

Hector, Marluve (formato articulo)(enviado02).docx

 My Files My Files Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:560055277

Fecha de entrega

23 feb 2026, 4:01 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

23 feb 2026, 4:16 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Hector, Marluve (formato articulo)(enviado02).docx

Tamaño del archivo

414.1 KB

28 páginas

5656 palabras

32.681 caracteres

20% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 17%  Fuentes de Internet
- 7%  Publicaciones
- 17%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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

Fuentes principales

- 17% Fuentes de Internet
- 7% Publicaciones
- 17% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

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

1	Trabajos entregados	Universidad Peruana Union on 2023-09-27	4%
2	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	2%
3	Internet	core.ac.uk	1%
4	Trabajos entregados	Universidad Peruana Union on 2023-09-27	1%
5	Internet	hdl.handle.net	<1%
6	Internet	www.coursehero.com	<1%
7	Trabajos entregados	Universidad San Ignacio de Loyola on 2022-03-01	<1%
8	Internet	ideas.repec.org	<1%
9	Internet	journal.institercom-edu.org	<1%
10	Internet	repositorio.autonoma.edu.pe	<1%
11	Internet	repositorio.uc.cl	<1%

12	Internet	oai.e-spacio.uned.es	<1%
13	Internet	es.scribd.com	<1%
14	Internet	repository.stieykpn.ac.id	<1%
15	Trabajos entregados	Unviersidad de Granada on 2021-01-10	<1%
16	Publicación	Torres Hernández, Freddy. "Factores Predictores del Desempeño Laboral en Doce...	<1%
17	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-12-23	<1%
18	Trabajos entregados	Universidad Privada San Juan Bautista on 2025-11-12	<1%
19	Trabajos entregados	Universidad de Guayaquil on 2026-02-22	<1%
20	Trabajos entregados	Universitaet Dortmund Hochschulrechenzentrum on 2023-06-07	<1%
21	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	<1%
22	Internet	www.bizneo.com	<1%
23	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-11-22	<1%
24	Internet	repositorio.urp.edu.pe	<1%
25	Trabajos entregados	Universidad Peruana Union on 2023-11-21	<1%

26	Internet	repositorio.unesum.edu.ec	<1%
27	Internet	repositorio.unheval.edu.pe	<1%
28	Trabajos entregados	EP NBS S.A.C. on 2014-11-19	<1%
29	Trabajos entregados	UNIBA on 2025-03-10	<1%
30	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-06-18	<1%
31	Trabajos entregados	Universidad Maria Auxiliadora SAC on 2025-11-14	<1%
32	Trabajos entregados	Universidad Privada San Juan Bautista on 2026-01-23	<1%
33	Trabajos entregados	Universidad del Norte, Colombia on 2015-11-06	<1%
34	Internet	cas.ubn.rs.ba	<1%
35	Internet	repositorio.uss.edu.pe	<1%
36	Internet	www.przetargi.info	<1%
37	Trabajos entregados	Universidad Autónoma de Nuevo León on 2015-06-16	<1%
38	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2024-09-06	<1%
39	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-10-23	<1%

40	Trabajos entregados	Universidad Nacional Federico Villarreal on 2025-10-21	<1%
41	Trabajos entregados	Universidad Ricardo Palma on 2018-01-25	<1%
42	Trabajos entregados	Universidad de San Martin de Porres on 2025-01-19	<1%
43	Internet	documents.mx	<1%
44	Internet	www.uclm.es	<1%

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales



**La motivación y el clima laboral como predictores de la
satisfacción laboral en una muestra de colaboradores del sector
público y privado de la región Puno**

**Tesis para obtener el Título profesional de Administración y negocios
internacionales**

Autor:

Hector Leonel Choque Flores

Marluve Apaza Apaza

Asesor:

Mg. Julio Samuel Torres Miranda

Juliaca, diciembre del 2025

La Motivación y el Clima Laboral como Predictores de la Satisfacción Laboral en una Muestra de Colaboradores del Sector Público y Privado de la Región de Puno.

Motivation and Work Climate as Predictors of Job Satisfaction in a Sample of Employees in the Public and Private Sectors in the Puno Region.

Resumen

La realización de este estudio tuvo como objetivo determinar si la motivación y el clima laboral pueden predecir la satisfacción de los empleados de la región de Puno, para esto se empleó un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, correlacional explicativo, validando el modelo teórico de ecuaciones estructuradas (SEM), y como resultado se obtuvo que la motivación influye de manera positiva sobre la satisfacción laboral ($\beta = .25$, $p < .001$), por otra parte, el clima laboral tiene una influencia positiva en la Satisfacción laboral ($\beta = .71$, $p < .001$). Se concluye que la motivación laboral, positiva, incrementa la satisfacción, mientras que el clima laboral está fuertemente ligado al desempeño de los colaboradores y su rendimiento de trabajo.

Palabras clave: motivación laboral, clima laboral, satisfacción laboral, institución pública, empresa privada.

Abstrac:

The purpose of this study was to determine whether motivation and work climate can predict employee satisfaction in the Puno region. To this end, a quantitative, non-experimental, explanatory correlational approach was used, validating the theoretical model of structured equations (SEM). The results showed that motivation has a positive influence on job satisfaction ($\beta = .25$, $p < .001$), while the work environment has a positive influence on job satisfaction ($\beta =$

.71, $p < .001$). It was concluded that positive work motivation increases satisfaction, while the work environment is strongly linked to employee performance and work output.

Keywords: work motivation, work environment, job satisfaction, public institution, private company

6

1. Introducción

La presente investigación está orientada al estudio de la satisfacción laboral, teniendo en cuenta parámetros tales como. El clima y la motivación laboral de los empleados de instituciones públicas y privadas, de modo que se pueda apreciar si hay relación significativa en el contexto regional, con el fin de saber la diferencia que presentan ambos tipos de empleados en el desarrollo de su trabajo.

(Antonio, 2018) indica que la brecha salarial por hora entre el sector público y privado se encuentra alrededor de un 35 % a favor del primero para distintos niveles de ingreso. Las condiciones laborales en el sector público difieren del sector privado, donde el primero ofrece un trabajo más seguro.

Para el grupo de trabajadores bajo análisis, hay una prima por trabajar en el sector público y esta es decreciente con el nivel educativo alcanzado. Este resultado se mantiene, aunque la prima se reduce, cuando se consideran los pagos en especie y los pagos extraordinarios Pariguana (2013).

En aquellos países con una mayor proporción de personas que consideran probable perder su empleo, la satisfacción laboral en el sector público es mayor. Además, en aquellos países donde la proporción de personas con poca confianza en encontrar un nuevo empleo con características similares al que tienen es mayor, la satisfacción laboral en el sector público también es mayor. (Puente & Sánchez, 2021).

(Luona Lin et al., 2024) indica que los trabajadores más jóvenes y con ingresos más bajos se encuentran entre los menos satisfechos con sus empleos; la mayoría afirma que les resultaría difícil encontrar el tipo de trabajo que desearían si estuvieran buscando empleo hoy en día.

Analizando la evidencia anterior, podemos apreciar que hay una clara tendencia de preferencia de los trabajadores por laborar en instituciones públicas, sin embargo, aún existe un vacío del conocimiento respecto a cómo estas tres variables afectan a instituciones públicas como lo es un órgano de gobierno provincial, donde el cambio de gobierno es cada 4 años y donde la rotación de personal es masiva a comparación de una institución privada, donde las causas de rotación de personal se producen por factores que difieren del orden político.

1.1. Motivación Laboral

Simpson & Balsam, (2016). Definen la motivación como energización del comportamiento hacia un objetivo y analizan cómo la biología (neurociencia) explica este proceso.

(Jarkovská & Jarkovská, 2024). Destaca que la motivación interna o la internalización de factores externos es clave para mejorar el rendimiento.

Por su parte. Sum (2015), manifiesta que es un proceso interno del individuo con el cual se logra instaurar relaciones significativas entre la persona y el mundo que lo rodea, es decir, que el individuo regula su comportamiento para lograr objetivos trazados.

(Israel et al., n.d.) Observa que la motivación laboral en gran parte es extrínseca, pero el reconocimiento verbal también juega un rol importante.

(Vu et al., 2022). La motivación y el rendimiento académico se influyen mutuamente a lo largo del tiempo.

(Robbins y Judge, 2013) concuerdan con esta definición, agregando que es el esfuerzo que realiza la persona para lograr sus metas en el ámbito organizacional. Este esfuerzo debe ser direccionado para lograr un buen desempeño laboral. Los individuos motivados permanecen en

una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. La motivación no solo impulsa a una persona a iniciar una acción, sino también a mantenerla y persistir en ella hasta lograr la meta propuesta (Kumar et al., 2025) Subraya la importancia de equilibrar motivadores intrínsecos y extrínsecos, además de la claridad en las funciones, reconocimiento, autonomía y oportunidades de crecimiento.

1.2. Clima laboral

Bris (2000) un elemento que determina y facilita muchos procesos y gestiones dentro de una empresa es el clima social laboral enfocado en el cambio y la innovación. Se centra en que las empresas son centros organizados, y que de manera constante captan y analizan todo de manera reflexiva sobre sus propios procesos y el medio en el que se desarrollan, por lo que el clima social laboral repercutirá en ello como en los resultados, ofreciendo la calidad requerida.

(Lan et al., 2020) identificó una fuerte correlación entre clima laboral favorable, menor estrés y agotamiento, y una mayor intención de permanecer en el puesto. El clima organizacional explicó aproximadamente el 55 % de la variabilidad en la retención.

(Litwin & Stringer, 1968) hacen referencia a que existe una variedad de constructos que se hallan presentes en el clima laboral de una organización; algunos de ellos son la responsabilidad, compromiso, cooperación e identidad, los cuales son medibles, se perciben de manera directa e indirecta por los trabajadores de cada organización, lo que influirá en su motivación y comportamiento.

Según Vargas (2017), el clima laboral es el resultado de una lista llena de percepciones que presentan los colaboradores; es ello determinante en la motivación y el actuar de ellos; además, es relativamente una característica que manifiesta estabilidad en el entorno laboral que,

una vez reconocida por los trabajadores que laboran en ese entorno. saltará a la vista cómo influye en ellos, evidenciando sus valores, relaciones y propiedad de organización.

Para Moos (1974), la comprensión realista del ambiente social en que se desarrollan los grupos de trabajo es el estudio multidisciplinario de la forma en que los ambientes físicos y sociales impactan sobre las personas que laboran. Es decir que el ambiente de trabajo al que uno se enfrenta causa distintos tipos de impacto según el contexto; para ello es necesario llegar a contextualizar los ambientes y ver como las condiciones de un escenario como lo es el ambiente de trabajo influyen en la naturaleza y a su vez en la naturaleza de otros ambientes.

Chiavenato (2000), manifiesta que el clima laboral son las características del ambiente de trabajo en que los trabajadores se desarrollan día a día como parte de su integración en una empresa; las características que presente la empresa en el ambiente serán lo que dirija la conducta de dichos trabajadores.

(Jianchun, 2024), concluye que un clima organizacional positivo, percepciones de justicia, inclusión y alineación con los valores, favorece un ambiente motivador y de apoyo, lo que redundará en mayor felicidad, compromiso y productividad laboral.

Por otra parte, Cathalifaud (2008), indica que podemos referirnos al clima laboral como los factores y características que influyen en el trabajador en un día de trabajo; las condiciones y medios en los que se desarrollan influirán en su desempeño.

1.3. Satisfacción Laboral

Para, Álvarez-Velázquez et al (2023). La satisfacción laboral a lo largo de los años ha tenido distintos enfoques y definiciones, sin embargo, coinciden en definirla como un estado

positivo o placentero el cual es obtenido a través de contar con una serie de factores que propician la felicidad y comodidad del trabajador dentro de la organización, y, sin embargo.

(Locke, 1969) debate la conceptualización de la satisfacción laboral como una experiencia emocional y valorativa que va más allá de la simple correlación empírica.

Por otra parte, Hammond et al (2023), muestra que la satisfacción en el trabajo, se puede definir de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Los trabajos que las personas desempeñan son mucho más que actividades que realizan, pues además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales, así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones de trabajo, entre muchas otras cosas.

(Arnold-Cathalifaud, 2008), indica a la empresa como una continuidad social en la que la satisfacción y adaptación se plantean en términos de productividad y eficacia en el trabajo y, de otro, aquella que plantea los problemas de satisfacción-insatisfacción en términos de dominación y de alienación.

Para (Bhatnagar & Srivastava, 2012), es un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración que hace una persona de su trabajo o experiencias laborales.

Pilar (2006) indica que la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque muchas evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.

Finalmente, tenemos a (Zhang et al., 2020), quien indica que la satisfacción laboral se define como una evaluación subjetiva, positiva o actitud hacia todos los aspectos del entorno laboral.

En la búsqueda por querer comprender cómo las variables, motivación, clima y satisfacción laboral se relacionan entre sí, podemos mencionar a (Bernal González et al., 2022), mediante un estudio cuantitativo (50 empleados de Ciudad Victoria, México) que demuestra correlaciones positivas significativas entre motivación (especialmente afiliación y logro) y componentes de satisfacción (supervisión, participación, ambiente, satisfacción intrínseca).

(Eduardo Minaya et al., 2022), realizó una investigación descriptiva correlacional (92 participantes) que utiliza R-MAWS y SL-SPC. Encontrando una correlación positiva alta general (Spearman $\rho \approx 0.867$, $p = 0.000$) entre motivación y satisfacción, destacando fuertes relaciones específicas con condiciones del trabajo y beneficios económicos.

Análisis de (Novriadi & Yunas, n.d.) revelaron que la motivación laboral tiene un efecto pequeño pero significativo sobre la satisfacción laboral (efecto estimado ≈ 0.083 , $p < .001$), indicando una influencia consistente, aunque moderada, desde múltiples contextos organizacionales.

En nuestro contexto nacional y regional encontramos a (Illich Talavera et al., 2021), que realizó un estudio con 76 trabajadores municipales. Se usó el cuestionario de Herzberg y la escala SL-ARG. Los resultados muestran motivación media y satisfacción regular. La correlación entre motivación y satisfacción fue positiva, aunque débil.

(Ángel-Salazar et al., 2020). Realizo una encuesta en el sector salud que muestra que el 56 % percibe necesidad de mejora en el clima, mientras que el 87 % reporta satisfacción laboral, satisfactoria o muy satisfactoria. Se confirma una correlación significativa positiva ($r_s = 0.205$; $p = 0.05$) entre clima y satisfacción.

(Lintanga & Rathakrishnan, 2024) revela que el clima organizacional modera significativamente entre el clima de seguridad psicosocial y la satisfacción del personal público, especialmente a través de la participación y comunicación organizacional.

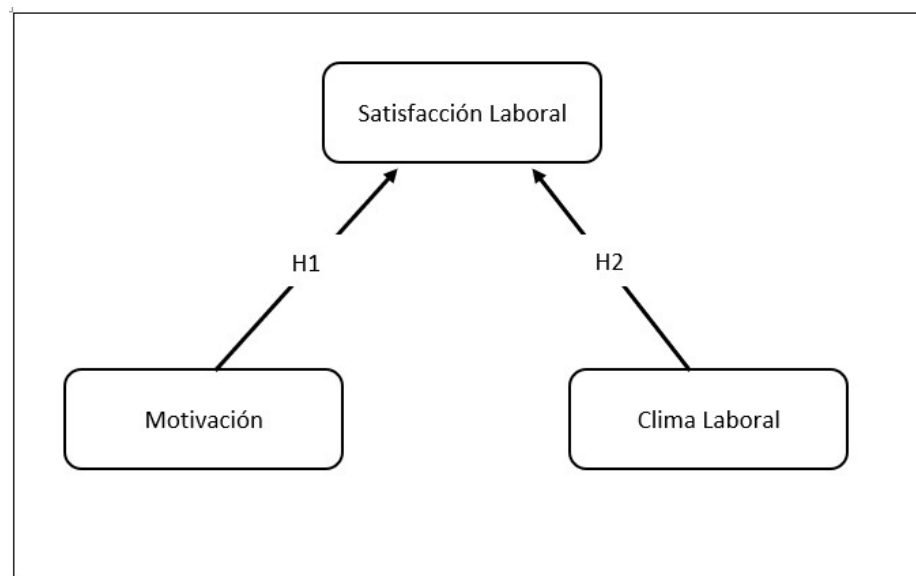
(Chiang-Vega et al., 2021) manifiesta que la satisfacción laboral ejerce influencia positiva sobre el clima organizacional. Factores como apoyo, reconocimiento e innovación están asociados con la satisfacción del grupo de trabajo y la confianza en las propias capacidades

(Xia et al., 2024) Un estudio realizado con 1,091 maestras de jardín de infancia en China. Determino que, el clima organizacional influye en la satisfacción laboral directamente y también a través del estrés ocupacional y la carga emocional (mediación en cadena).

1.4. Modelo Teórico

Figura 1

Modelo Teórico



El presente estudio tiene como objetivo determinar si la motivación y el clima laboral de trabajo son factores predictivos de la satisfacción laboral en los colaboradores de la

1 Municipalidad Provincial de Sandia, así como de los trabajadores del Aeropuerto Inca Manco
37 Cápac de la ciudad de Juliaca. La figura 1 muestra el modelo teórico del estudio; tras la revisión
de literatura, se elaboraron las siguientes hipótesis:

22 H1: La motivación laboral influye significativamente en la satisfacción laboral.

H2: El clima laboral influye significativamente en la satisfacción laboral.

2. Metodología

2.1. Diseño Metodológico

El estudio está basado en el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) Ortiz, 2018) es una técnica de análisis estadística multivariada, que permite analizar patrones complejos de relaciones entre variables, realizar comparaciones entre grupos, y validar modelos teóricos y empíricos. SEM puede ser utilizado para responder una amplia variedad de preguntas de investigación tanto en diseños experimentales como no experimentales.

En la que se pretende explicar cómo la variable Motivación Laboral y la variable Clima Laboral influyen en la variable Satisfacción Laboral.

2.2 Diseño Muestral

Para definir la población, debemos referirnos a todas aquellas personas que son trabajadores de una institución pública o privada. Para el siguiente estudio, se tomará como población a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Sandia, en representación de las empresas del sector público; por otra parte, a los trabajadores del aeropuerto Inca Manco Capac de la ciudad de Juliaca, en representación de los trabajadores del sector privado. Posterior a ello,

se ha utilizado una calculadora de Soper para determinar la muestra a priori, con el fin de saber con exactitud el tamaño mínimo recomendado, considerando,

Tamaño del efecto previsto = 0.20

Nivel de potencia estadística deseado = 0.95

Número de variables latentes = 3

Número de variables observadas = 56

Nivel de probabilidad = 0.05

Donde se determinó el tamaño mínimo de muestra para detectar el efecto = 460.

Sin embargo, al culminar la realización de las encuestas, se obtuvieron 464 respuestas, por lo cual se procedió con la verificación de los datos proporcionados, donde se identificaron 4 encuestas con valores extremos (mínimo, máximo); se excluyeron estas encuestas del análisis, dejando 460 encuestas válidas.

La tabla 1 muestra que del 100% de los encuestados, el 30.40% son solteros y el 45.70% son casados; respecto al sexo, el 67.20% son de género masculino y el 32.80% son de género femenino; por otra parte, se consideró trabajadores de instituciones privadas y públicas en igual proporción.

Tabla 1. Características sociodemográficas de la muestra de estudio.

Variables	Categorías	Frecuencias	% del Total
Estado Civil	1	140	30.40%
	2	210	45.70%
	3	75	16.30%
	4	25	5.40%
	5	10	2.20%
Sexo	1	309	67.20%
	2	151	32.80%
Tipo de Empresa	1	230	50.00%
	2	230	50.00%

1

2.3 Técnicas de Recolección de Datos

Para recolectar los datos se han elegido tres instrumentos sobre la satisfacción, la motivación y el clima social laboral. Para el clima social laboral se considera el instrumento elaborado por, Rudolf H. Moos et al, (1979) adaptado al contexto peruano por, Chacon (2018) este instrumento cuenta con tres dimensiones, y con 18 ítems. Asimismo, para la motivación laboral se considera el instrumento elaborado por Steers & Braunstein (1976) adaptado al contexto peruano por (Espejo, 2019) este instrumento cuenta con tres dimensiones y con quince ítems. Finalmente, para la satisfacción laboral se considera el instrumento elaborado por, Meliá et al., (1998) adaptado al contexto peruano por Sergio, Domínguez et al., (2016) este instrumento cuenta con tres dimensiones y con 26 ítems.

4

2.4 Aspectos Éticos

El presente estudio considera los aspectos éticos de la investigación, por lo tanto, esta investigación considera los principios establecidos en Helsinki. Además, se solicitarán los permisos a las instituciones del sistema financiero consideradas en el presente estudio, así también se dará a conocer el consentimiento informado a todos los encuestados en el que se garantizará su anonimato.

3. Resultados

3.1. Análisis Descriptivo, Matriz de Correlación y Confiabilidad.

La Tabla 2 presenta las variables y su comportamiento en el estudio, en este caso, se observa la media (M) y desviación estándar (DE) de los puntajes obtenidos para cada variable, las cuales nos indican el puntaje promedio y la dispersión (qué tan dispersos están los datos con respecto a la media). Así mismo, observamos valores respecto a la asimetría y curtosis, los cuales no sobrepasan el límite +/- 1.5, con lo cual se denota normalidad de los datos. En cuanto a la matriz de correlaciones, en este caso, se observan valores entre .171 y .540, que corresponden a asociaciones de magnitud moderada y estadísticamente significativas. Por último, también se muestra el nivel de consistencia interna según el coeficiente Alpha de Cronbach, con valores entre .862 y .936, que son indicadores de fiabilidad muy buenos.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos, consistencia interna y correlación entre las variables de estudio.

Variables	M	DE	A	C	Alpha	1	2	3
Motivación laboral (1)	54.90	9.189	-0.545	1.221	0.862	1		
Clima social laboral (3)	59.35	13.609	-0.200	0.276	0.936	.540**	1	
Satisfacción laboral (2)	32.19	5.200	0.868	0.145	0.87	.171*	.450**	1

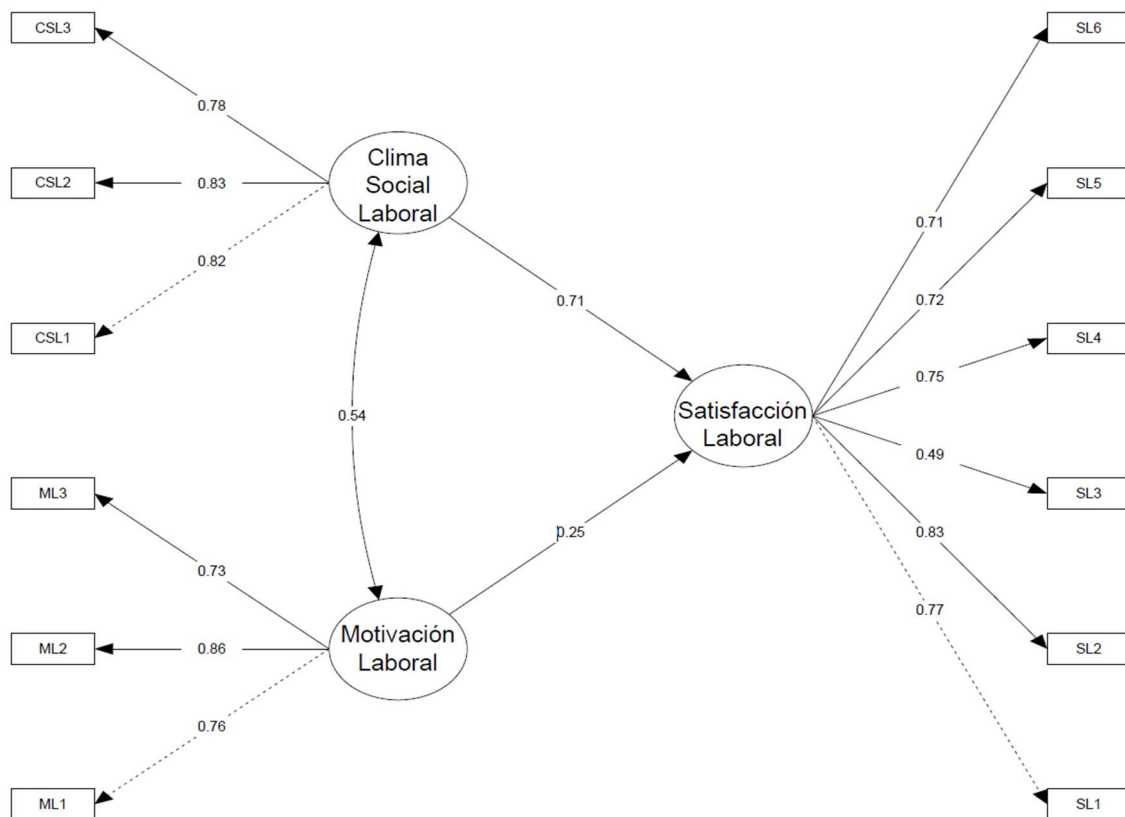
El análisis de Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) demostró que el modelo teórico tuvo un ajuste adecuado a los datos: $\chi^2 = 144.56$, $p < .001$, $GL = 51$, $CFI = .982$, $TLI = .976$, $RMSEA = .063$, $SRMR = .046$. Estos resultados confirman H1 y H2, como se muestra en la Tabla 3, es decir, la motivación laboral tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral ($\beta = .25$, $p < .001$), y el efecto del clima social laboral en la satisfacción laboral ($\beta = .71$, $p < .001$). La relación entre la motivación laboral y el clima social laboral es fuerte y altamente significativa ($r = 0.54$, $p < 0.001$). Además, los resultados explicaron el 36.9% de la varianza en las expectativas de futuro. La solución estandarizada se ilustra en la Figura 1.

Tabla 3. Comprobación de hipótesis.

	Prueba de Hipótesis de la investigación			Path Coefficient	p-value	Decision
H1	Motivación laboral	-->	Satisfacción laboral	0.25	***	Acepta
H2	Clima social laboral	-->	Satisfacción laboral	0.71	***	Acepta

Figura 2

Modelo de ecuaciones estructurales de la Motivación y el clima laboral como predictores de la satisfacción laboral en una muestra de colaboradores del sector público y privado de la región de Puno (n=460).



4. Discusión

4.1. Motivación y Satisfacción

El presente trabajo tuvo por finalidad determinar si la motivación y el clima laboral son un factor predictor en la satisfacción laboral de los trabajadores en la región de Puno; se encontró que la motivación laboral tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral ($\beta = .25, p < .001$). Efecto del clima social laboral en la satisfacción laboral ($\beta = .71, p < .001$).

Durante la investigación realizada por Danish & Usman, (2010), se encontraron múltiples resultados donde las oportunidades de promoción se correlacionan significativamente con la motivación y la satisfacción laboral ($r = 0,31, p < 0,01$). Se observó una correlación significativa entre el trabajo en sí mismo y la motivación y satisfacción laboral ($r = 0,34, p < 0,01$). También se observó una relación significativa entre los procedimientos operativos y la motivación y satisfacción laboral ($r = 0,37, p < 0,01$). También existe una correlación significativa entre el sentido de logro y la motivación y la satisfacción laboral ($r = 0,33, p < 0,01$). Se observó una relación significativa entre el reconocimiento y la motivación y satisfacción en el trabajo ($r = 0,13, p < 0,05$).

De igual manera. Fan (2025), hace mención que la motivación laboral desempeña un importante papel mediador entre la satisfacción y la productividad. Cuando los empleados ven resultados a través de sus esfuerzos y estos resultados son reconocidos, su satisfacción aumenta significativamente.

Lo que concuerda con Marín & Placencia, (2017) dado que “Existe correlación entre motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú” Por tanto, se determina que existe correlación positiva ($\beta = 0.336, p < 0.001$) entre ambas variables,

aunque de baja intensidad, lo cual nos permite aseverar que, a mayor grado de motivación laboral, mayor grado de satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú.

Así mismo (Tambunan et al., 2025), refiere que la motivación laboral tiene un efecto positivo fuerte y estadísticamente significativo sobre la satisfacción laboral, como lo indican un coeficiente de ruta de 0,828, una estadística t de 10,183 y confirma que los empleados con mayor motivación reportan una mayor satisfacción laboral.

2 A su vez Mamani & Pacheco, (2021) encontró una correlación entre la motivación y la satisfacción laboral es positiva buena ($r \geq 0.627$) y significativa ($p < 0.01$), es decir que mientras mejor sea la motivación mejor será la satisfacción laboral de los trabajadores de un centro comercial del departamento de Arequipa.

Por su parte (Suárez et al., 2025) realizó un estudio en la UGEL Zarumilla, en la región Tumbes del Perú. “El análisis correlacional mediante el coeficiente Rho de Spearman arrojó un valor de $\rho = 0,699$ ($p < 0,05$), lo que evidencia una correlación positiva moderada entre motivación y satisfacción laboral”.

Del mismo modo, Kitsios & Kamariotou, (2021), sobre la satisfacción laboral detrás de la motivación, se plantearon diferentes hipótesis, y los resultados determinaron la relación positiva entre los factores relacionados con los logros laborales y la satisfacción ($\beta = 0,577$, $p < 0,05$).

18 Los resultados obtenidos a partir del estudio permitieron corroborar la validez de la hipótesis 1, es decir, que la motivación laboral influye en la satisfacción laboral de los colaboradores de la región Puno ($\beta = .25$, $p < .001$), aunque no siempre es significativa.

4.2.Clima y Satisfacción

Así mismo, tenemos a Lintanga & Rathakrishnan (2024), quienes indicaron que el efecto moderador del clima organizacional influye positivamente en el compromiso de la dirección hacia la satisfacción laboral. Esto implica que un aumento en la interacción entre el clima organizacional y el compromiso gerencial de una unidad resultará en un aumento de la satisfacción laboral.

Entre 2010 y 2020 (Carracedo et al., 2021). Realizaron un metaanálisis con 19 estudios, encontrando una correlación moderada a alta de (≈ 0.65) y un valor $p = 0.001$ entre clima organizacional y satisfacción laboral.

Por otra parte (Manosalvas Vaca et al., 2015). Enfocando el análisis en un modelo de medida, y con relación al modelo estructural, obtuvo una correlación significativa ($p < 0,01$) de 0,586 entre los constructos de clima organizacional y satisfacción laboral, lo que corroboró y permitió aceptar la hipótesis planteada.

(Hualcas Aguirre, 2021) encontró relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos; se observa que el coeficiente de correlación de Pearson es $r = .624$, por lo que se acepta que existe una correlación positiva moderada entre el clima laboral y la satisfacción laboral.

A su vez (Zambrano Álvarez et al., 2022), analizo al personal docente encontrando, una correlación fuerte positiva y estadísticamente significativa (0,768, $p < .001$), es decir, que entre mejor sea la satisfacción laboral de los docentes, mejor será el clima organizacional.

(Ramjauny et al., 2025), determinaron el valor del coeficiente de regresión lineal (R) de 0,672, lo que indica una correlación positiva de moderada a fuerte, lo que significa que a medida que mejora el clima organizacional, también aumenta la satisfacción. El coeficiente R^2 muestra que el clima organizacional explica el 45,2 % de la variabilidad en la satisfacción, lo que destaca

su importante papel como factor influyente. El coeficiente de 0,794, con un valor p inferior a 0,001, indica que, por cada unidad adicional de mejora en el clima organizacional, se espera que la satisfacción aumente en 0,794 unidades. Este coeficiente es estadísticamente significativo. Estos hallazgos ponen de relieve que el clima organizacional es un predictor fuerte y significativo de la satisfacción laboral.

Por lo tanto, la hipótesis 2, también se confirma, dado que el clima laboral influye significativamente de una manera positiva en la satisfacción laboral de los trabajadores de la región puno ($\beta = .71$, $p < .001$).

Por lo expuesto, se sostiene que la motivación y el clima laboral influyen y predicen la satisfacción laboral. Si hay una adecuada motivación en el trabajo, la satisfacción del personal aumentara. Pero, si existe un clima laboral malo, esta influirá negativamente en la satisfacción laboral, afectando así a las organizaciones. Es por esto que se determina que Las organizaciones que motivan positivamente a sus trabajadores pueden lograr que estos estén satisfechos y muestren mejores resultados. Respecto al clima laboral, es de vital importancia que las organizaciones encuentren un equilibrio correcto, para que así el clima laboral no influya de manera perjudicial en el desempeño laboral.

4.3. Limitaciones

Una de las principales limitaciones para el desarrollo de esta investigación fue la recopilación de datos y la población encuestada, debido a la cantidad de variables y los cuestionarios que los empleados debieron contestar, resultó en una gran labor a realizar, dado que las instituciones se encuentran en zonas geográficas distintas, además de que es posible que hubiese sesgos en la información recopilada por parte de colaboradores, con poca conciencia.

4.4. Cuestiones Prácticas

La información y resultados que generó esta investigación pueden ser muy útiles para el área de planificación y control de empleados, tanto de instituciones públicas como privadas, de la región de Puno, que buscan comprender cómo la motivación y el clima laboral pueden ser factores predictivos de la satisfacción de sus colaboradores. Teniendo como objetivo la realización personal y el alcance de objetivos a mediano y largo plazo.

4.5. Futuras Investigaciones

Para la realización de futuros trabajos de investigación se propone tomar muestras poblacionales más amplias y de empresas de diferentes tipos de rubro o actividad económica, para ampliar la base de información, en épocas y fechas distintas y agregando nuevas variables de interés.

4.5 Conclusión

En conclusión, la motivación laboral ejerce un efecto directo, positivo y medianamente significativo sobre la satisfacción laboral en los trabajadores de la región de Puno. Asimismo, se evidencia que el clima laboral influye de manera positiva y en gran medida dentro de las instituciones, lo cual hace denotar que un ambiente de trabajo tranquilo, controlado, con funciones y límites definidos sobre el desempeño de cada colaborador, favorecerá el normal desarrollo de las actividades. Por otra parte, se hace énfasis en la tarea de fortalecer la motivación dentro de las instituciones, que si bien es cierto que no existe una relación fuerte y directa con la satisfacción laboral, las pruebas indican que si la motivación laboral llega a ser alta, estará relacionada con el esfuerzo que cada trabajador pondrá de su parte para que la empresa logre el alcance de los objetivos propuestos. Así mismo, es crucial que las empresas de la región tomen conciencia y fortalezcan tanto la motivación como el clima laboral, por el bienestar de los trabajadores, tanto de su salud física como emocional.

5. Referencias

- Álvarez Velázquez, E., Vargas Hernández, A. N., & Martínez Sánchez, C. E. (2023). JOB SATISFACTION MEASUREMENT SCALE. *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades*, 17(3).
<https://doi.org/10.37467/revhuman.v12.4730>
- Ángel-Salazar, Fernández-Acosta, Santes-Bastián, Fernández-Sánchez, & Zepeta-Hernández. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la salud. *Investigación & Desarrollo*, 30(01), 40–68. <https://doi.org/10.14482/INDES.30.1.303.661>
- Antonio, C. (2018). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE TESIS DE GRADO MAGISTER EN ECONOMIA*.
- Arnold-Cathalifaud, M. (2008). Las Organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos. In *Sistemas Sociopoiéticos Cinta Moebio* (Vol. 32).
www.moebio.uchile.cl/32/arnold.html
- Bernal González, I., Flores Flores, A. J., & Álvarez Herrera, M. (2022). Motivación y satisfacción laboral factores de éxito organizacional. *Vinculatégica EFAN*, 8(4), 90–100.
<https://doi.org/10.29105/vtga8.4-250>
- Bhatnagar, K., & Srivastava, K. (2012). Job satisfaction in health-care organizations. *Industrial Psychiatry Journal*, 21(1), 75. <https://doi.org/10.4103/0972-6748.110959>
- Bris, M. M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. In *Educación* (Vol. 27).
- Carracedo, P. A., María, A., & Luque, A. (2021). *Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis*. 39(1), 27–37.

Chacon. (2018). *Propiedades Psicométricas de la Escala de Clima Social Laboral WES en trabajadores de una empresa pública en Comas, 2018.*

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/25477>

Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations.

Retos(Ecuador), 11(22), 339–352. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* www.FreeLibros.me

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). *Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan.*

Dominguez et al. (2016). 40.Dominguez-Laraetal.2016S21.26.

Eduardo Minaya, Cristina Villegas, & Aurora Chumpitaz. (2022). *FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD "MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL.*

Espejo. (2019). *Evidencias de Validez de la escala de Motivación en conductores de la ciudad de Trujillo*”. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/30311>

Fan, J. (2025). *Motivation and Job Satisfaction as Drivers of Productivity: A Comprehensive Literature Review.* <https://doi.org/10.54254/2754-1169/163/2025.20680>

Fernández Puente, A. C., & Sánchez-Sánchez, N. (2021). Labor Market Precarity Shapes Perception of the Public Sector in the Eurozone. *SAGE Open*, 11(3).

<https://doi.org/10.1177/21582440211040415>

Hammond, M., Owusu, N. O., Nunoo, E. K., Boampong, G., Osman, A., Panin, A., Nyametso, J. K., & Essen, B. (2023). How quality of work-life influence employee job

satisfaction in a gas processing plant in Ghana. *Discover Sustainability*, 4(1).

<https://doi.org/10.1007/s43621-023-00127-9>

Hualcas Aguirre, M. (2021). Relationship between working climate and job satisfaction in a hydrocarbons company. *Revista Ciencia y Tecnología*, 17(4), 91–103.

<https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2021.04.07>

Illich Talavera, Serapio Calcina, Jesús Castillo, & Jeanne Campos. (2021). *Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno*.

Israel, A., Salas, C., Estefany, I., Constantino, V., Augusto, M. C., & Corrales, S. (2021). *FACULTAD DE NEGOCIOS*.

Jarkovská, P., & Jarkovská, M. (2024). Employee Motivation in Contemporary Academic Literature: A Narrative Literature Review. *Organizacija*, 57(2), 185–201.

<https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>

Jianchun, Y. (2024). Enhancing employee job satisfaction through organizational climate and employee happiness at work: a mediated–moderated model. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02269-5>

Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4).

<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>

Kumar, B. G., Jose, A. E., Ravikishore, M., Saratkar, N., & Archana, P. (2025). Exploring Employee Motivation: Theories, Strategies, and Implications for Organizational Success. *Journal of Scientific Research and Reports*, 31(3), 33–50.

<https://doi.org/10.9734/jsrr/2025/v31i32875>

Lan, Y. L., Huang, W. T., Kao, C. L., & Wang, H. J. (2020). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists.

Journal of Occupational Health, 62(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>

Lintanga, A. J. bin J., & Rathakrishnan, B. (2024a). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational

climate. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01513-8>

Lintanga, A. J. bin J., & Rathakrishnan, B. (2024b). The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational

climate. *BMC Psychology*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01513-8>

Litwin, & Stringer. (1968). Clima Organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psicosocial en CIES. *Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University*, 1(1).

Locke, E. A. (1969). *What is Job Satisfaction? I.*

Luona Lin, Juliana Horowitz, & Richard Fry. (2024). *PST_2024.12.10_americans-jobs_report*.

Mamani, & Pacheco. (2021). *FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA*.

Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). Organization climate and job satisfaction: a rigorous quantitative analysis of their relationship. *AD-Minister*, 26, 5–15. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>

Marin Samanez, H. S., & Placencia Medina, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico (Lima)*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>

Moos, R. H. (1974). Determinants of physiological responses to symbolic stimuli: the role of the social environment. *Psychiatry in Medicine*, 5(4), 389–398.

<https://doi.org/10.2190/tqfn-cqar-3hgr-aa9w>

Novriadi, A., & Yunas, Y. (2025). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA: META ANALYSIS. *Bussman Journal: Indonesian Journal of Business and Managemen*, 5(2), 2025. <https://doi.org/10.53363/buss.v5i2.420>

Ortiz, M. S. (2018). *Modelo de Ecuaciones Estructurales: Una guía para ciencias médicas y ciencias de la salud Structural Equation modeling: A guide for Medical and Health sciences*. 36, 47–53.

Pariguana, M. (2013). *Avances de Investigación Diferenciales de ingreso entre trabajadores públicos y privados Empleo, productividad e innovación*.

Pilar, A. (2006). *Pilar Alonso Martín - Diferencias en la percepción de la satisfacción laboral en una muestra de personal de administración*.

<https://www.researchgate.net/publication/28171009>

Ramjauny, B. I. Z., Condori Ramos, S. P., & Ramírez Calderón, D. L. (2025). Organizational climate as a predictor of job satisfaction among the staff of educational institutions. *Journal of Management and Business Education*, 8(2), 237–252.

<https://doi.org/10.35564/jmbe.2025.0013>

Robbins y Judge. (2013). *Organizational Behavior*.

Simpson, E. H., & Balsam, P. D. (2016). The behavioral neuroscience of motivation: An overview of concepts, measures, and translational applications. *Current Topics in Behavioral Neurosciences*, 27, 1–12. https://doi.org/10.1007/7854_2015_402

Suárez, F., Aguirre Reyes, E. M., Garavito Criollo, R. A., & Lamadrid Aguirre, C. E. (2025). Influence of Motivation on Job Satisfaction: Evidence from Educational Management. *Minerva*, 6(18), 70–77. <https://doi.org/10.47460/minerva.v6i18.230>

Tambunan, R., Abbas, B., & Nur, Muh. (2025). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Work Motivation and Employee Performance: Evidence from a Government Institution. *Society*, 13(1), 553–572. <https://doi.org/10.33019/society.v13i1.819>

Vargas Camacho, M. M. (2017). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN*.

Vu, T. Van, Magis-Weinberg, L., Jansen, B. R. J., van Atteveldt, N., Janssen, T. W. P., Lee, N. C., van der Maas, H. L. J., Raijmakers, M. E. J., Sachisthal, M. S. M., & Meeter, M. (2022). Motivation-Achievement Cycles in Learning: a Literature Review and Research Agenda. In *Educational Psychology Review* (Vol. 34, Issue 1, pp. 39–71). Springer. <https://doi.org/10.1007/s10648-021-09616-7>

Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: a chain mediation model of occupational stress and emotional labor. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892>

Zambrano Álvarez, G. P., Diana, Lady, & Montesdeoca, Z. (2022). *Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente Job satisfaction and its relationship with the organizational climate of teaching staff*. <https://doi.org/10.31095/podium.202>

Zhang, X., Bian, L., Bai, X., Kong, D., Liu, L., Chen, Q., & Li, N. (2020). The influence of job satisfaction, resilience and work engagement on turnover intention among

village doctors in China: A cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 20(1).

<https://doi.org/10.1186/s12913-020-05154-0>