimientos tangibles e intangibles elogio, feedback de calidad, visibilidad del aporte sobre el desempeño y las actitudes laborales (Deci y Ryan, 2000; Blau, 1964).

En el sector público, el reconocimiento exige un balance fino entre incentivos materiales y recompensas simbólicas alineadas con la misión de servicio. La literatura muestra que, cuando los sistemas de recompensa son percibidos como justos y orientados al mérito, se fortalece el vínculo afectivo y la intención de permanencia; pero también advierte que esquemas puramente monetarios pueden debilitar motivaciones prosociales si no se diseñan con criterios de transparencia y propósito público. Por ello, prácticas como agradecimientos formales, retroalimentación oportuna, acceso a formación y trayectorias de carrera claras suelen ser más eficaces y sostenibles en administraciones con fuertes valores cívicos (Perry y Wise, 1990).

3.2.1.8. *Cohesión de equipo*

Sentido de pertenencia, confianza y colaboración entre pares para alcanzar metas comunes y resolver conflictos. En términos científicos, la cohesión alude al grado de atracción de los miembros hacia el equipo y al compromiso con sus tareas, distinguiéndose habitualmente una faceta social (vínculos afectivos) y otra de tarea (enlace con los objetivos y la coordinación del trabajo); ambas se relacionan con el desempeño a través de procesos de comunicación, apoyo y alineamiento de metas (Kozlowski y Ilgen, 2006).

La cohesión opera como “pegamento” funcional mediante tres rutas complementarias: (a) seguridad psicológica, que habilita la expresión de dudas y aprendizajes sin temor a sanción; (b) confianza interpersonal y en el equipo, que reduce costos de control y facilita la asunción de riesgos interdependientes; y (c) memoria transactiva, que distribuye el conocimiento experto y mejora la coordinación bajo presión temporal. Estas rutas explican por qué equipos cohesionados comparten información con mayor calidad, integran perspectivas y sostienen la ejecución en contextos cambiantes (Edmondson, 1999).

En gobiernos locales, donde los servicios demandan coordinación interáreas y atención simultánea a normas y ciudadanía, la cohesión amortigua la ambigüedad de rol, mejora la priorización y favorece la continuidad operativa frente a restricciones presupuestales y picos de demanda. La evidencia sobre efectividad de equipos indica que, en estructuras altamente regladas, los equipos cohesionados logran traducir reglas en prácticas compartidas y sostener la calidad del servicio mediante rutinas de comunicación y apoyo mutuo (Kozlowski y Ilgen, 2006; Mathieu et al., 2017).



3.2.1.9. Relación teórica entre clima organizacional y compromiso laboral

El clima organizacional actúa como “contexto psicológico” que envía señales sobre apoyo, equidad y propósito; cuando esas señales son favorables, nutren el compromiso afectivo, es decir, la identificación emocional del trabajador con la institución. La teoría del intercambio social y la evidencia sobre apoyo organizacional percibido sostienen que climas de apoyo, reconocimiento y trato justo fortalecen el vínculo afectivo porque activan normas de reciprocidad y confianza (Rhoades y Eisenberger, 2002). En términos actitudinales, el clima proporciona los recursos y la claridad que convierten la pertenencia en apego, elevando la voluntad de “quedarse y esforzarse” por metas colectivas (Meyer y Allen, 1991).

La vía normativa opera cuando el clima comunica estándares éticos, reglas transparentes y procesos procedimentales confiables que generan obligación moral de corresponder. En estos contextos, las personas internalizan expectativas de lealtad porque perciben que la organización cumple su parte del contrato psicológico y distribuye cargas y beneficios con justicia; ello refuerza el compromiso normativo como sentido de deber hacia la institución (Colquitt et al., 2001). Esta dinámica es particularmente relevante en el sector público, donde la misión de servicio y la legitimidad de las reglas incrementan la fuerza prescriptiva del clima (Meyer y Parfyonova, 2010).

La vía de continuidad vincula el clima con la valoración de costos de salida y “apuestas laterales” acumuladas en la organización: aprendizaje específico, redes internas y oportunidades de desarrollo que sería costoso abandonar. Un clima que ofrece trayectorias, formación y estabilidad incrementa la incrustación laboral y, con ello, el compromiso de continuidad, al elevar la percepción de pérdidas



asociadas a la salida (Becker, 1960). Aunque esta vía no siempre genera entusiasmo, sí fortalece la permanencia al anclar inversiones y conexiones en el tiempo (Meyer y Allen, 1991).

El efecto del clima sobre el compromiso se explica, en gran medida, por mecanismos mediadores. Dos de los más robustos son la justicia organizacional y la satisfacción laboral: climas transparentes y consistentes incrementan percepciones de justicia distributiva y procedimental, lo que a su vez eleva la satisfacción y, en cadena, el compromiso sobre todo el afectivo (Colquitt et al., 2001). De manera complementaria, el apoyo organizacional percibido integra señales de cuidado y valoración que alimentan la satisfacción y consolidan el vínculo con la institución (Rhoades y Eisenberger, 2002).

La intensidad de los efectos depende de condiciones moderadoras. La fuerza del clima grado de consenso entre miembros amplifica o atenúa la influencia sobre actitudes: climas “altos y fuertes” generan normas claras y comportamientos más coherentes que climas “altos pero débiles” (He et al., 2023). Asimismo, el ajuste persona-organización y la motivación de servicio público potencian el paso de señales de clima a compromiso, al alinear valores individuales y metas institucionales. Desde el marco Job Demands-Resources, el clima funciona como “recurso” que facilita el involucramiento y reduce el desgaste, proyectándose en mayores niveles de compromiso (Bakker y Demerouti, 2017; Kristof, y Johnson, 2005).

Finalmente, las expectativas de dirección importan: cuando el liderazgo establece metas claras, provee retroalimentación y actúa con integridad, el clima comunica previsibilidad y sentido, condiciones que disparan el componente afectivo y sostienen el normativo; en ausencia de estas señales, el vínculo tiende a degradarse



o desplazarse hacia la mera continuidad (Meyer y Allen, 1991). En suma, el clima es el vehículo a través del cual la organización traduce prácticas y valores en actitudes duraderas, y su efecto sobre el compromiso depende tanto de lo que se ofrece (recursos, justicia, apoyo) como de cuán compartidas y creíbles son esas señales.

3.2.2. Compromiso laboral

El compromiso laboral se entiende hoy como un estado psicológico multifacético que expresa el grado en que las personas desean, necesitan y sienten la obligación de permanecer en la organización. Aunque el modelo trifactorial propuesto por Meyer y Allen categorizó esos estados como compromiso afectivo, de continuidad y normativo, revisiones recientes han puesto de relieve la conveniencia de diferenciar también los focos del vínculo (p. ej., organización, supervisor o ciudadanía) y de analizar sus combinaciones mediante enfoques person-centred. En un estudio con 2 090 policías, Meyer, Morin y colegas identificaron seis perfiles de compromiso simultáneo desde el «altamente comprometido» hasta el «globalmente desvinculado» y demostraron que la compatibilidad entre focos eleva el bienestar y la permanencia.

La perspectiva de perfiles ha permitido superar la lógica lineal “más es siempre mejor” al mostrar que determinados mixes alta afectividad y continuidad moderada, por ejemplo, optimizan desempeño y salud mental. Morin et al. exponen que la fortaleza combinada de los componentes opera como un sistema motivacional cuyo valor depende de la alineación entre metas individuales y exigencias del rol. Estas evidencias fomentan intervenciones diferenciadas: fortalecer la identificación emocional en grupos con predominio de continuance o reforzar la justicia en equipos con bajo compromiso normativo.



El debate contemporáneo también vincula compromiso y engagement. Schaufeli (2017) subraya que, si bien ambas construcciones comparten entusiasmo y absorción, el compromiso añade la intencionalidad de permanencia, actuando como puente entre estados de alto vigor y decisiones concretas de quedarse. Metaanálisis recientes confirman que la activación conjunta de recursos laborales incrementa engagement y, de modo indirecto, consolida el compromiso afectivo.

En cuanto a antecedentes, la teoría de intercambio social se ha revitalizado con la evidencia de que la percepción de apoyo organizacional fortalece la senda soporte → satisfacción → compromiso. Un estudio con 333 empleados mostró que el apoyo explica de manera directa 47 % de la varianza en compromiso afectivo y, además, actúa sobre él a través de la implicación en el trabajo y la satisfacción global. Estos hallazgos apuntan a la reciprocidad: cuando la organización cuida el bienestar, los trabajadores devuelven lealtad y esfuerzo discrecional.

La calidad del liderazgo constituye otro disparador crítico. Godbersen, Dudek y Ruiz-Fernández (2024) demostraron que el liderazgo servicial medido en 1 756 empleados impulsa el compromiso con el supervisor y, a través de éste, eleva el afectivo y normativo hacia la organización. Facetas como empoderamiento y stewardship mostraron los efectos más intensos, lo que avala programas de desarrollo directivo centrados en servicio y humildad.

Finalmente, en el sector público latinoamericano la evidencia apunta a patrones singulares: una revisión sistemática de 2025 halló que el compromiso se ve fuertemente condicionado por la orientación al ciudadano, la estabilidad contractual y la congruencia ética en la gestión de recursos humanos, factores que difieren de los entornos privados y obligan a adaptar escalas y políticas de retención. Tales resultados resaltan la pertinencia de estudiar compromiso laboral en

municipalidades andinas, donde la misión de servicio y los regímenes de contratación mixta generan dinámicas motivacionales propias.

3.2.2.1. Enfoques y modelos teóricos contemporáneos

a) Modelo de tres componentes.

El compromiso laboral se concibe hoy como un estado psicológico con tres formas relativamente distinguibles: afectivo (apego e identificación), de continuidad (costos percibidos de salida) y normativo (obligación moral de permanencia). Este modelo propone que cada componente tiene antecedentes y consecuencias diferenciales por ejemplo, prácticas de apoyo y justicia tienden a fortalecer el afectivo, mientras inversiones de carrera consolidan la continuidad y que, en conjunto, describen por qué las personas permanecen y se esfuerzan en sus roles organizacionales (Meyer y Allen, 1991). Desarrollo posterior amplió su alcance a múltiples blancos de compromiso (p. ej., organización, ocupación, supervisor), ofreciendo un marco unificador para comparar perfiles y efectos en distintos niveles de análisis (Meyer y Herscovitch, 2001).

b) Enfoques multinivel y de múltiples blancos.

Las perspectivas contemporáneas destacan que el compromiso es multifoco y susceptible de análisis en varios niveles (individuo-equipos-organización). Así, una misma persona puede mostrar altos niveles hacia la organización y, simultáneamente, vínculos distintos con su supervisor o profesión. Este giro conceptual entiende el compromiso como un vínculo psicológico con un blanco específico, cuya intensidad y dirección dependen de la historia de intercambio y del ajuste de valores; por ello, su medición y gestión requieren distinguir explícitamente el objeto del vínculo y el nivel donde opera (Klein et al., 2012).



c) Enfoque de perfiles (person-centered).

Más allá de promedios, los estudios recientes emplean enfoques centrados en la persona para identificar perfiles combinados de compromiso (p. ej., “alto afectivo–moderada continuidad–alta normativa”) y explicar mejor las diferencias en bienestar, intención de permanencia y desempeño. La lógica relacional muestra que ciertas configuraciones son más adaptativas que otras por ejemplo, alto afectivo con moderada continuidad suele asociarse con resultados superiores a perfiles dominados por continuidad lo que orienta intervenciones segmentadas y más precisas sobre los componentes (Meyer et al., 2021).

d) Compatibilidad entre componentes.

La investigación reciente sugiere que los componentes no solo coexisten, sino que pueden potenciarse o contrapesarse. El compromiso normativo, cuando se basa en experiencias de justicia y apoyo, tiende a reforzar el afectivo; pero, si deriva de presión o deuda, puede mantener la permanencia con menor calidad motivacional. En términos prácticos, la compatibilidad “afectivo-normativa” genera vínculos más estables y saludables que combinaciones centradas exclusivamente en continuidad, con implicancias directas para el diseño de políticas de reconocimiento y desarrollo (Meyer y Parfyonova, 2010).

e) Implicancias para el sector público.

En administraciones públicas, donde coexisten misión de valor ciudadano, marcos normativos estrictos y restricciones de recursos, la activación del afectivo y del normativo suele ser crítica para sostener el esfuerzo discrecional y la permanencia. La congruencia de valores entre servidor y organización (ajuste persona-organización) y la motivación de servicio público actúan como catalizadores del compromiso, mientras que la claridad procedimental y la justicia



en decisiones de personal consolidan perfiles más adaptativos de vínculo laboral; por ello, las políticas de liderazgo, reconocimiento y desarrollo de carrera tienen efectos multiplicadores en el compromiso en gobiernos subnacionales (Wright y Pandey, 2008; Kim et al., 2013).

3.2.2.2. *Determinantes del compromiso en entidades públicas*

El encaje de valores entre servidor y organización, junto con la motivación de servicio público, constituye un determinante basal del compromiso en administraciones gubernamentales; cuando el trabajo se percibe como aporte al bien común y los valores institucionales son congruentes con los personales, aumenta el compromiso afectivo y disminuye la intención de salida (Perry y Wise, 1990).

La justicia organizacional actúa como disparador inmediato del vínculo al proveer reglas de asignación, evaluación y procedimientos percibidos como equitativos; estas señales nutren la reciprocidad psicológica y refuerzan tanto el compromiso afectivo como el normativo, al legitimar la relación de intercambio entre servidor y entidad (Colquitt et al., 2001).

El liderazgo en el sector público traduce normas en experiencias cotidianas; estilos transformacionales que clarifican metas, empoderan y sostienen la integridad de procesos elevan el compromiso al alinear metas y fortalecer el sentido de propósito en contextos fuertemente normados (Wright y Pandey, 2010). Los sistemas de gestión de personas basados en alto involucramiento selección por mérito, formación continua, participación y reconocimiento crean relaciones de confianza que elevan la disposición a permanecer y a desplegar esfuerzo discrecional en favor de los objetivos públicos (Gould-Williams, 2003).

Desde el marco Job Demands-Resources, el diseño del trabajo con autonomía, claridad de rol y retroalimentación funciona como recurso que impulsa



el involucramiento y, en cadena, el compromiso; en contraste, la tramitología erosiona el vínculo al incrementar demandas sin proveer apoyos adecuados (Bakker y Demerouti, 2017). Los arreglos de empleo y carrera estabilidad relativa, trayectorias claras y políticas de conciliación fortalecen la continuidad y pueden potenciar el afecto cuando se perciben justos; dispositivos amigables con la familia y previsibilidad de carrera consolidan la intención de permanencia sin sacrificar el sentido vocacional (Saltzstein et al., 2001).

3.2.2.3. Efectos del compromiso en resultados organizacionales

El desempeño mejora cuando el compromiso especialmente el componente afectivo canaliza energía, atención y persistencia hacia las metas; este vínculo opera tanto por mayor esfuerzo sostenido como por elección de estrategias eficaces, y la evidencia meta-analítica muestra relaciones causales positivas entre actitudes laborales (incluido el compromiso) y rendimiento individual. (Riketta, 2008).

El esfuerzo discrecional (comportamientos de ciudadanía) se eleva cuando las personas se sienten unidas a la organización y valoradas por ella; el compromiso actúa como motor de cooperación, ayuda entre pares y defensa de la institución, traduciendo el apego en conductas más allá del rol formal que facilitan la coordinación y la efectividad del equipo. (Meyer et al., 2002).

La rotación voluntaria y el ausentismo disminuyen a medida que crece el compromiso: el afectivo ancla por identificación, el normativo por obligación internalizada y el de continuidad por costos de salida; en conjunto, estos lazos reducen conductas de retiro y estabilizan plantillas, con efectos cuantificables sobre la permanencia. (Rubenstein et al., 2018). Sobre el clima organizacional, el compromiso contribuye a un círculo virtuoso: empleados comprometidos practican voz constructiva, cooperación y confiabilidad, reforzando normas compartidas que



definen climas de apoyo y alto desempeño; así, las actitudes favorables no solo responden al clima, también lo consolidan en el tiempo. (Schneider et al., 2013).

En la calidad del servicio al ciudadano, el compromiso impulsa comportamientos orientados al usuario cortesía, diligencia y recuperación de fallas y, vía mayor ciudadanía organizacional y menor retiro, se traduce en prestaciones más consistentes y valiosas para la comunidad, especialmente en contextos públicos de alta interdependencia. (Mostafa y Gould, 2014). Los mecanismos de influencia incluyen rutas motivacionales y de recursos: desde el intercambio social (reciprocidad ante apoyo y justicia) hasta el marco Job Demands-Resources, donde el compromiso emerge cuando los recursos del trabajo permiten afrontar demandas, sosteniendo vigor e implicación que se proyectan en desempeño, ciudadanía y continuidad. (Bakker y Demerouti, 2017).

3.2.2.4. *Compromiso afectivo*

El compromiso afectivo describe el apego emocional del trabajador hacia la organización, basado en la identificación con sus valores, el orgullo de pertenencia y el deseo genuino de continuar vinculado. Implica que la relación no se sostiene por cálculo ni obligación, sino por congruencia de significado entre la historia personal y el proyecto institucional, lo que predispone a sostener el esfuerzo incluso ante dificultades. (Meyer y Allen, 1991).

Como estado psicológico, se nutre de experiencias percibidas de apoyo, trato justo y reconocimiento, que activan normas de reciprocidad y consolidan la confianza. Cuando la organización comunica cuidado y valora la contribución, el vínculo afectivo se robustece y se traduce en mayor energía, persistencia y participación cooperativa en el día a día. (Rhoades y Eisenberger, 2002).



3.2.2.5. *Compromiso de continuidad*

El compromiso de continuidad expresa la evaluación de costos de salida asociada a abandonar la organización: inversiones específicas realizadas, redes internas y beneficios acumulados que serían difíciles de reemplazar. Es un lazo predominantemente calculativo, que descansa en “apuestas laterales” construidas con el tiempo y que hacen más conveniente permanecer que marcharse. (Becker, 1960).

A diferencia del afectivo, este compromiso puede sostener la permanencia sin necesariamente implicar entusiasmo; su calidad motivacional depende de cómo la institución gestione las trayectorias, la empleabilidad interna y la previsibilidad de carrera. Integrado prudentemente con componentes afectivos y normativos, contribuye a la estabilidad del vínculo sin derivar en inmovilidad. (Meyer y Herscovitch, 2001).

3.2.2.6. *Compromiso normativo*

El compromiso normativo se funda en un sentido de obligación moral hacia la organización: permanecer “porque es lo correcto”, a partir de normas internalizadas de lealtad, reciprocidad y responsabilidad. Este lazo emerge cuando la pertenencia está socialmente validada y el contrato psicológico se percibe como legítimo y vinculante. (Wiener, 1982).

Su valencia depende de la fuente de la obligación: cuando proviene de experiencias de justicia, apoyo y gratitud, puede reforzar positivamente el afecto y la cohesión; si deriva de presión o deuda impuesta, tiende a sostener la permanencia con menor calidad motivacional. Por ello, su gestión requiere cultivar legitimidad procedimental y equidad en el trato cotidiano. (Meyer y Parfyonova, 2010).



3.2.2.7. *Compromiso de involucramiento*

El compromiso de involucramiento alude a una orientación activa hacia el rol, en la que la persona incorpora el trabajo a su autoconcepto y asume responsabilidad personal por los resultados. Implica interés intrínseco por la tarea y predisposición a ampliar los límites del rol cuando ello favorece los objetivos colectivos, diferenciándose de la mera permanencia. (Kanungo, 1982).

Este estado se asocia con una motivación autodirigida hacia la mejora y la contribución constructiva: el trabajador busca oportunidades para anticiparse a problemas, aprender y promover cambios útiles en su entorno inmediato. Como lazo psicológico, traduce identidad profesional y agencia proactiva en acciones consistentes con el propósito organizacional. (Parker et al., 2010).

3.2.2.8. *Factores mediadores y moderadores del compromiso*

La satisfacción laboral opera como un mediador actitudinal que canaliza señales del contexto (claridad, justicia, apoyo) hacia el compromiso. Cuando las experiencias diarias son consistentes con expectativas de trato y logro, la satisfacción integra afecto y evaluación cognitiva del puesto, y convierte evaluaciones positivas en intención de permanencia y mayor involucramiento con la organización. (Harrison et al., 2006).

El apoyo organizacional percibido funciona como un mecanismo de intercambio social: la creencia de que la institución valora la contribución y se preocupa por el bienestar del trabajador activa normas de reciprocidad que fortalecen la identificación y la lealtad. Este proceso, a su vez, eleva la satisfacción y consolida el compromiso como respuesta a una relación de confianza y cuidado institucional. (Rhoades y Eisenberger, 2002).



El sentido de propósito actúa como catalizador motivacional: cuando el trabajo es experimentado como significativo y congruente con valores personales, se internalizan metas y se amplía la disposición a sostener el esfuerzo. En términos psicológicos, el significado del trabajo integra identidad y propósito, lo que facilita transformar experiencias cotidianas positivas en compromiso duradero. (Steger, Dik, y Duffy, 2012).

Desde el marco Job Demands-Resources, la relación entre contexto y compromiso depende del balance entre carga (demandas) y recursos del trabajo. Recursos como autonomía, feedback y apoyo amortiguan el desgaste, convierten demandas en desafíos y alimentan vigor e implicación, que se proyectan en mayores niveles de compromiso; cuando los recursos son insuficientes, la misma demanda erosiona el vínculo. (Bakker y Demerouti, 2017).

La fuerza del clima modera la intensidad de los efectos: no basta con niveles altos de apoyo o justicia si no existe consenso sobre esas señales. En climas “altos y fuertes”, las normas compartidas son claras y estables, lo que amplifica el paso de percepciones positivas a compromiso; en climas “altos pero débiles”, la ambigüedad perceptual diluye la traducción de señales en actitudes sostenidas. (He et al., 2023).

3.3. Marco conceptual

Clima organizacional.

Conjunto de percepciones compartidas sobre cómo se gestionan las personas, cómo circula la información y qué conductas se valoran en la institución. Refleja la “atmósfera psicológica” cotidiana que guía expectativas y coordinación del trabajo. En una municipalidad, el clima condiciona la disposición a colaborar, la claridad de objetivos y la confianza en los procesos administrativos.



Cohesión de equipo.

Grado de unión social y de tarea entre los integrantes de un grupo de trabajo. Implica pertenencia, confianza y compromiso con metas comunes que facilitan la coordinación interáreas. En contextos públicos, la cohesión reduce fricciones operativas y sostiene la continuidad del servicio ante picos de demanda o restricciones de recursos.

Comunicación interna.

Calidad, oportunidad y bidireccionalidad de los flujos formales de información que sostienen la coordinación institucional. Asegura comprensión de metas, trazabilidad de decisiones y retroalimentación entre niveles jerárquicos. Su desempeño influye en la alineación de prioridades y en la capacidad de respuesta hacia la ciudadanía.

Compromiso afectivo.

Vínculo emocional positivo del trabajador con la organización, basado en identificación, orgullo de pertenencia y deseo genuino de permanecer. Este lazo impulsa esfuerzo sostenido y cooperación, porque la persona percibe sentido y coherencia entre sus valores y la misión institucional. Potencia conductas de apoyo y disposición al cambio.

Compromiso de continuidad.

Permanencia derivada de la evaluación de costos de salida asociados a dejar la organización, como redes internas, aprendizajes específicos y beneficios acumulados. Brinda estabilidad al personal al anclar inversiones y trayectorias laborales. Su fortaleza depende de la previsibilidad de carrera y de la empleabilidad interna.

Compromiso de involucramiento.

Orientación activa hacia el rol, en la que el trabajo se integra al autoconcepto y se asume responsabilidad personal por los resultados. Se expresa en iniciativa, aprendizaje continuo y búsqueda de mejoras en procesos cotidianos. Favorece la innovación administrativa y la resolución de problemas en el punto de servicio.



Compromiso normativo.

Sentido de obligación moral de permanecer y corresponder a la organización. Emanada de normas internalizadas de lealtad, reciprocidad y responsabilidad frente al mandato público. Sustenta la constancia del esfuerzo cuando las reglas son claras y los procedimientos se perciben legítimos.

Liderazgo transformacional.

Práctica directiva que inspira visión compartida, da soporte al cambio y promueve el desarrollo de las personas. Modela comportamientos éticos, alinea prioridades y genera confianza, facilitando la coordinación en estructuras altamente normadas. En gobiernos locales, traduce objetivos políticos en metas operativas comprensibles.

Reconocimiento y recompensas.

Sistema de valoración del aporte del personal mediante incentivos materiales y simbólicos, asignados con justicia y coherencia. Refuerza conductas deseadas, legitima el mérito y fortalece la percepción de reciprocidad institucional. Incluye visibilidad del logro, oportunidades de desarrollo y criterios claros para premiar resultados.

Satisfacción laboral.

Evaluación global y afectiva que hace la persona sobre su experiencia de trabajo, considerando condiciones, relaciones y logros. Actúa como termómetro del bienestar y predictor de conductas como permanencia, cooperación y calidad del servicio. En el ámbito municipal, una mayor satisfacción se asocia con atención ciudadana más consistente.



CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

El clima organizacional tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

4.2. Hipótesis específica

HE1. El liderazgo transformacional tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

HE2. La comunicación interna tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

HE3. El reconocimiento tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

HE4. La cohesión de equipo tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

4.3. Variables

V1. Clima organizacional

- ✓ Liderazgo transformacional
- ✓ Comunicación interna
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Cohesión de equipo

V2. Compromiso laboral

- ✓ Compromiso afectivo
- ✓ Compromiso de continuidad
- ✓ Compromiso normativo
- ✓ Compromiso de involucramiento



4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

| VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES |
|--|------------------------------------|--|
| 1. CLIMA ORGANIZACIONAL (Litwin y Stringer, 1968). | 1.1. Liderazgo transformacional | 1.1.1. Claridad en la formulación de metas |
| | | 1.1.2. Retroalimentación oportuna y constructiva |
| | | 1.1.3. Inspiración para el cambio |
| | | 1.1.4. Apoyo directivo ante dificultades |
| | 1.2. Comunicación interna | 1.2.1. Fluidez de los canales formales |
| | | 1.2.2. Acceso bidireccional a la información |
| | | 1.2.3. Transparencia en los mensajes clave |
| | | 1.2.4. Espacios para el diálogo horizontal |
| | 1.3. Reconocimiento | 1.3.1. Percepción de justicia distributiva |
| | | 1.3.2. Existencia de incentivos no monetarios |
| | | 1.3.3. Coherencia entre méritos y recompensas |
| | | 1.3.4. Oportunidades de desarrollo profesional |
| | 1.4. Cohesión de equipo | 1.4.1. Sentido de pertenencia al grupo |
| | | 1.4.2. Colaboración para metas comunes |
| | | 1.4.3. Confianza interpersonal |
| | | 1.4.4. Resolución solidaria de conflictos |
| 2. COMPROMISO LABORAL (Meyer y Allen, 1991). | 2.1. Compromiso afectivo | 2.1.1. Identificación emocional |
| | | 2.1.2. Orgullo de pertenecer a la institución |
| | | 2.1.3. Satisfacción por logros compartidos |
| | 2.2. Compromiso de continuidad | 2.2.1. Costos percibidos de abandonar el puesto |
| | | 2.2.2. Escasez de alternativas laborales |
| | | 2.2.3. Preferencia por la estabilidad organizacional |
| | 2.3. Compromiso normativo | 2.3.1. Sentido de obligación moral de permanencia |
| | | 2.3.2. Lealtad hacia los objetivos públicos |
| | | 2.3.3. Reciprocidad hacia los beneficios recibidos |
| | 2.4. Compromiso de involucramiento | 2.4.1. Disposición a asumir responsabilidades extra |
| | | 2.4.2. Búsqueda de mejoras en el servicio ciudadano |
| | | 2.4.3. Proactividad para innovar procesos |



CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

Se aplicó el enfoque cuantitativo, entendido como la estrategia que mide fenómenos mediante variables observables, datos numéricos y procedimientos estadísticos, con el fin de contrastar hipótesis y estimar la magnitud y dirección de relaciones. Este enfoque privilegia la objetividad, la estandarización de instrumentos y el control sistemático del error para garantizar inferencias válidas y replicables (Hernández et al., 2014).

5.2. Método(s) aplicados a la investigación

Se utilizó el método deductivo, que parte de principios teóricos y marcos conceptuales generales para derivar proposiciones específicas contrastables en la realidad empírica. La ruta lógica avanza de lo universal a lo particular, permitiendo someter a prueba supuestos y reglas mediante la observación de patrones en los datos obtenidos (Ñaupas et al., 2014).

5.3. Tipo de investigación

La investigación es aplicada, pues busca resolver un problema concreto de gestión pública mediante evidencia útil para la toma de decisiones institucionales. Su propósito central es transformar hallazgos en recomendaciones operativas, orientadas a mejorar procesos, prácticas y resultados en el ámbito municipal (Santamaría et al., 2024).

5.4. Nivel de investigación

El estudio es correlacional, porque examina la asociación estadística entre dos o más variables sin manipularlas, estimando la fuerza y el sentido del vínculo. Este nivel permite identificar patrones de covariación que orientan explicaciones y futuras intervenciones, sin afirmar causalidad directa (Charaja, 2011).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

n= número de puntos de datos de las dos variables

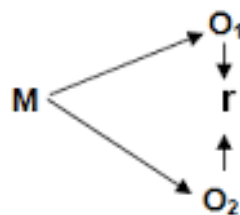
di= diferencia de rango del elemento «n»

El Coeficiente Spearman, ρ , puede tomar un valor entre +1 y -1

5.5. Diseño de investigación

Se adoptó un diseño no experimental de corte transversal, caracterizado por la recolección única de datos en un momento determinado, sin intervención del investigador sobre las variables. Este diseño describe y relaciona estados actuales de los fenómenos, optimizando tiempos y recursos con adecuada validez externa (Canales, 2006).

Donde:



M = Muestra de estudio

O₁ = Observación de la V.1. (Clima organizacional)

O₂ = Observación de la V.2. (Desempeño laboral)

r = Correlación entre ambas variables de estudio.



5.6. Población y muestra

5.6.1. Población

La población corresponde al conjunto total de unidades de análisis que comparten características de interés para el estudio; en este caso, todos los trabajadores de la municipalidad que cumplen criterios de inclusión. Representa el universo al que se desea generalizar los resultados obtenidos (Hernández et al., 2014).

Con base en la información disponible en el Portal de Transparencia Estándar de la Municipalidad Provincial de Lampa (sección Personal, consulta del 1 de julio de 2025), la entidad registra 152 servidores activos: 42 plazas presupuestadas bajo el régimen DL 276, 18 trabajadores permanentes DL 728 y 92 contratos CAS vigentes. Este universo incluye al personal administrativo, técnico y operativo que labora en la sede central y en las dependencias anexas; se excluyen los regidores y el alcalde por tratarse de autoridades de elección popular. De esta forma, la población de la investigación queda definida en:

$N = 152$ trabajadores.

- Criterios de inclusión: Se incluye a los trabajadores bajo los distintos regímenes laborales.
- Criterio de exclusión: Se excluye a los trabajadores temporal o quienes tercerizan servicios.

5.6.2. Muestra

La muestra es el subconjunto de la población seleccionado mediante criterios y procedimientos de muestreo para realizar el levantamiento de información. Su tamaño y composición buscan representar al universo con precisión conocida, reduciendo el error muestral y posibilitando inferencias estadísticas válidas (Hernández et al., 2014).

Para determinar el tamaño de muestra se aplicó la fórmula de población finita:

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

- $Z=1,96$ (nivel de confianza del 95 %),
- $p=q=0,50$ (máxima variabilidad),
- $e=0,05$ (error muestral permitido),
- $N=152$ (tamaño poblacional).

Sustitución en la fórmula:

$$n = \frac{146,3808}{1,3379} = 109,46$$

Como no se puede encuestar fracciones de personas y para preservar el margen de error dentro del 5 %, se **redondea al entero inmediato superior:**

$$n = 110 \text{ trabajadores}$$

Se empleará muestreo probabilístico estratificado porque la población se distribuye en tres regímenes laborales con características diferenciadas (DL 276, DL 728 y CAS). Cada estrato aportará participantes en proporción a su peso poblacional (p.ej., 27 % DL 276, 12 % DL 728, 61 % CAS), garantizando representatividad y reduciendo el error estándar dentro de subgrupos. Dentro de cada estrato la selección será aleatoria simple mediante números generados por computadora, asegurando igualdad de oportunidades para todos los miembros y preservando la validez estadística de los hallazgos.



5.7. Técnicas, fuentes e instrumento

5.7.1. Técnica

Se empleó la técnica de encuesta, entendida como el procedimiento sistemático de recopilación de información mediante preguntas estandarizadas aplicadas a los participantes. La encuesta permite captar percepciones y actitudes de manera comparable entre sujetos, facilitando el análisis cuantitativo (Ñaupas et al., 2014).

5.7.2. Instrumento

El instrumento fue un cuestionario estructurado, compuesto por ítems de respuesta cerrada en escala ordinal, diseñado para medir con consistencia las dimensiones de las variables. Su formato estandarizado favorece la validez de contenido, la comparabilidad de respuestas y el procesamiento estadístico. (Ñaupas et al., 2014).

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

5.8.1. Confiabilidad

La confiabilidad se estimó con el alfa de Cronbach, coeficiente que evalúa la consistencia interna de un conjunto de ítems, indicando el grado en que miden de modo homogéneo el mismo constructo. Valores más altos reflejan menor error de medición y mayor precisión del instrumento (Medina y Verdejo, 2020).

Fórmula de cálculo de la confiabilidad:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum V_1}{V_1} \right]$$

Tabla 2
Prueba de confiabilidad de las variables

| VARIABLES | Alfa de Cronbach | Nº elementos | Encuestados |
|----------------------|------------------|--------------|-------------|
| Clima organizacional | ,920 | 16 | 110 |
| Compromiso laboral | ,898 | 12 | 110 |



Los coeficientes alfa de Cronbach obtenidos evidencian alta consistencia interna de los instrumentos. Para clima organizacional, $\alpha = ,920$ (16 ítems; $n = 110$) indica confiabilidad excelente al superar el umbral de ,90, por lo que los ítems miden de manera muy homogénea el mismo constructo. Para compromiso laboral, $\alpha = ,898$ (12 ítems; $n = 110$) refleja confiabilidad muy alta próxima al nivel excelente lo que respalda la precisión del cuestionario. En conjunto, ambos resultados superan holgadamente el criterio mínimo aceptable (,70), por lo que los datos son fiables para los análisis estadísticos subsecuentes (correlaciones y contrastes de hipótesis).

5.8.2. Validez

La validez se estableció mediante juicio de expertos, procedimiento en el que especialistas evalúan la pertinencia, claridad y representatividad de los ítems respecto del constructo. Este proceso garantiza la adecuación del contenido y la alineación del instrumento con los objetivos del estudio (Medina y Verdejo, 2020).

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

a) Preparación y depuración de la base.

Las encuestas se codificaron en una matriz con identificadores anónimos y rangos válidos por ítem (escala Likert 1–5). Se realizó doble digitación y conciliación de discrepancias; adicionalmente, se aplicaron reglas de validación (valores fuera de rango, celdas vacías, patrones de respuesta inverosímiles como “rectas” 1–1–1... o 5–5–5...). No se incluyeron ítems redactados en sentido inverso; de existir, habrían sido recodificados antes del análisis.

b) Construcción de puntajes.

Para cada participante se calcularon puntajes por dimensión (promedio aritmético de los ítems que la componen) y por variable (promedio de las dimensiones), manteniendo la métrica 1–5. Este procedimiento preserva la interpretación ordinal de la escala y permite comparar niveles relativos entre grupos y variables.



c) Estadística descriptiva.

Se obtuvieron medidas de tendencia y dispersión para ítems, dimensiones y variables: mediana y rango intercuartílico como estadísticas principales; adicionalmente, media y desviación estándar para fines comparativos. Se generaron tablas de frecuencias y gráficos (barras/histogramas) para visualizar la distribución de respuestas y facilitar la lectura de resultados al nivel operativo.

d) Confiabilidad interna.

La consistencia de los instrumentos se evaluó con alfa de Cronbach para cada variable y dimensión. Se adoptaron puntos de referencia convencionales: $\geq .90$ (excelente), $.80-.89$ (muy buena), $.70-.79$ (aceptable).

e) Supuestos y elección de pruebas.

La normalidad de los puntajes globales se verificó con Kolmogorov–Smirnov con corrección de Lilliefors. Al presentar $p < .05$ en ambas variables, se rechazó el supuesto de normalidad. Por tanto, la contrastación de hipótesis se realizó con pruebas no paramétricas adecuadas a escala ordinal y ausencia de normalidad.

f) Contrastación de hipótesis.

La relación entre clima organizacional y compromiso laboral, así como entre sus dimensiones se estimó con Spearman (ρ) como prueba principal y Kendall (τ -b) como análisis de robustez. Se estableció $\alpha = .05$ (bilateral) para la significancia estadística.

g) Software y reporte.

El procesamiento se efectuó en IBM SPSS Statistics (v. 26). Las tablas reportan tamaño muestral (n), coeficientes, valores p y criterios de decisión explícitos. Las cifras se expresan con tres decimales para estadísticos y dos decimales para descriptivos, asegurando coherencia con las tablas de resultados del capítulo correspondiente.

5.10. Contrastación de hipótesis

a. Prueba de la hipótesis general

H0. El clima organizacional no tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

H1. El clima organizacional tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística

Tabla 3

Prueba estadística de la hipótesis general

| | Error estándar | | | Significación |
|--------------------------------------|----------------|-------------------------|---------------------------|---------------|
| | Valor | asintótico ^a | T aproximada ^b | aproximada |
| Ordinal por ordinal Tau-b de Kendall | ,815 | ,024 | 33,087 | ,000 |
| N de casos válidos | 110 | | | |

d. Resultado de la prueba

Según la tabla de la prueba estadística, la “Significación aproximada” es 0.000. Considerando únicamente ese valor y el nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), el p-valor observado es menor que el umbral. Por tanto, existe evidencia estadística suficiente para considerar significativo el resultado desde el criterio de decisión previamente definido.

e. Decisión

Con base en ese criterio, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1). En consecuencia, se concluye que el clima organizacional sí mantiene una relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lampa en el año 2025, de acuerdo con los datos evaluados.

a. Prueba de la hipótesis específica 1

H0. El liderazgo transformacional no tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

H1. El liderazgo transformacional tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística**Tabla 4***Prueba estadística de la hipótesis específica 1*

| | | Error estándar | | Significación | |
|---------------------|------------------|-------------------------|---------------------------|---------------|------|
| | Valor | asintótico ^a | T aproximada ^b | aproximada | |
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,744 | ,029 | 24,491 | ,000 |
| N de casos válidos | | 110 | | | |

d. Resultado de la prueba

Según la tabla de la prueba estadística, la “Significación aproximada” es 0.000. Considerando únicamente ese valor y el nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), el p-valor observado es menor que el umbral. Por lo tanto, existe evidencia estadística suficiente para considerar significativo el resultado conforme al criterio de decisión previamente planteado.

e. Decisión

En función de ese criterio, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1). En consecuencia, se concluye que el liderazgo transformacional sí guarda una relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lampa en el año 2025, de acuerdo con los datos analizados.

a. Prueba de la hipótesis específica 2

H0. La comunicación interna no tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

H1. La comunicación interna tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística**Tabla 5**

Prueba estadística de la hipótesis específica 2

| | | Error estándar | | Significación | |
|---------------------|------------------|-------------------------|---------------------------|---------------|------|
| | Valor | asintótico ^a | T aproximada ^b | aproximada | |
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,761 | ,029 | 25,179 | ,000 |
| N de casos válidos | | 110 | | | |

d. Resultado de la prueba

Según la tabla de la prueba estadística, la “Significación aproximada” es 0.000. Considerando únicamente ese valor y el nivel de significancia fijado ($\alpha = 0.05$), el p-valor observado es menor que el umbral. En consecuencia, el resultado se considera estadísticamente significativo conforme al criterio de decisión previamente establecido para la contrastación.

e. Decisión

Con base en ese criterio, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Por lo tanto, se concluye que la comunicación interna sí mantiene una relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lampa en el año 2025, de acuerdo con la evidencia obtenida.

a. Prueba de la hipótesis específica 3

H0. El reconocimiento no tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

H1. El reconocimiento tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística**Tabla 6***Prueba estadística de la hipótesis específica 3*

| | | Error estándar | | Significación | |
|---------------------|------------------|-------------------------|---------------------------|---------------|------|
| | Valor | asintótico ^a | T aproximada ^b | aproximada | |
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,531 | ,042 | 11,568 | ,000 |
| N de casos válidos | | 110 | | | |

d. Resultado de la prueba

De acuerdo con la tabla de la prueba estadística, la “Significación aproximada” reportada es 0.000. Considerando exclusivamente ese valor y el nivel de significancia fijado ($\alpha = 0.05$), el p-valor observado es menor que el umbral establecido. En consecuencia, el resultado se califica como estadísticamente significativo bajo el criterio de decisión definido para la contrastación.

e. Decisión

Con base en ese criterio, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Por lo tanto, se concluye que el reconocimiento mantiene una relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lampa en el año 2025, conforme a la evidencia empírica obtenida en la prueba.

a. Prueba de la hipótesis específica 4

H0. La cohesión de equipo no tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

H1. La cohesión de equipo tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

b. Nivel de significancia

Alfa = 0.05 indica una probabilidad del 5% de cometer un error al rechazar la H0.

c. Prueba estadística**Tabla 7***Prueba estadística de la hipótesis específica 4*

| | | Error estándar | Significación | | |
|---------------------|------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------|------|
| | Valor | asintótico ^a | T aproximada ^b aproximada | | |
| Ordinal por ordinal | Tau-b de Kendall | ,778 | ,029 | 23,147 | ,000 |
| N de casos válidos | | 110 | | | |

d. Resultado de la prueba

Según la tabla de la prueba estadística, la “Significación aproximada” reportada es 0.000. Considerando únicamente ese valor y el nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$), el p-valor observado es menor que el umbral. En consecuencia, el resultado se considera estadísticamente significativo conforme al criterio de decisión definido para la contrastación.

e. Decisión

Bajo ese criterio, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1). Por lo tanto, se concluye que la cohesión de equipo sí mantiene una relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lampa en el año 2025, de acuerdo con la evidencia obtenida.



CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados

Este capítulo presenta los resultados empíricos del estudio en el siguiente orden: primero, la caracterización de la muestra ($n=110$) y la estadística descriptiva de las variables y sus dimensiones; luego, la evaluación de la consistencia interna de los instrumentos (alfa de Cronbach) y la validez de contenido por juicio de expertos; a continuación, la verificación del supuesto de normalidad (Kolmogorov–Smirnov) para justificar el empleo de pruebas no paramétricas; seguidamente, el análisis correlacional entre clima organizacional y compromiso laboral, así como entre sus dimensiones, utilizando Spearman y Kendall (con tamaños de efecto e intervalos de confianza) y la contrastación de la hipótesis general y específicas bajo $\alpha = 0,05$; finalmente, se incorporan visualizaciones de apoyo (diagramas de dispersión) y una síntesis interpretativa que vincula los hallazgos con los objetivos del estudio..

6.2. Prueba de normalidad

La prueba de Kolmogorov–Smirnov con corrección de Lilliefors contrasta si los datos observados provienen de una distribución normal. Compara la función de distribución empírica con la normal teórica estimada (media y desviación estándar de la muestra). Si el valor-p es menor que 0,05, se rechaza la hipótesis nula de normalidad; si es mayor o igual a 0,05, no se rechaza (se asume normalidad).



Tabla 8
Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

| | | Clima organizacional | Compromiso laboral |
|--|------------------|----------------------|--------------------|
| N | | 110 | 110 |
| Parámetros normales ^{a,b} | Media | 43,95 | 36,78 |
| | Desv. Desviación | 9,211 | 6,835 |
| Máximas diferencias Absolutas extremas | Absoluto | ,096 | ,141 |
| | Positivo | ,089 | ,060 |
| | Negativo | -,096 | -,141 |
| Estadístico de prueba | | ,096 | ,141 |
| Sig. asintótica (bilateral) | | ,014 ^c | ,000 ^c |

Para clima organizacional (N = 110) se obtuvo $K-S = 0,096$ con $p = 0,014$; para compromiso laboral (N = 110) $K-S = 0,141$ con $p = 0,000$. En ambos casos $p < 0,05$, por lo que se rechaza la normalidad: las distribuciones se desvían significativamente de la normal. En consecuencia, corresponde reportar medidas robustas (mediana, rango intercuartílico) y utilizar pruebas no paramétricas para asociaciones (p. ej., Spearman o Kendall). Nota: a la luz de estos resultados, la nota al pie debe corregirse, pues los datos no cumplen supuestos de normalidad.

6.3. Escala de valoración de la prueba de correlación

Tabla 9
Escala de valoración de las correlaciones

| Positiva | Correlación | Negativa | Correlación |
|-------------|-----------------------------------|---------------|----------------------------|
| 0.90 a 1.00 | Muy alta positiva | -0.90 a -1.00 | Muy alta negativa |
| 0.70 a 0.90 | Alta positiva | -0.70 a -0.90 | Alta negativa |
| 0.50 a 0.70 | Moderada positiva | -0.50 a -0.70 | Moderada negativa |
| 0.30 a 0.50 | Baja positiva | -0.30 a -0.50 | Baja negativa |
| 0.00 a 0.30 | Si existe correlación, es pequeña | -0.00 a -0.30 | la correlación, es pequeña |

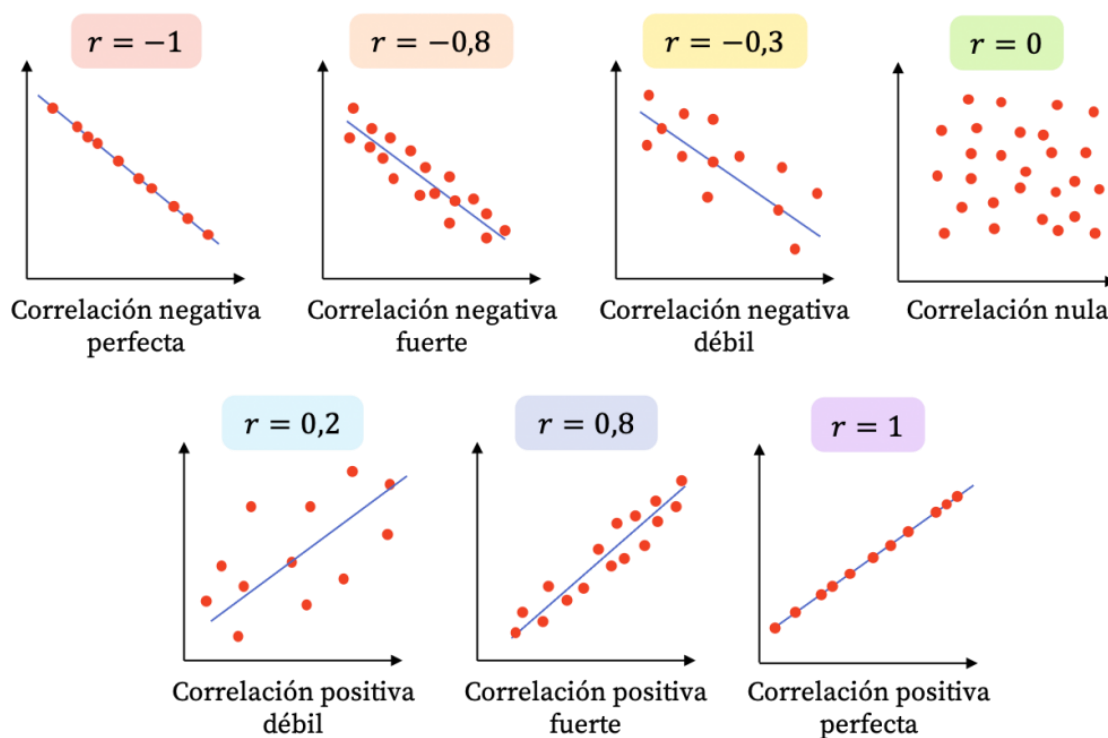
Nota. La tabla muestra la escala de valoración de correlación según (Hinkle et al. 2003).

La Tabla 9 incorpora una pauta de referencia para leer la magnitud de las asociaciones estimadas con el coeficiente rho de Spearman. Esta pauta ordena la fuerza del vínculo entre variables en rangos graduales desde muy débil hasta muy fuerte y establece un criterio común que unifica la interpretación. Gracias a ello, la lectura de los hallazgos resulta más clara y coherente a lo largo de todo el estudio.

6.4. Interpretación de las figuras de dispersión

Figura 1

Escala del diagrama de dispersión



La Figura 1 presenta una escala interpretativa diseñada para apoyar la lectura de los gráficos de dispersión y que se empleará conjuntamente con las tablas respectivas. Dicha escala permite distinguir con precisión la intensidad y el sentido de la relación entre dos variables, clasificándola en niveles que van de muy baja a muy alta. Su objetivo es estandarizar el examen visual de las correlaciones y, con ello, profundizar y afinar la comprensión de los patrones observados en los resultados.

6.5. Resultados correlacionales

6.5.1. Resultado del objetivo general

El **objetivo general** del estudio fue; determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

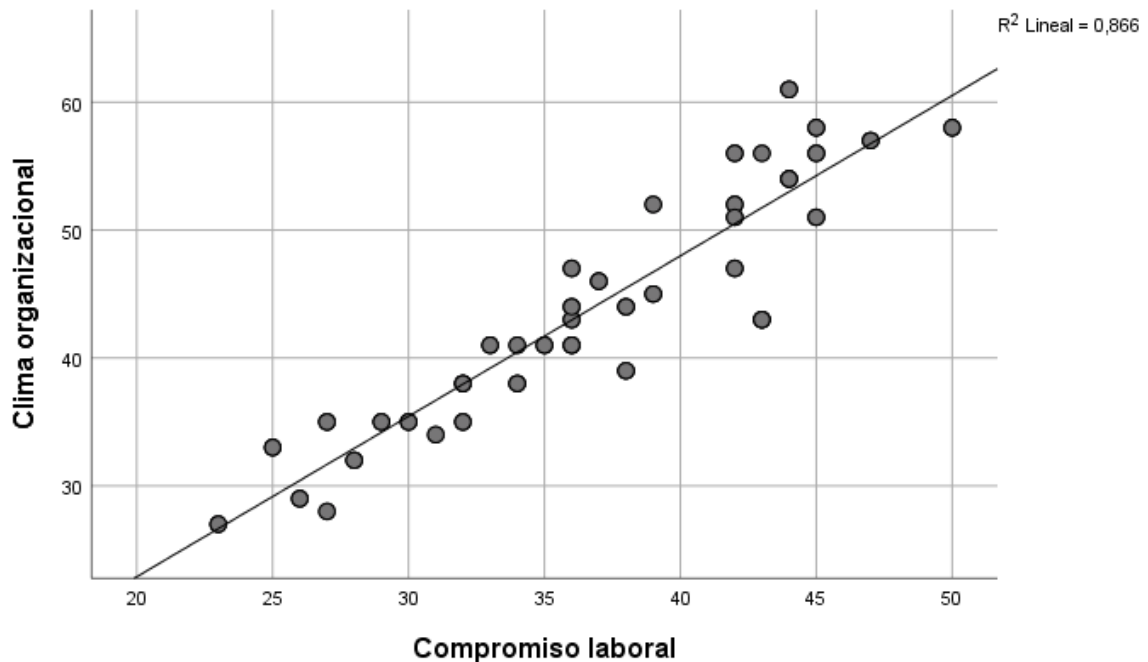
Tabla 10

Resultado del objetivo general del estudio

| | | | Clima organizacional | Compromiso laboral |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Clima organizacional | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,935** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 110 | 110 |
| | Compromiso laboral | Coefficiente de correlación | ,935** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 110 | 110 |

Figura 2

Diagrama de dispersión del objetivo general



El análisis correlacional indica una asociación **positiva muy alta** entre clima organizacional y compromiso laboral (ρ de Spearman = 0,935), lo que significa que, a



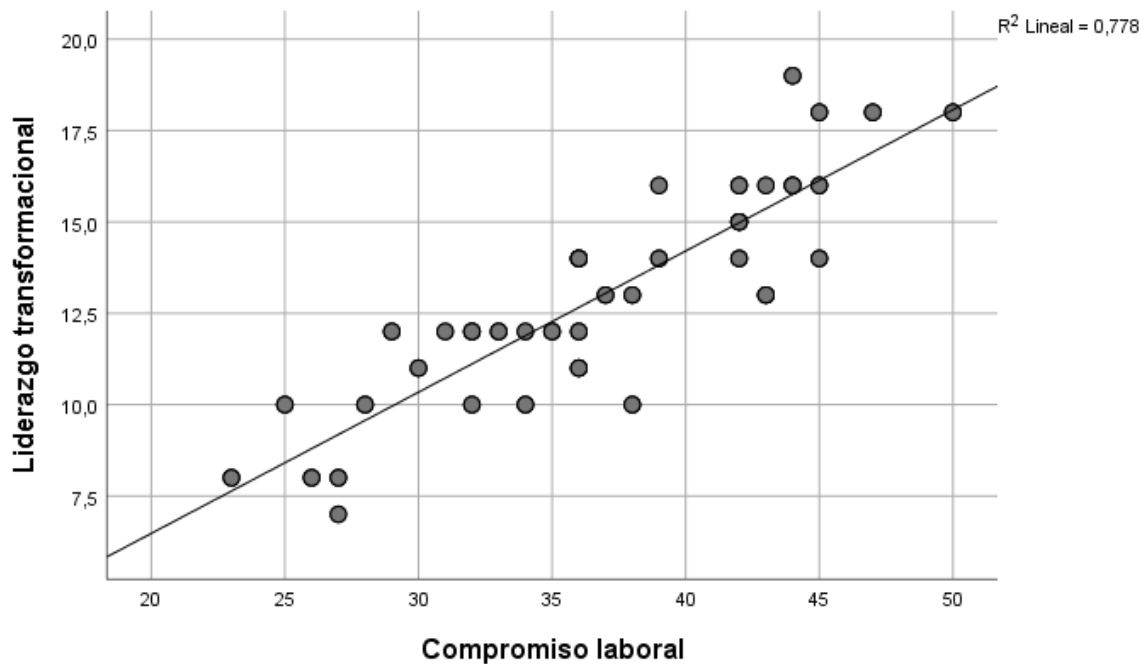
mayores puntajes de clima, tienden a observarse mayores niveles de compromiso. Esta tendencia se corrobora visualmente en el diagrama de dispersión, donde la nube de puntos sigue un patrón ascendente consistente. En términos prácticos, el resultado sugiere que fortalecer el clima mediante prácticas de gestión que mejoren la experiencia laboral se asocia con incrementos sustantivos del compromiso de los trabajadores; si bien no prueba causalidad, orienta la toma de decisiones públicas hacia intervenciones de clima como palanca para consolidar la adhesión institucional.

6.5.2. Resultados de los objetivos específicos

El **objetivo específico 1** del estudio fue; analizar el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

Tabla 11
Resultado del objetivo específico 1 del estudio

| | | | Liderazgo transformacional | Compromiso laboral |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Liderazgo transformacional | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,885** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 110 | 110 |
| | Compromiso laboral | Coefficiente de correlación | ,885** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 110 | 110 |

Figura 3*Diagrama de dispersión del objetivo específico 1*

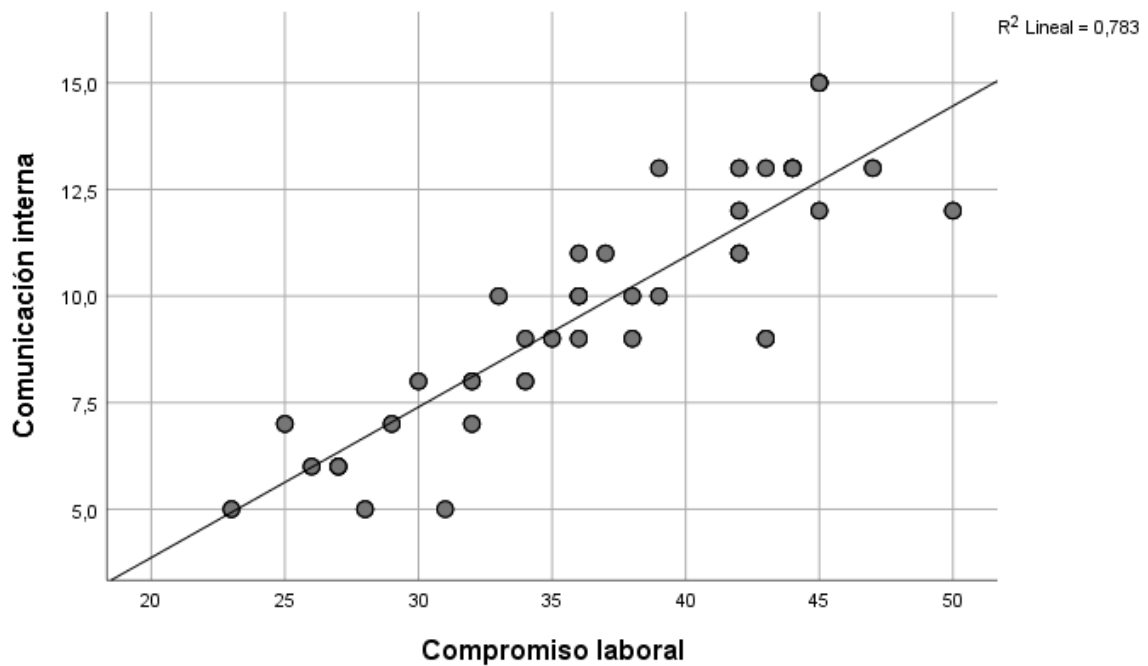
El análisis muestra una asociación **positiva alta** entre liderazgo transformacional y compromiso laboral (ρ de Spearman = 0,885). Es decir, a medida que se incrementan las prácticas directivas de inspiración, orientación y apoyo, también aumentan los niveles de compromiso. Esta tendencia se evidencia visualmente en el diagrama de dispersión, donde los puntos se alinean en un patrón ascendente. En términos aplicados, el hallazgo sugiere que fortalecer el liderazgo transformacional se asocia con mayores niveles de compromiso en el personal; aunque no implica causalidad, orienta la gestión hacia el desarrollo directivo como palanca para consolidar la adhesión institucional.

El **objetivo específico 2** del estudio fue; identificar el grado de relación entre la comunicación interna y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

Tabla 12
Resultado del objetivo específico 2 del estudio

| | | Comunicación interna | Compromiso laboral |
|-----------------|--|----------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Comunicación interna | 1,000 | ,896** |
| | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | N | 110 | 110 |
| | Compromiso laboral | ,896** | 1,000 |
| | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | N | 110 | 110 |

Figura 4
Diagrama de dispersión del objetivo específico 2



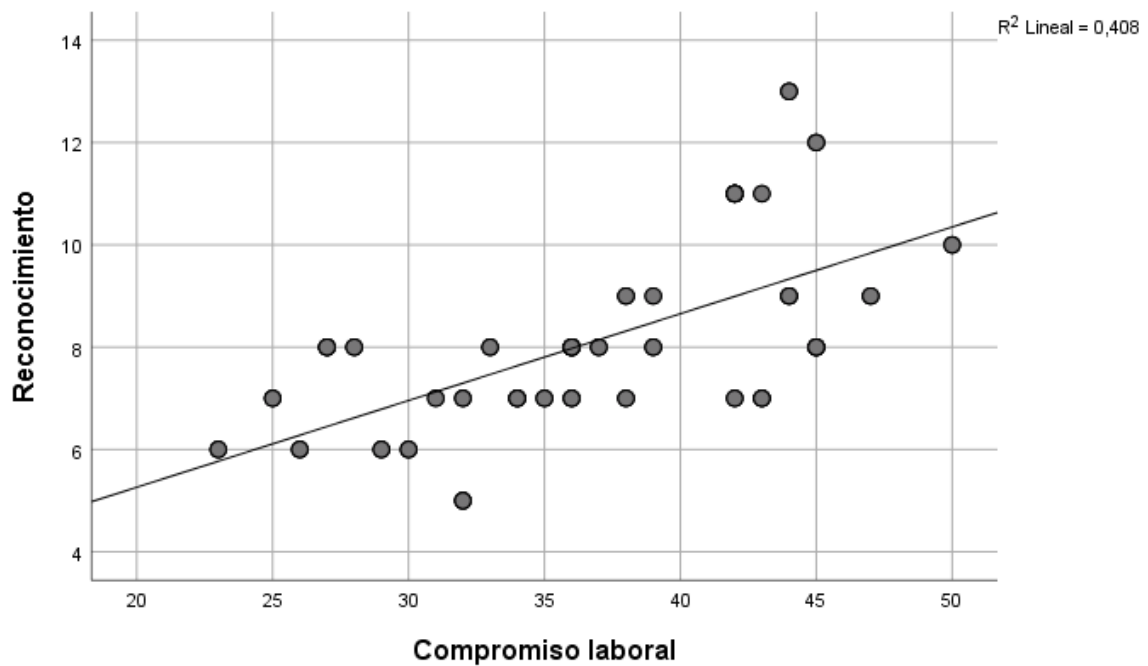
El análisis evidencia una asociación **positiva alta** entre comunicación interna y compromiso laboral (ρ de Spearman = 0,896). Es decir, cuando la comunicación es oportuna, clara y bidireccional, el compromiso tiende a elevarse. Esta pauta se corrobora visualmente en el diagrama de dispersión, con una nube de puntos claramente ascendente. En términos aplicados, el resultado sugiere que robustecer la comunicación institucional se asocia con mayores niveles de compromiso en la Municipalidad Provincial de Lampa, sin implicar causalidad.

El **objetivo específico 3** del estudio fue; establecer el grado de relación entre el reconocimiento y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

Tabla 13
Resultado del objetivo específico 3 del estudio

| | | Reconocimiento | Compromiso laboral |
|-----------------|-----------------------------|----------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Reconocimiento | 1,000 | ,674** |
| | Coefficiente de correlación | . | ,000 |
| | Sig. (bilateral) | 110 | 110 |
| | N | | |
| | Compromiso laboral | ,674** | 1,000 |
| | Coefficiente de correlación | ,000 | . |
| | Sig. (bilateral) | 110 | 110 |
| | N | | |

Figura 5
Diagrama de dispersión del objetivo específico 3



El análisis revela una asociación **positiva moderada** entre reconocimiento y compromiso laboral (ρ de Spearman = 0,674). A mayores percepciones de justicia y coherencia en los incentivos y oportunidades, tienden a observarse niveles más altos de compromiso. Esta tendencia se corrobora visualmente en el diagrama de dispersión, donde los puntos siguen



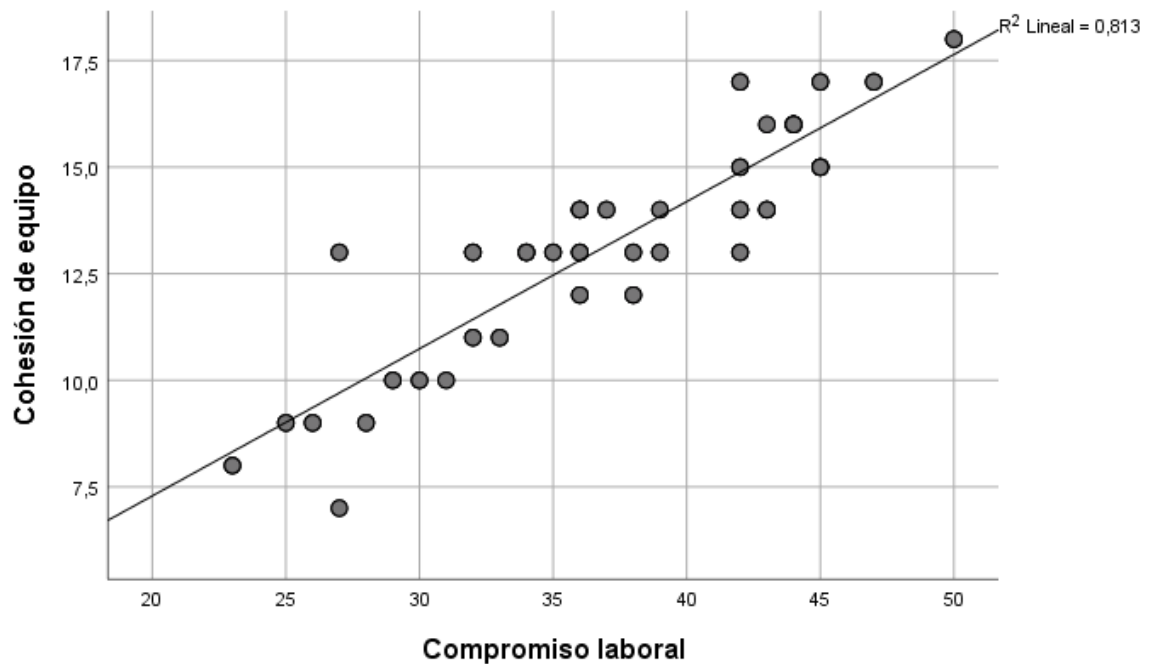
un patrón ascendente claro. En términos aplicados, el resultado sugiere que fortalecer prácticas de reconocimiento tanto simbólicas como materiales y basadas en mérito se asocia con incrementos relevantes del compromiso en la Municipalidad Provincial de Lampa, sin implicar causalidad.

El objetivo específico 4 del estudio fue; analizar el grado de relación entre la cohesión de equipo y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.

Tabla 14
Resultado del objetivo específico 4 del estudio

| | | | Cohesión de equipo | Compromiso laboral |
|-----------------|--------------------|----------------------------|--------------------|--------------------|
| Rho de Spearman | Cohesión de equipo | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,894** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 110 | 110 |
| | Compromiso laboral | Coeficiente de correlación | ,894** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 110 | 110 |

Figura 6
Diagrama de dispersión del objetivo específico 4



El análisis muestra una asociación **positiva alta** entre cohesión de equipo y compromiso laboral (ρ de Spearman = 0,894). Esto indica que, a mayor sentido de pertenencia, confianza y colaboración entre pares, tienden a registrarse niveles superiores de compromiso. La tendencia se corrobora visualmente en el diagrama de dispersión, con una nube de puntos claramente ascendente. En términos aplicados, este hallazgo sugiere que fortalecer la cohesión de equipo se asocia con incrementos relevantes del compromiso en la Municipalidad Provincial de Lampa, sin implicar causalidad.

6.6. Discusión de resultados

Nuestro resultado general evidenció una relación positiva muy alta entre clima organizacional y compromiso laboral ($\rho = 0,935$). Esta magnitud fue coherente con hallazgos nacionales que también reportaron asociaciones fuertes: en trabajadores de una agroindustria, se obtuvo una correlación elevada entre ambas variables y se concluyó que prácticas de reconocimiento y comunicación sostienen la lealtad y la permanencia. La coincidencia en sentido y fortaleza respalda que un ambiente percibido como justo y claro potencia el vínculo con la institución (Gutiérrez, 2023).



La convergencia se observó igualmente en contextos internacionales: en el sistema bancario de Rivers State, el clima operacionalizado en trabajo en equipo y participación en decisiones se asoció significativamente con la dedicación y la intención de permanencia. Aunque el sector difiere del municipal, los mecanismos subyacentes colaboración y voz en la toma de decisiones son análogos a los que explican nuestro coeficiente alto, reforzando la generalidad del nexo clima-compromiso cuando las señales organizacionales son consistentes (Ohida et al., 2024).

Las diferencias de magnitud halladas en otras realidades también ayudan a interpretar nuestro resultado. En docentes de una institución educativa de Ayaviri se reportó una correlación positiva, pero baja, y se atribuyó el menor nivel a brechas de comunicación y reconocimiento. Frente a ello, la mayor fuerza observada en la municipalidad sugiere que, cuando se alinean metas, reglas y apoyo directivo, el clima actúa con mayor potencia sobre el compromiso, manteniendo la dirección positiva identificada por ese estudio (Taza, 2023).

Nuestro resultado para el objetivo específico 1 mostró una asociación muy alta y positiva entre liderazgo transformacional y compromiso laboral ($\rho = 0,885$). Este hallazgo se alineó con la evidencia local, donde se reportó una relación igualmente elevada entre liderazgo transformacional y compromiso afectivo en funcionarios municipales ($\rho = 0,806$). La coincidencia sugiere que, en contextos públicos, la conducción que inspira, orienta y apoya cataliza la adhesión psicológica al servicio (Sardón, 2024).

En el plano internacional, se observaron efectos significativos del trabajo colaborativo y la participación en decisiones sobre el compromiso en organizaciones de servicios. Aunque el estudio no etiquetó explícitamente la variable como “liderazgo transformacional”, los mecanismos descritos (facilitar la voz, involucrar en decisiones) son conductas típicas de ese estilo, lo que converge con nuestro coeficiente alto y refuerza el papel de la jefatura como generadora de compromiso (Ohida et al., 2024).



Desde la evidencia nacional del sector industrial, la relación clima–compromiso alcanzó niveles moderados, destacando la influencia de entornos flexibles y liderazgo participativo en la identificación emocional. Si bien la magnitud fue menor que en nuestra municipalidad, la dirección del efecto fue consistente: cuando las jefaturas habilitan autonomía y sostienen relaciones de calidad, el compromiso crece; las diferencias pueden explicarse por misión pública, reglas y composición ocupacional (Manrique, 2024).

Nuestro resultado para el objetivo específico 2 evidenció una asociación muy alta y positiva entre comunicación interna y compromiso ($\rho = 0,896$). Esta magnitud es congruente con hallazgos nacionales donde se reportó que reforzar la comunicación interna sostiene la lealtad y la permanencia del personal; así, los flujos claros y oportunos parecen operar como un canal directo para consolidar el vínculo (Gutiérrez, 2023).

A nivel local, se observó una relación positiva más baja entre clima y compromiso, atribuida a brechas justamente en comunicación y reconocimiento. Frente a ese referente, nuestro coeficiente más alto sugiere que, cuando los circuitos formales permiten intercambio bidireccional y transparencia, el compromiso se robustece con mayor intensidad, reduciendo la distancia entre lineamientos y ejecución cotidiana (Taza, 2023).

En el plano internacional, se halló que componentes del clima vinculados a confianza y condiciones de trabajo explican buena parte de la variación del compromiso, lo que se alinea con el papel articulador de la comunicación formal en construir credibilidad y sentido compartido. La cercanía entre estos resultados y nuestro hallazgo refuerza que la comunicación efectiva es un sustrato clave del compromiso (Vera y Ayala, 2023).

Nuestro resultado para el objetivo específico 3 evidenció una asociación fuerte y positiva entre reconocimiento y compromiso laboral ($\rho = 0,674$). Esta magnitud dialogó con evidencia internacional donde el reconocimiento, junto con autonomía y confianza, explicó buena parte de la variación del compromiso en un hospital universitario; el hallazgo



sugiere que validar el mérito y visibilizar los logros eleva la identificación y la intención de permanencia (Vera y Ayala, 2023).

En el ámbito nacional, se reportó que reforzar el reconocimiento y la comunicación interna sostuvo la lealtad del personal y redujo riesgos de rotación en una empresa agroindustrial, en coherencia con nuestro resultado. La convergencia indica que criterios claros y consistentes para premiar aportes se traducen en vínculos más fuertes con la organización, aun en sectores y tamaños distintos al municipal (Gutiérrez, 2023).

Asimismo, en gestión pública comparada se destacó que prácticas de reconocimiento y equidad ayudan a contener el estrés y sostener la identificación institucional, lo que complementa nuestra evidencia: al percibirse justicia y coherencia en incentivos y oportunidades, el compromiso crece y se estabiliza. Esta coincidencia refuerza la pertinencia de sistemas meritocráticos y transparentes (Chiang et al., 2024).

Nuestro resultado para el objetivo específico 4 mostró una asociación muy alta y positiva entre cohesión de equipo y compromiso ($\rho = 0,894$). Este patrón es consistente con evidencia internacional donde el trabajo colaborativo y la participación en decisiones elevaron la dedicación y la intención de permanencia; ello sugiere que la cohesión opera como plataforma relacional que traduce la coordinación diaria en vínculos estables con la organización (Ohida et al., 2024).

A nivel nacional, se encontró que fortalecer las dimensiones de cooperación e identidad incrementó la lealtad y el esfuerzo adicional del personal, lo que converge con nuestro coeficiente elevado: cuando los equipos comparten pertenencia y metas comunes, el compromiso se expande más allá del rol formal y se sostiene en el tiempo, incluso en contextos operativos exigentes (Velásquez y Sánchez, 2021).

En el entorno local, un clima percibido como apoyo y participación se asoció con menor ausentismo y mayor productividad, aportando un mecanismo plausible para nuestro



hallazgo: equipos cohesionados facilitan apoyo mutuo, reducen fricciones y convierten la coordinación interáreas en experiencias positivas, lo que se refleja en mayores niveles de compromiso en la municipalidad (Vargas, 2024).

El estudio aportó evidencia empírica robusta en un gobierno local andino de que el clima organizacional se asoció estrechamente con el compromiso laboral ($\rho=0,935$), y que tres palancas del clima explicaron gran parte de esa relación: comunicación interna ($\rho=0,896$), cohesión de equipo ($\rho=0,894$) y liderazgo transformacional ($\rho=0,885$). El reconocimiento mostró una asociación fuerte pero comparativamente menor ($\rho=0,674$). Este “mapa de palancas” ofrece una priorización operativa para la gestión pública: primero fortalecer comunicación y equipos, en paralelo con el desarrollo directivo, y luego consolidar un sistema meritocrático de reconocimiento.

Metodológicamente, el trabajo consolidó instrumentos confiables ($\alpha=0,920$ y $\alpha=0,898$), aplicó muestreo estratificado y, tras constatar no normalidad, utilizó correlaciones no paramétricas (Spearman y Kendall), incrementando la validez de interpretación de los hallazgos. Este andamiaje técnico permite a la municipalidad monitorear periódicamente clima y compromiso con métricas estables y comparables, convirtiendo los resultados en una línea base para evaluar intervenciones y rendir cuentas de mejoras organizacionales.

Sustantivamente, el estudio tradujo constructos abstractos en rutas de gestión: diseñar circuitos de comunicación bidireccional, instalar acuerdos de equipo y prácticas de apoyo mutuo, profesionalizar el liderazgo en metas y retroalimentación, y alinear recompensas con mérito y desarrollo. Al vincular estos mecanismos con asociaciones cuantificadas, la investigación ofrece un itinerario de cambio para elevar el compromiso y, por extensión, la calidad del servicio al ciudadano, respetando el carácter asociativo de los resultados y evitando inferencias causales no sustentadas.

CONCLUSIONES

PRIMERA. El objetivo general fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025. El resultado a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman fue 0,935, y la prueba de hipótesis mediante el estadístico Tau-b de Kendall mostró una significancia de 0,000, menor que el valor alfa de 0,05; estos resultados evidenciaron una relación significativamente muy alta y positiva. En consecuencia, se concluyó que un clima organizacional más favorable se asociaba consistentemente con mayores niveles de compromiso laboral, lo que reforzó la pertinencia de gestionar el entorno interno como palanca para consolidar la adhesión institucional del personal, sin afirmar causalidad.

SEGUNDA. El objetivo específico 1 fue analizar el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral de los trabajadores. El resultado por Rho de Spearman fue 0,885 y la prueba de hipótesis con Tau-b de Kendall arrojó significancia de 0,000, menor que 0,05; los hallazgos indicaron una relación significativamente alta y positiva. En tal sentido, se concluyó que la presencia de prácticas directivas de inspiración, guía y apoyo estuvo asociada a mayores niveles de compromiso, lo cual subrayó la importancia de fortalecer las capacidades de liderazgo para sostener la vinculación psicológica de los servidores.

TERCERA. El objetivo específico 2 fue identificar el grado de relación entre la comunicación interna y el compromiso laboral. El coeficiente Rho de Spearman fue 0,896, y el contraste con Tau-b de Kendall reportó significancia de 0,000, inferior al alfa de 0,05; los resultados mostraron una relación



significativamente alta y positiva. A partir de ello, se concluyó que entornos con flujos informativos claros, oportunos y bidireccionales se asociaron con mayores niveles de compromiso, destacándose la relevancia de la comunicación formal como sustento del vínculo trabajador–institución.

CUARTA. El objetivo específico 3 fue establecer el grado de relación entre el reconocimiento y el compromiso laboral. El resultado por Rho de Spearman fue 0,674, mientras que la prueba con Tau-b de Kendall evidenció significancia de 0,000, menor que 0,05; tales evidencias confirmaron una relación significativamente positiva y moderada. En consecuencia, se concluyó que la percepción de justicia y coherencia en recompensas y oportunidades de desarrollo se asoció con mayores niveles de compromiso, resaltando el papel del reconocimiento meritocrático para sostener la permanencia y la identificación organizacional.

QUINTA. El objetivo específico 4 fue analizar el grado de relación entre la cohesión de equipo y el compromiso laboral. El Rho de Spearman alcanzó 0,894 y el contraste con Tau-b de Kendall mostró significancia de 0,000, por debajo del umbral de 0,05; estos resultados evidenciaron una relación significativamente alta y positiva. De ello se concluyó que equipos con mayor pertenencia, confianza y colaboración se asociaron con niveles superiores de compromiso, lo que reafirmó la importancia de fortalecer dinámicas colectivas para consolidar la adhesión y la continuidad del personal en la entidad.



RECOMENDACIONES

PRIMERA. se recomienda al Gerente de la Municipalidad Provincial de Lampa, liderar un plan integral de clima y compromiso que articule metas institucionales, estándares de liderazgo, reglas claras de comunicación y un sistema de reconocimiento transparente. La Gerencia de Recursos Humanos debe coordinar diagnósticos periódicos, incluir objetivos de clima en los planes de cada gerencia y acompañar a las jefaturas con asistencia técnica. La Oficina de Planeamiento y Presupuesto debe alinear estas acciones con los instrumentos de gestión, y la Secretaría General asegurar la formalización de protocolos que conviertan estas prácticas en rutina organizacional orientada al servicio ciudadano.

SEGUNDA. Se recomienda al Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Lampa, implementar una escuela de liderazgo centrada en visión, comunicación de metas, retroalimentación útil y apoyo al cambio. Las jefaturas deben recibir formación en conducción de equipos, mediación de conflictos y desarrollo de personas. Se propone incorporar criterios de liderazgo en los procesos de selección y promoción, y evaluar el desempeño directivo con retroalimentación proveniente de superiores, pares y colaboradores. La Oficina de Planeamiento puede apoyar con metas claras y trazables para cada unidad, de modo que el liderazgo se traduzca en resultados observables.

TERCERA. Se recomienda al Gerente de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Lampa, establecer canales formales y bidireccionales con protocolos de emisión, archivo y respuesta. Deben institucionalizarse reuniones breves y periódicas de coordinación interáreas, boletines de



decisiones clave, minutas estandarizadas y un espacio digital único para documentos oficiales. Se sugiere capacitar a mandos y equipos en escritura clara, escucha activa y manejo de reuniones, y habilitar mecanismos de voz del trabajador que permitan recoger sugerencias y retroalimentación, fortaleciendo la confianza y la oportunidad de la información.

CUARTA. Se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos y a la Oficina de Administración de la Municipalidad Provincial de Lampa, diseñar un sistema de reconocimiento y desarrollo con criterios públicos, procedimientos sencillos y aplicación coherente. Debe combinarse el reconocimiento simbólico con oportunidades reales de formación, rotaciones planificadas y rutas de carrera claras. Las evaluaciones de desempeño han de enfocarse en comportamientos y resultados, con retroalimentación de calidad y posibilidades de mejora. Se sugiere conformar un pequeño comité técnico para verificar consistencia y equidad en la asignación de reconocimientos y oportunidades, reforzando la percepción de justicia y mérito.

QUINTA. Se recomienda a las jefaturas de área, con apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad Provincial de Lampa, instaurar acuerdos de equipo que definan propósito, roles, reglas de coordinación y mecanismos de resolución de conflictos. Deben promoverse proyectos interáreas, comunidades de práctica y espacios de aprendizaje entre pares que consoliden confianza y colaboración. La Oficina de Planeamiento puede coadyuvar ajustando metas y cargas de trabajo para favorecer la cooperación efectiva. Se sugiere entrenar a los equipos en seguridad psicológica y comunicación colaborativa, y disponer de espacios físicos o virtuales que faciliten la coordinación cotidiana.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Andrews, R., & Boyne, G. A. (2010). Capacity, strategy and performance in a public organization. *Public Management Review*, 12(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/14719030903164642>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and moving forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.6.989>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Belle, N., & Cantarelli, P. (2015). Monetary incentives, motivation, and job performance in the public sector: A meta-analysis of the crowding-out hypothesis. *Public Administration Review*, 75(4), 1–14. <https://doi.org/10.1111/puar.12388>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2011). *Rules and red tape: A prism for public administration theory and research*. M.E. Sharpe.
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social*. LOM ediciones.
- Cantú, N. S., Pedraza, N. A., & Madero, S. M. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación Universitaria*, 16(4), 11–20. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000400011>
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la metodología de investigación*. Santiago Impresores.



- Chiang Vega, M. M., Valdebenito Garcés, N. A., Rivera Cerda, M. J., & Hidalgo-Ortiz, J. P. (2024). Cómo afectan el clima organizacional y el compromiso laboral a los factores de tensión laboral: Estudio en funcionarios públicos. *Multidisciplinary Business Review*, 17(2), 78–93. <https://doi.org/10.35692/07183992.17.2.7>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774–781. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.774>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- DeChurch, M. S., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis of transactive memory systems. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32–53. <https://doi.org/10.1037/a0017327>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Duarte, P. F., Thiago, F., & de Vasconcelos, A. M. (2025). Organizational climate in public organizations: A systematic review. In *V Seven International Multidisciplinary Congress*. <https://doi.org/10.56238/sevenVmulti2024-017>
- Duran Ponce, G. S. (2024). *La influencia del marketing interno y el compromiso organizacional y sus efectos en el clima laboral de los docentes en las universidades públicas de la región de Puno del año 2023* [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/24052>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2025). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003322344>



- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, public service motivation, and organizational performance in the public sector. *Public Administration*, 91(4), 837–855. <https://doi.org/10.1111/padm.12008>
- Godbersen, H., Dudek, B., & Ruiz Fernández, S. (2024). The relationship between organizational commitment, commitment to supervisor and servant leadership. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1353959. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1353959>
- González Vásquez, J., Ramírez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 28–54. <https://doi.org/10.1080/09585190210158501>
- Gutiérrez Cruz, D. O. (2023). *Clima laboral y el compromiso organizacional en los colaboradores de una empresa agroindustrial – Virú, 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/122172>
- Gutiérrez Ríos, M. I., & Ramírez Quevedo, E. (2022). *Clima laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa hotelera de la provincia de Chiclayo, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/20.500.12802/10633>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 305–325. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.305>
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333–343. <https://doi.org/10.1111/puar.12216>
- He, Y., Payne, S. C., Beus, J. M., Muñoz, G. J., Yao, X., & Battista, V. (2023). Organizational climate profiles: Identifying meaningful combinations of climate level and strength. *Journal of Applied Psychology*, 108(4), 595–620. <https://doi.org/10.1037/apl0001036>
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). Communication and organizational change: Who should do what and why? *Journal of Change Management*, 12(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.664268>



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-hill / Interamericana Editores.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing in the public sector. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., et al. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0039>
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77–124. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Manrique Dávila, S. M. (2024). *Relación entre el clima y el compromiso organizacional en los trabajadores de la empresa Concelac, Concepción, Junín 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/15994>



- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4845785>
- Matheis, T. K., de Campos, S. A. P., Vieira, K. M., Lehnhart, E. R., & Estivaleta, V. F. B. (2024). Organizational climate scale for public service: Development and validation. *Administrative Sciences*, 14(5), 90. <https://doi.org/10.3390/admsci14050090>
- Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Van Knippenberg, D., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452–467. <https://doi.org/10.1037/apl0000128>
- Medina, M. del R., & Verdejo, A. L. (2020). Validez y confiabilidad en la evaluación del aprendizaje mediante las metodologías activas. *Alteridad*, 15(2), 270–284. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.10>
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J. P., Morin, A. J. S., Rousseau, V., Boudrias, J.-S., & Brunelle, É. (2021). Profiles of global and target-specific work commitments: Why compatibility is better and how to achieve it. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103588. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103588>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>



- Mostafa, A. M. S., & Gould-Williams, J. S. (2014). Testing the mediation effect of organizational commitment on the relationship between public service motivation and citizenship behaviors and performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(2), 373–393. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut053>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación; cuantitativa-cualitativa, redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Ohida, I., Ogene, I. L., & Iorpuu, T. (2024). Effect of organizational climate on employee commitment in deposit money banks in Rivers State. *Direct Research Journal of Management and Strategic Studies*, 5(2), 89–97. <https://doi.org/10.26765/DRJMSS14677502>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2013). Organizational culture and climate. In I. B. Weiner, N. W. Schmitt, & S. Highhouse (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial–organizational psychology* (Vol. 12, pp. 643–676). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212024>
- Pacco Flores, N. L. (2024). *El compromiso organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Regional de Infraestructura del Gobierno Regional Tacna, año 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. <http://hdl.handle.net/20.500.12969/3605>
- Pandey, S. K., & Garnett, J. L. (2006). Exploring public sector communication performance: Testing a model and drawing implications. *Public Administration Review*, 66(1), 37–51. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00558.x>
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.1990.tb02827.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational



- citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Quratulain, S., & Khan, A. K. (2015). How does employees' public service motivation get affected by red tape? *International Public Management Journal*, 18(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2014.972484>
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 473–481. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.473>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
<https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Academy of Management Annals*, 12(2), 619–661.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0123>
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Saltzstein, A. L., Ting, Y., & Saltzstein, G. H. (2001). Work–family balance and job satisfaction in the public sector: The impact of family-friendly policies. *Public Administration Review*, 61(4), 452–467. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00049>
- Santamaría, J. M., González, A., Fernández, M., Herrero, S., Jiménez, M. L., & González, L. A. (2024). Metodología deductiva del cuidado: descripción y prueba de los modos de investigación acerca del cuidado. *Enfermería Clínica*. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2023.10.004>
- Sardón Ari, Z. Y. (2024). *Liderazgo transformacional, gestión municipal y compromiso afectivo en la municipalidad de Yunguyo – región Puno* [Tesis doctoral, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/24199>
- Schaufeli, W. B. (2017). *Work engagement: Real or redundant?*
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/587.pdf>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>



- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Silva, M., Sánchez-Rodríguez, A., & Méndez, J. (2022). Exploring the direct and indirect influence of perceived organizational support on affective organizational commitment. *Social Sciences, 11*(9), 406. <https://doi.org/10.3390/socsci11090406>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 69*(1), 26–40. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.2672>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Swidan, W. M. H., Ali, K. B., & Al-Tahitah, A. N. (2023). The effect of organizational climate on organizational commitment in 2022: Case study – Gaza Electricity Distribution Corporation. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 5*(3), 185–201. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26735.25766>
- Taylor, J. (2008). Organisational influences, public service motivation and work outcomes: An Australian study. *International Public Management Journal, 11*(1), 67–88. <https://doi.org/10.1080/10967490801887921>
- Taza Apaza, F. E. (2023). *Clima organizacional en el compromiso laboral docente de la I.E.S. Nuestra Señora de Alta Gracia de Ayaviri – Puno, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/19523>
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Vargas Muriel, F. M. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Electro Puno S.A.A., filial Juliaca provincia de San Román – Puno, 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/22317>
- Velásquez, E. E., & Sánchez Sánchez, A. S. (2021). *El clima laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores del Restaurant Gaston's, Chimbote 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/23215>
- Vera Chonana, R., & Ayala García, M. (2023). Efecto del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores. Caso: Hospital Universitario de Guayaquil 2023. *Revista Compendium, 10*(3), 189–204. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1219>



- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector—Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup009>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person–organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502–521. <https://doi.org/10.1177/0095399708320187>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75–89. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>



ANEXOS



MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025

Enfoque: Cuantitativo. **Método:** Deductivo. **Tipo:** Aplicada. **Nivel:** Correlacional. **Diseño:** No experimental-transversal **Técnica:** Encuesta **Instrumento:** Cuestionario

| PROBLEMA | HIPÓTESIS | OBJETIVO | VARIABLES | DIMENSIONES | INDICADORES |
|---|--|---|---|--|---|
| <p>Problema general</p> <p>¿Existe relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>PE1. ¿Cuál es la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025?</p> <p>PE2. ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025?</p> <p>PE3. ¿Cuál es la relación entre el reconocimiento y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025?</p> <p>PE4. ¿Cuál es la relación entre la cohesión de equipo y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025?</p> | <p>Hipótesis general</p> <p>El clima organizacional tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>HE1. El liderazgo transformacional tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.</p> <p>HE2. La comunicación interna tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.</p> <p>HE3. El reconocimiento tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.</p> <p>HE4. La cohesión de equipo tiene relación significativa con el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.</p> | <p>Objetivo general</p> <p>Determinar el grado de relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>OE1. Analizar el grado de relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.</p> <p>OE2. Identificar el grado de relación entre la comunicación interna y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.</p> <p>OE3. Establecer el grado de relación entre el reconocimiento y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.</p> <p>OE4. Analizar el grado de relación entre la cohesión de equipo y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025.</p> | <p>3. CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Se concibe como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de una institución elaboran acerca de sus políticas, prácticas y procesos, las cuales orientan su conducta diaria y condicionan su rendimiento (Litwin y Stringer, 1968).</p> <p>4. COMPROMISO LABORAL</p> <p>Se entiende como el vínculo psicológico que ata al trabajador con la organización, expresado en el deseo, la necesidad y la obligación de permanecer en ella y esforzarse por sus metas (Meyer y Allen, 1991).</p> | <p>1.1. Liderazgo transformacional</p> <p>1.2. Comunicación interna</p> <p>1.3. Reconocimiento</p> <p>1.4. Cohesión de equipo</p> <p>2.1. Compromiso afectivo</p> <p>2.2. Compromiso de continuidad</p> <p>2.3. Compromiso normativo</p> <p>2.4. Compromiso de involucramiento</p> | <p>1.1.1. Claridad en la formulación de metas</p> <p>1.1.2. Retroalimentación oportuna y constructiva</p> <p>1.1.3. Inspiración para el cambio</p> <p>1.1.4. Apoyo directivo ante dificultades</p> <p>1.2.1. Fluidez de los canales formales</p> <p>1.2.2. Acceso bidireccional a la información</p> <p>1.2.3. Transparencia en los mensajes clave</p> <p>1.2.4. Espacios para el diálogo horizontal</p> <p>1.3.1. Percepción de justicia distributiva</p> <p>1.3.2. Existencia de incentivos no monetarios</p> <p>1.3.3. Coherencia entre méritos y recompensas</p> <p>1.3.4. Oportunidades de desarrollo profesional</p> <p>1.4.1. Sentido de pertenencia al grupo</p> <p>1.4.2. Colaboración para metas comunes</p> <p>1.4.3. Confianza interpersonal</p> <p>1.4.4. Resolución solidaria de conflictos</p> <p>2.1.1. Identificación emocional</p> <p>2.1.2. Orgullo de pertenecer a la institución</p> <p>2.1.3. Satisfacción por logros compartidos</p> <p>2.2.1. Costos percibidos de abandonar el puesto</p> <p>2.2.2. Escasez de alternativas laborales</p> <p>2.2.3. Preferencia por la estabilidad organizacional</p> <p>2.3.1. Sentido de obligación moral de permanencia</p> <p>2.3.2. Lealtad hacia los objetivos públicos</p> <p>2.3.3. Reciprocidad hacia los beneficios recibidos</p> <p>2.4.1. Disposición a asumir responsabilidades extra</p> <p>2.4.2. Búsqueda de mejoras en el servicio ciudadano</p> <p>2.4.3. Proactividad para innovar procesos</p> |



Matriz de datos

| clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|----|----|----|--------------|----|----|----|----------------|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|--------------------|-----|-----|-------------|-----|-----------|-----|-----|------|------|-------|-------|-------|-------|-----------------|-----|-----|-----|
| N° | Clima organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | Compromiso laboral | | | | | | | | Var1 | Var2 | Dim 1 | Dim 2 | Dim 3 | Dim 4 | | | | |
| | Liderazgo | | | | Comunicación | | | | Reconocimiento | | | | Cohesión | | | | Afectivo | | | Continuidad | | Normativo | | | | | | | | | Involucramiento | | | |
| | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 | P16 | P17 | P18 | P19 | P20 | P21 | P22 | P23 | P24 | | | | | | | P25 | P26 | P27 | P28 |
| 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 47 | 36 | 14 | 11 | 8 | 14 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 57 | 47 | 18 | 13 | 9 | 17 |
| 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 29 | 26 | 8 | 6 | 6 | 9 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 56 | 42 | 15 | 13 | 11 | 17 |
| 5 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 33 | 25 | 10 | 7 | 7 | 9 |
| 6 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 43 | 36 | 12 | 9 | 8 | 14 |
| 7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 27 | 23 | 8 | 5 | 6 | 8 |
| 8 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 38 | 34 | 10 | 8 | 7 | 13 |
| 9 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 35 | 32 | 10 | 7 | 7 | 11 |
| 10 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 56 | 45 | 18 | 15 | 8 | 15 |
| 11 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 41 | 33 | 12 | 10 | 8 | 11 |
| 12 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 39 | 38 | 10 | 9 | 7 | 13 |
| 13 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 45 | 39 | 14 | 10 | 8 | 13 |
| 14 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 58 | 50 | 18 | 12 | 10 | 18 |
| 15 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 32 | 28 | 10 | 5 | 8 | 9 |
| 16 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 44 | 36 | 14 | 10 | 8 | 12 |
| 17 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 1 | 41 | 34 | 12 | 9 | 7 | 13 |
| 18 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 52 | 39 | 16 | 13 | 9 | 14 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 56 | 43 | 16 | 13 | 11 | 16 |
| 20 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 28 | 27 | 7 | 6 | 8 | 7 |
| 21 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 1 | 34 | 31 | 12 | 5 | 7 | 10 |
| 22 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 41 | 35 | 12 | 9 | 7 | 13 |
| 23 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 47 | 42 | 15 | 12 | 7 | 13 |
| 24 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 52 | 42 | 16 | 11 | 11 | 14 | |
| 25 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 61 | 44 | 19 | 13 | 13 | 16 |
| 26 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 46 | 37 | 13 | 11 | 8 | 14 |
| 27 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 44 | 38 | 13 | 10 | 9 | 12 |
| 28 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 51 | 45 | 14 | 12 | 8 | 17 |
| 29 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 51 | 42 | 14 | 11 | 11 | 15 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 35 | 29 | 12 | 7 | 6 | 10 |
| 31 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 58 | 45 | 16 | 15 | 12 | 15 |
| 32 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 35 | 30 | 11 | 8 | 6 | 10 |
| 33 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 35 | 27 | 8 | 6 | 8 | 13 |



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| 34 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 43 | 43 | 13 | 9 | 7 | 14 |
| 35 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 41 | 36 | 11 | 10 | 7 | 13 |
| 36 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 54 | 44 | 16 | 13 | 9 | 16 |
| 37 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 38 | 32 | 12 | 8 | 5 | 13 |
| 38 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 47 | 36 | 14 | 11 | 8 | 14 |
| 39 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 57 | 47 | 18 | 13 | 9 | 17 |
| 40 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 29 | 26 | 8 | 6 | 6 | 9 |
| 41 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 56 | 42 | 15 | 13 | 11 | 17 |
| 42 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 33 | 25 | 10 | 7 | 7 | 9 |
| 43 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 43 | 36 | 12 | 9 | 8 | 14 |
| 44 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 27 | 23 | 8 | 5 | 6 | 8 |
| 45 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 38 | 34 | 10 | 8 | 7 | 13 |
| 46 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 35 | 32 | 10 | 7 | 7 | 11 |
| 47 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 56 | 45 | 18 | 15 | 8 | 15 |
| 48 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 41 | 33 | 12 | 10 | 8 | 11 |
| 49 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 39 | 38 | 10 | 9 | 7 | 13 |
| 50 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 45 | 39 | 14 | 10 | 8 | 13 |
| 51 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 58 | 50 | 18 | 12 | 10 | 18 |
| 52 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 32 | 28 | 10 | 5 | 8 | 9 |
| 53 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 44 | 36 | 14 | 10 | 8 | 12 |
| 54 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 1 | 41 | 34 | 12 | 9 | 7 | 13 |
| 55 | 3 | 5 | 5 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 52 | 39 | 16 | 13 | 9 | 14 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3 | 3 | 5 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 1 | 56 | 43 | 16 | 13 | 11 | 16 |
| 57 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 28 | 27 | 7 | 6 | 8 | 7 |
| 58 | 2 | 3 | 2 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 1 | 34 | 31 | 12 | 5 | 7 | 10 |
| 59 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 41 | 35 | 12 | 9 | 7 | 13 |
| 60 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 47 | 42 | 15 | 12 | 7 | 13 |
| 61 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 52 | 42 | 16 | 11 | 11 | 14 |
| 62 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 61 | 44 | 19 | 13 | 13 | 16 |
| 63 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 46 | 37 | 13 | 11 | 8 | 14 |
| 64 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 44 | 38 | 13 | 10 | 9 | 12 |
| 65 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 51 | 45 | 14 | 12 | 8 | 17 |
| 66 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 51 | 42 | 14 | 11 | 11 | 15 |
| 67 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 35 | 29 | 12 | 7 | 6 | 10 |
| 68 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 58 | 45 | 16 | 15 | 12 | 15 |
| 69 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 35 | 30 | 11 | 8 | 6 | 10 |
| 70 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 35 | 27 | 8 | 6 | 8 | 13 |
| 71 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 43 | 43 | 13 | 9 | 7 | 14 |



| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| 72 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 41 | 36 | 11 | 10 | 7 | 13 | |
| 73 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 54 | 44 | 16 | 13 | 9 | 16 | |
| 74 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 38 | 32 | 12 | 8 | 5 | 13 | |
| 75 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 43 | 43 | 13 | 9 | 7 | 14 | |
| 76 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 41 | 36 | 11 | 10 | 7 | 13 | |
| 77 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 54 | 44 | 16 | 13 | 9 | 16 | |
| 78 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 38 | 32 | 12 | 8 | 5 | 13 | |
| 79 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 41 | 35 | 12 | 9 | 7 | 13 | |
| 80 | 3 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 47 | 42 | 15 | 12 | 7 | 13 | |
| 81 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 2 | 52 | 42 | 16 | 11 | 11 | 14 | |
| 82 | 4 | 5 | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 1 | 61 | 44 | 19 | 13 | 13 | 16 | |
| 83 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 2 | 4 | 2 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 46 | 37 | 13 | 11 | 8 | 14 | |
| 84 | 3 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 5 | 3 | 1 | 44 | 38 | 13 | 10 | 9 | 12 | |
| 85 | 3 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 2 | 51 | 45 | 14 | 12 | 8 | 17 | |
| 86 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 51 | 42 | 14 | 11 | 11 | 15 | |
| 87 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 35 | 29 | 12 | 7 | 6 | 10 | |
| 88 | 4 | 5 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 58 | 45 | 16 | 15 | 12 | 15 | |
| 89 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 35 | 30 | 11 | 8 | 6 | 10 | |
| 90 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 35 | 27 | 8 | 6 | 8 | 13 | |
| 91 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 43 | 43 | 13 | 9 | 7 | 14 | |
| 92 | 3 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 41 | 36 | 11 | 10 | 7 | 13 | |
| 93 | 3 | 5 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | 2 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 2 | 5 | 4 | 2 | 54 | 44 | 16 | 13 | 9 | 16 | |
| 94 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 38 | 32 | 12 | 8 | 5 | 13 | |
| 95 | 3 | 3 | 4 | 4 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 47 | 36 | 14 | 11 | 8 | 14 | |
| 96 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 57 | 47 | 18 | 13 | 9 | 17 | |
| 97 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 29 | 26 | 8 | 6 | 6 | 9 | |
| 98 | 3 | 4 | 4 | 4 | 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 56 | 42 | 15 | 13 | 11 | 17 | |
| 99 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 33 | 25 | 10 | 7 | 7 | 9 | |
| 100 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 43 | 36 | 12 | 9 | 8 | 14 | |
| 101 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 27 | 23 | 8 | 5 | 6 | 8 | |
| 102 | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 38 | 34 | 10 | 8 | 7 | 13 | |
| 103 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 35 | 32 | 10 | 7 | 7 | 11 | |
| 104 | 3 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 2 | 56 | 45 | 18 | 15 | 8 | 15 | |
| 105 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 41 | 33 | 12 | 10 | 8 | 11 | |
| 106 | 2 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 1 | 39 | 38 | 10 | 9 | 7 | 13 | |
| 107 | 3 | 4 | 2 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 2 | 45 | 39 | 14 | 10 | 8 | 13 |
| 108 | 4 | 4 | 5 | 5 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 58 | 50 | 18 | 12 | 10 | 18 | |
| 109 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 32 | 28 | 10 | 5 | 8 | 9 | |
| 110 | 2 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 44 | 36 | 14 | 10 | 8 | 12 | |



Instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ DE JULIACA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

I. INTRODUCCIÓN

Buenos días, soy estudiante de la UANCV, facultad de Ciencias Administrativas, escuela profesional de Administración y Marketing, con el objetivo de conocer la relación entre el clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025. Solicitamos su colaboración llenando esta encuesta, marcando con una "X" la respuesta de su elección. Le agradecemos de antemano su cooperación.

II. INDICACIONES

Aparecen a continuación las afirmaciones, juzgue la frecuencia de cada ítem planteado. Use la siguiente escala de puntuación (1,2,3,4,5) y marque con una "X" la alternativa correcta:

1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre

| N.º | ÍTEMS | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|--|---|-------|------------|---------|--------------|---------|
| VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL | | | | | | |
| Dimensión 1: Liderazgo transformacional | | | | | | |
| 1 | Mi jefe inmediato define metas claras y comprensibles que me permiten saber exactamente qué se espera de mi trabajo diario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Recibo retroalimentación oportuna y constructiva de mis superiores, lo que me ayuda a mejorar continuamente la calidad de mi desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | La dirección me inspira a aceptar el cambio con entusiasmo y ver las transformaciones como oportunidades de crecimiento personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Cuando enfrento dificultades laborales, cuento con el apoyo y la orientación de los directivos para encontrar soluciones efectivas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión 2: Comunicación interna | | | | | | |
| 5 | Los canales formales de comunicación fluyen sin trabas, permitiéndome recibir información relevante a tiempo para cumplir mi responsabilidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Puedo compartir y recibir información con las autoridades de manera bidireccional, siendo escuchado y obteniendo respuestas claras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | La municipalidad comunica los mensajes con transparencia, evitando ocultar datos importantes que puedan afectar nuestras tareas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Existen espacios regulares de diálogo horizontal donde puedo expresar ideas y preocupaciones sin temor a represalias o desinterés. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión 3: Reconocimiento | | | | | | |
| 9 | Percibo que los incentivos y recompensas se distribuyen justamente, considerando el esfuerzo y los resultados alcanzados por cada trabajador. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | La institución ofrece incentivos no monetarios, como reconocimientos públicos y capacitaciones, que valoran mi contribución al servicio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Existe coherencia entre los méritos obtenidos y las recompensas recibidas, lo cual motiva a esforzarme más en mis funciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | La municipalidad brinda oportunidades claras de desarrollo profesional, promoviendo capacitaciones y ascensos basados en competencias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión 4: Cohesión de equipo | | | | | | |
| 13 | Me siento parte fundamental del equipo de trabajo, compartiendo valores y objetivos comunes con mis compañeros de la municipalidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Colaboramos activamente entre áreas para alcanzar metas comunes, apoyándonos mutuamente y compartiendo recursos cuando es necesario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Confío en la honestidad y competencia de mis compañeros, lo que facilita trabajar juntos de manera eficiente y respetuosa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Los conflictos entre compañeros se resuelven de forma solidaria y constructiva, priorizando el bien común sobre intereses individuales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VARIABLE 2: COMPROMISO LABORAL | | | | | | |
| Dimensión 1: Compromiso afectivo | | | | | | |
| 17 | Siento un fuerte vínculo emocional con la municipalidad, considerando sus logros como propios y celebrando sus éxitos con entusiasmo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Me enorgullece pertenecer a esta municipalidad y lo menciono positivamente a familiares y amigos cuando hablo de mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Experimento satisfacción personal cuando el equipo alcanza objetivos institucionales, reconociendo que mi aporte contribuyó al resultado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión 2: Compromiso de continuidad | | | | | | |
| 20 | Percibo que dejar la municipalidad implicaría perder oportunidades valiosas que he construido, tanto profesionales como personales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Considero que existen pocas alternativas laborales externas que puedan ofrecerme condiciones tan favorables como las actuales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Prefiero mantenerme en esta organización estable antes que asumir riesgos inciertos buscando empleo en otras instituciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión 3: Compromiso normativo | | | | | | |
| 23 | Siento obligación de continuar trabajando aquí, pues la municipalidad ha invertido en mi desarrollo y confía plenamente en mi trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Me siento leal a los objetivos públicos de la municipalidad, orientando mis acciones para servir e impactar a la ciudadanía. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Me esfuerzo por corresponder a los beneficios recibidos de la municipalidad, demostrando responsabilidad y compromiso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión 4: Compromiso de involucramiento | | | | | | |
| 26 | Estoy dispuesto a asumir responsabilidades adicionales cuando sea necesario, contribuyendo al logro de metas institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Propongo activamente ideas para mejorar el servicio ciudadano de la municipalidad, buscando agilizar procesos y aumentar la satisfacción. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Soy proactivo en la innovación de procesos internos, investigando nuevas prácticas y aplicándolas para optimizar recursos y tiempo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

“MUCHAS GRACIAS”



Validez del instrumento

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
TÍTULO DE TESIS: **Clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025**

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Apolinar Flores Lucana
- PROFESIÓN : Administrador
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

| INDICADORES | CRITERIOS | DEFICIENTE | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | EXCELENTE |
|--------------------|---|------------|---------|-------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. CLARIDAD | Está redactado con lenguaje apropiado | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en capacidades observables | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia | 1 | 2 | 3 | 4 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica de los items con las variables | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 5. SUFICIENCIA | Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 7.-CONSISTENCIA | Está basado en aspectos teóricos y científicos | 1 | 2 | 3 | 4 | <input checked="" type="checkbox"/> |
| 8. COHERENCIA | Entre las dimensiones, indicadores, items e índices | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 10. PERTINENCIA | El instrumento es útil y adecuado para la investigación | 1 | 2 | 3 | <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coeficiente de valorización porcentual, C=Total/50= 0.84

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

IV. RESOLUCIÓN

- i. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75)
- j. Desaprobado (C < 75% = 0.75)

Lugar y fecha: Juliaca 17 de julio del 2025

Firma del experto
DNI N° 23901593
N° celular: 991 303305



UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING
TÍTULO DE TESIS: Clima organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Lampa, año 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO/NOMBRES Y APELLIDOS: Roberto Paye Colquehuanca
- PROFESIÓN : Lic. Administración de Empresas
- CARGO ACTUAL: Docente
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

| INDICADORES | CRITERIOS | DEFICIENTE | REGULAR | BUENA | MUY BUENA | EXCELENTE |
|--------------------|---|------------|---------|-------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1. CLARIDAD | Está redactado con lenguaje apropiado | 1 | 2 | 3 | 4 <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 2. OBJETIVIDAD | Está expresado en capacidades observables | 1 | 2 | 3 | 4 <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 3. ACTUALIDAD | Adecuado al avance de la ciencia | 1 | 2 | 3 | 4 <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 4. ORGANIZACIÓN | Existe una organización lógica de los items con las variables | 1 | 2 | 3 | 4 <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 5. SUFICIENCIA | Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <input checked="" type="checkbox"/> |
| 6. INTENCIONALIDAD | Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <input checked="" type="checkbox"/> |
| 7.-CONSISTENCIA | Está basado en aspectos teóricos y científicos | 1 | 2 | 3 | 4 <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 8. COHERENCIA | Entre las dimensiones, indicadores, items e índices | 1 | 2 | 3 | 4 <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 9. METODOLOGÍA | La estrategia responde al propósito de la investigación | 1 | 2 | 3 | 4 <input checked="" type="checkbox"/> | 5 |
| 10. PERTINENCIA | El instrumento es útil y adecuado para la investigación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 <input checked="" type="checkbox"/> |

Fuente: Tamayo y adaptado de Palomino, Juan; Peña Julio Daniel; Zevallos Gudelia y Orizano Lincoln (2015, p. 217)

Coefficiente de valorización porcentual, $C = \text{Total}/50 = \underline{0.86}$

III. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

.....

.....

IV. RESOLUCIÓN

- k. Aprobado ($C \geq 75\% = 0.75$)
- l. Desaprobado ($C < 75\% = 0.75$)

Lugar y fecha: Juliaca 21 de julio del 2025


Firma del experto
DNI N° 02141541
N° celular: 996-793377



ANEXO 1
FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital

Fecha de entrega: 20/10/2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: LIZETH OCHOA CAHUAPAZA

Dirección: JR. 24 DE ENERO CON 21 DE ABRIL

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 70334765

Teléfono: 910 282 534 email: lizetth.ochoa@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

Asesor: Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación Tesis Trabajo de Suficiencia Profesional Trabajo Académico

Título: CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL COMPROMISO LABORAL DE LOS TRABAJADORES EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMPA, AÑO 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): Adaptabilidad, calidad de trabajo, eficiencia, extrínseca, intrínseca.

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2}?

2

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

Bachiller Título 2da Especialidad Maestría Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina "Néstor Cáceres Velásquez" consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- Sí autorizo
- No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

Internacional

Nacional

Línea de investigación: Administración Pública (5909-UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

20 de Octubre 2025

Fecha