Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Administración

Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración

Autora

Katherine Andrea Pacheco Lopez

Asesor

Dr. Daniel Alberto Oswaldo Valenzuela Narváez



.....

Dr. Daniel Alberto O. Valenzuela Narváez DNU 394

Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.

UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN

LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Administración

META DATOS

DATOS DE LA AUTORA:		
APELLIDOS Y NOMBRES	**DNI**	**FECHA DE SUSTENTACIÓN**
Pacheco Lopez Katherine Andrea	77336535	30-09-2026
DATOS DEL ASESOR:		
APELLIDOS Y NOMBRES	**DNI**	**CÓDIGO ORCID**
Dr. Valenzuela Narváez Daniel Alberto Oswaldo	15724937	https://orcid.org/0000-0001-8967-1684
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS:		
APELLIDOS Y NOMBRES	**DNI**	**CÓDIGO ORCID**
Dr. Sanchez Garcia Elvis Richar	15736456	https://orcid.org/0000-0003-0397-5420
M(O). Mena Melgarejo Angel Cleto	15584845	https://orcid.org/0000-0003-1277-3548
M(O). Giordano Chumbes Leonardo Antonio	15761789	https://orcid.org/0009-0000-0437-2803

KATHERINE ANDREA PACHECO LOPEZ

CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA MUNICIPALIDAD DISTR...

UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FCE-PREGRADO 2026
Unidad de Investigación de la FCE-2026
Facultad de Ciencias Empresariales

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::1:3607650632

Fecha de entrega
7 jul 2026, 8:41 a.m. GMT-5

Fecha de descarga
7 jul 2026, 8:48 a.m. GMT-5

Nombre del archivo
KATHERINE_ANDREA_PACHECO_LOPEZ.pdf

Tamaño del archivo
978.1 KB

57 páginas
11.381 palabras
66.559 caracteres

18% 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)

Exclusiones

- N.° de coincidencias excluidas

Fuentes principales

17% Fuentes de Internet
7% Publicaciones
14% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.° 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.

DEDICATORIA

A dios, por acompañarme y guiarme en cada paso, dándome fortaleza para seguir adelante, a mis padres, Feliciana Lopez y William Pacheco por su apoyo constante, por nunca dejarme sola y por todo su esfuerzo, que me ha permitido hoy cumplir mis metas para ser una gran profesional y por enseñarme con su ejemplo de valor del esfuerzo. Gracias por ser mi motivación para seguir adelante. A mis hermanas, tíos, abuelas, quienes me brindaron todo su apoyo y ánimo para culminar la carrera

AGRADECIMIENTO

A la casa de estudio por darme la oportunidad de seguir avanzado en mi formación académica y permitirme optar mi grado académico como profesional.

A mi asesor por su orientación, apoyo y dedicación durante el desarrollo del presente proyecto, fundamental para poder obtener el título profesional

ÍNDICE

DEDICATORIA ..... **ii**

AGRADECIMIENTO ..... **iii**

RESUMEN ..... **vi**

ABSTRACT ..... **vii**

INTRODUCCIÓN ..... **viii**

CAPÍTULO I **1**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA **1**

1.1. Descripción de la realidad problemática 1

1.2. Formulación del Problema 3

1.2.1. Problema General 3

1.2.2. Problemas Específico 3

1.3. Objetivos de la Investigación 4

1.3.1. Objetivo General 4

1.3.2. Objetivos Específicos 4

1.4. Justificación de la investigación 4

1.5. Delimitación del estudio 5

CAPÍTULO II **6**

MARCO TEÓRICO **6**

2.1. Antecedentes de la investigación 6

2.1.1. Investigaciones internacionales 6

2.1.2. Investigaciones nacionales 7

2.2. Bases teóricas 7

2.3. Definición de términos básicos 15

2.4. Hipótesis de investigación 17

2.4.1. Hipótesis general 17

2.4.2. Hipótesis especificas 17

2.5. Operacionalización de las variables 18

CAPÍTULO III 20
METODOLOGÍA 20
3.1. Diseño metodológico 20
3.2. Población y muestra 20
3.2.1. Población 20
3.2.2. Muestra 21
3.3. Técnicas de recolección de datos 21
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información 21
CAPÍTULO IV 22
RESULTADOS 22
4.1. Análisis de resultados 22
4.2. Contrastación de hipótesis 30
CAPÍTULO V 34
DISCUSIÓN 34
5.1. Discusión de resultados 34
CAPÍTULO VI 36
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 36
6.1. Conclusiones 36
6.2. Recomendaciones 36
REFERENCIAS 38
7.1. Fuentes bibliográficas 38
7.2. Fuentes electrónicas 38
ANEXOS 42

RESUMEN

El objetivo del estudio fue conocer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026. El estudio fue de tipo básico, nivel correlacional, con un diseño no experimental y un enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 30 trabajadores administrativos. Los resultados muestran que de la variable cultura organizacional se observa que el 66.67% de los encuestados percibe un nivel alto, mientras que el 23.33% un nivel medio y el 10.00% un nivel bajo. Asimismo, de la variable satisfacción laboral se observa que el 76.67% de los encuestados percibe un nivel alto, mientras que el 16.67% un nivel medio y el 6.67% un nivel bajo. A través de la prueba Rho de Spearman, se obtuvo un coeficiente de 0.742 con un nivel de significancia bilateral de 0.000, lo cual permite concluir que existe una correlación positiva alta y estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

Palabras clave: cultura organizacional, satisfacción laboral, artefactos, creencias/valores, supuestos básicos subyacentes.

ABSTRACT

The aim of the study was to investigate the relationship between organisational culture and job satisfaction among administrative staff at the District Municipality of Huancapón in 2026. The study was a basic, correlational study with a non-experimental design and a quantitative approach. The population consisted of 30 administrative staff members. The results show that, regarding the organisational culture variable, 66.67% of respondents perceived a high level, whilst 23.33% perceived a medium level and 10.00% a low level. Similarly, regarding the job satisfaction variable, 76.67% of respondents perceived a high level, whilst 16.67% perceived a medium level and 6.67% a low level. Using Spearman's Rho test, a coefficient of 0.742 was obtained with a two-tailed significance level of 0.000, leading to the conclusion that there is a high and statistically significant positive correlation between organisational culture and job satisfaction among the administrative staff of the District Municipality of Huancapón, 2026.

Keywords: organisational culture, job satisfaction, artefacts, beliefs/values, underlying basic assumptions.

INTRODUCCIÓN

La cultura organizacional impacta directamente en la satisfacción laboral, dado que ambas comparten elementos emocionales, actitudinales y motivacionales. Una cultura organizacional positiva, basada en una comunicación abierta, el reconocimiento, el respeto y el sentido de pertenencia, favorece que los trabajadores perciban altos niveles de reconocimiento, lo que fortalece su compromiso. La satisfacción laboral es el grado de agrado o desagrado que experimenta una persona en función de distintos aspectos de su trabajo; esta puede verse reforzada cuando los trabajadores aceptan sus tareas, se sienten motivados y perciben un ambiente organizacional favorable. Además, una cultura organizacional sólida fomenta el engagement, una actitud positiva que se refleja en el entusiasmo, la dedicación y el compromiso de los colaboradores. Cuando los trabajadores están satisfechos, tienden a mostrar mejores actitudes laborales, lo que mejora el clima laboral y facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Valero, Vilca y Coapaza, 2021).

El presente estudio tiene como objetivo conocer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

Seis capítulos interconectados de manera secuencial estructuran el trabajo de investigación. El primer capítulo aborda el problema de la investigación, especificando el contexto que motiva el estudio, las preguntas, los propósitos establecidos y los argumentos que respaldan su ejecución. El capítulo dos compila las contribuciones teóricas que respaldan la investigación, tomando en cuenta los conceptos clave y estudios anteriores vinculados a las variables examinadas. El tercer capítulo expone el proceso metodológico adoptado, en el que se detallan la perspectiva y el diseño de la investigación, los procedimientos empleados para recolectar, procesar e interpretar la información, así como la población y muestra escogidas. En el cuarto capítulo, después, se presentan los resultados que se lograron mediante el análisis de datos. El capítulo quinto analiza y compara los resultados mencionados con los descubrimientos que se han reportado en investigaciones previas. El capítulo seis, por último, incluye las recomendaciones y conclusiones principales que se derivan de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En el escenario contemporáneo, es innegable la preocupación global por la satisfacción laboral (SL), debido a que gran parte de empleadores ha dejado de reconocer que las organizaciones están constituidas por personas con particularidades propias; en efecto, es clave desarrollar mecanismos que impulsen su motivación (Salazar y Bello, 2021). En el contexto latinoamericano, la cultura organizacional (CO) constituye una acción estratégica para los líderes; de igual forma, el cambio digital ha intensificado las exigencias sociales hacia instituciones públicas, al propiciar mayores experiencias y niveles de demanda (Baltazar et al., 2022).

En el Perú, las instituciones públicas suelen tener una imagen negativa, asociada a servicios deficientes, trato inadecuado, burocracia excesiva y casos de corrupción, lo que disminuye la confianza ciudadana. De igual forma, las culturas organizacionales arraigadas dificultan la adopción de nuevas prácticas y su adaptación al cambio (Luciano et al., 2021). Referente a la satisfacción laboral, bajo las nuevas circunstancias y formas de ejecutar las actividades, muchos trabajadores han manifestado su insatisfacción en sus jornadas laborales; específicamente, mencionan la gran cantidad de horas dedicadas al trabajo virtual, el mayor nivel de dificultad para desconectarse, el incremento de la carga de trabajo y la complejidad en la relación laboral-familiar, entre otros aspectos (Dávila y Agüero, 2021).

La CO impacta directamente en la SL, dado que ambas comparten elementos emocionales, actitudinales y motivacionales. Una cultura organizacional positiva, basada en una comunicación abierta, el reconocimiento, el respeto y el sentido de pertenencia, favorece que los trabajadores perciban altos niveles de reconocimiento, lo que fortalece su compromiso laboral. La SL es entendido como nivel de

conformidad o inconformidad que se experimenta en función de distintos aspectos del trabajo; esta puede verse reforzada cuando los trabajadores aceptan sus tareas, se sienten motivados y perciben un ambiente organizacional favorable. Además, una cultura organizacional sólida fomenta el engagement, una actitud positiva que se refleja en el entusiasmo, la dedicación y el compromiso de los colaboradores. Cuando las personas están satisfechas, tienden a mostrar mejores actitudes laborales, lo que mejora el clima laboral y facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Valero, Vilca y Coapaza, 2021).

En función de lo anterior, se tuvo como propósito conocer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

En la Municipalidad Distrital de Huancapón se ha detectado una serie de problemas que han afectado el nivel de satisfacción laboral de su personal administrativo. Se percibe una baja lealtad hacia la entidad por parte de algunos empleados de planilla, quienes en ocasiones priorizan intereses externos, lo que afecta la materialización de los objetivos organizacionales y genera tensiones con los funcionarios de locación. A pesar de que los pagos y bonificaciones se realizan puntualmente, la compensación económica no parece ser suficiente para fortalecer el compromiso de los trabajadores. Además, las condiciones laborales son inadecuadas, ya que las instalaciones presentan deficiencias estructurales que no garantizan un entorno laboral seguro ni funcional. Por otro lado, se limita el acceso a programas de capacitación, restringiendo la actualización de conocimientos y el desarrollo de capacidades para una gestión eficiente, lo que reduce la motivación y restringe el crecimiento profesional.

De forma similar, la Municipalidad enfrenta dificultades en su cultura organizacional, tales como la resistencia a la transformación, la carencia de innovación y la escasa integración entre el personal. Aunque resulta necesario promover un entorno creativo y orientado al aprendizaje constante, el personal administrativo de planilla muestra dificultad para adaptarse a los cambios del entorno, lo cual es crítico ante el aumento de las demandas ciudadanas, especialmente en temas de seguridad. Se observa una débil cultura de crecimiento conjunto, ya que los funcionarios actúan de manera individualista, sin promover relaciones colaborativas que impulsen el desarrollo institucional. Asimismo, las coordinaciones internas son deficientes, incluso

en aspectos básicos como el reporte de inasistencias, lo que genera conflictos laborales. Finalmente, las actitudes informales y poco éticas de algunos trabajadores afectan negativamente la imagen institucional frente a la ciudadanía, situación que deteriora la cohesión del equipo y la identificación con la organización.

La Municipalidad Distrital de Huancapón debe mejorar su CO y la gestión del talento humano, ya que estas dimensiones afectan directamente la SL y, por ende, la eficiencia institucional.

La investigación propone mejorar los procesos internos, fortalecer la comunicación y alinear los valores institucionales con la gestión, a fin de concebir un entorno laboral positivo que impulse el cumplimiento de los objetivos municipales.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona la cultura organizacional con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026?

1.2.2. Problemas Específico

a. ¿Cómo se relacionan los artefactos con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026?

b. ¿Cómo se relaciona las creencias / valores con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026?

c. ¿Cómo se relacionan los supuestos básicos subyacentes con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Conocer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

1.3.2. Objetivos Específicos

a. Conocer la relación entre los artefactos y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

b. Conocer la relación entre las creencias / valores y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

c. Conocer la relación entre los supuestos básicos subyacentes y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

1.4. Justificación de la investigación

Teórica

El presente estudio se sustenta en modelos y paradigmas teóricos que explican la cultura organizacional y la satisfacción laboral, los cuales permitirán contrastar y validar las hipótesis planteadas. Asimismo, se fundamenta en aportes de diversos autores que han desarrollado marcos conceptuales sólidos y comprobados mediante estudios previos, los cuales permiten delimitar, definir y operacionalizar adecuadamente las variables de estudio dentro del marco teórico. Esta base teórica no solo orienta la investigación, sino que también favorece al enriquecimiento del conocimiento.

Metodológica

Por el lado metodológico, la investigación propone el desarrollo y empleo de una nueva herramienta de medición adaptada al contexto específico de la población de estudio, para valorar de forma precisa la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Esta herramienta metodológica representa un aporte significativo, ya que

puede ser replicada o adaptada en investigaciones futuras con poblaciones similares, fortaleciendo así el rigor científico y la validez de estudios en este ámbito.

Práctica

El presente estudio posee una alta relevancia práctica, dado que sus resultados permitirán conocer el nivel de CO y SL en la entidad analizada, brindando insumos estratégicos para orientar las decisiones vinculadas a la gestión del personal. Con ello, será posible implementar estrategias orientadas a fortalecer un entorno laboral más favorable, que aumenten el compromiso de los trabajadores y mejoren su desempeño. Además, los hallazgos servirán como guía para otras instituciones públicas o privadas que busquen optimizar su clima organizacional y elevar los niveles de satisfacción entre sus colaboradores.

1.5. Delimitación del estudio

- Geográfica: distrito de Huancapón, provincia de Cajatambo, departamento de Lima.
- Temporal: año 2025.
- Social: trabajadores administrativos.
- Semántica: cultura organizacional y satisfacción laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales

Alvarado et al. (2024) tuvieron en su artículo el objetivo de analizar la relación entre el clima organizacional y la SL. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo. La población fue de 73 colaboradores. Los resultados muestran una correlación moderada ($\rho = 0.603$) y altos niveles en ambas variables (4/5), evidenciando un entorno laboral positivo y satisfacción en los trabajadores.

Carrillo (2023) tuvo en su artículo con el propósito de establecer la influencia de la SL sobre el compromiso organizacional. Fue de enfoque cuantitativo. Los participantes del estudio fueron 39 ingenieros. Se empleó la encuesta. Se indicó que la satisfacción con el entorno físico no presenta una incidencia significativa en el compromiso organizacional. Por el contrario, la satisfacción intrínseca influye de manera positiva y relevante en sus dimensiones afectiva, normativa y de continuidad, lo que confirma que el disfrute del trabajo incrementa el nivel de compromiso de los colaboradores.

Villegas, Zetina y Juárez (2023), en su artículo, tuvieron como objetivo realizar un análisis comparativo de la CO y el control interno. Fue de tipo descriptivo-analítico. Los participantes del estudio fueron 20 colaboradores. Se empleó la encuesta. Se concluye que la cultura organizacional y el control interno constituyen factores determinantes en el desarrollo y crecimiento de las empresas, resaltándose la necesidad de articular variables internas y externas para una gestión eficiente.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Pérez (2024) publicó un artículo que tuvo la finalidad de relacionar la CO y el compromiso de los servidores públicos. El estudio fue cuantitativo, y no experimental. La técnica empleada fue la revisión documentaria de fuentes secundarias. Los resultados indican que el 63,6 % percibe una CO alta y el 60,6 % un elevado engagement laboral. Se concluye que el fortalecimiento de la cultura organizacional contribuirá al incremento del engagement y de sus dimensiones en los servidores públicos.

Coronado et al. (2023) publicaron un artículo, cuyo propósito fue analizar la mejora de la CO a partir de la aplicación de un programa de liderazgo transformacional. El estudio fue cuantitativo, con diseño experimental. La técnica empleada fue la encuesta. La población fue de 60 trabajadores. Los resultados del pretest ($0,216 > \alpha = 0,05$) y postest ($0,000 < \alpha = 0,05$) evidencian un cambio significativo en la cultura organizacional. Se determinó que la aplicación del liderazgo transformacional contribuyó al fortalecimiento del compromiso, la adopción de valores, la innovación, la asunción de riesgos y la orientación hacia resultados colectivos.

Talavera et al. (2021) publicaron un artículo, cuyo propósito fue analizar la relación entre la motivación y la SL. Fue de tipo descriptivo y transversal. La población estuvo conformada por 76 trabajadores. Se emplearon la encuesta. Concluyó que los trabajadores presentan una SL regular (38,2 %). Se determinó que la motivación presenta una relación positiva de baja intensidad con la SL.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Variable 1: Cultura organizacional

Ancajima et al. (2022) escriben que es un sistema de convicciones, considerado un intangible no observable de forma instantánea.

Cordero, Beltrán y Bermeo (2022) señalan que expresa la forma en que los integrantes de un grupo u organización actúan e interactúan, a partir de un conjunto de creencias y valores que los guían.

Caraballo y Meleán (2022) la conciben como un significado compartido que emerge de la socialización entre diversos grupos presentes en el entorno laboral.

Según Rincón y Aldana (2021), la cultura organizacional es entendida como una construcción colectiva que integra los valores, creencias, principios y normas compartidos por los miembros de un grupo, los cuales orientan los comportamientos dentro de la organización. Estos elementos influyen significativamente en los distintos semblantes de la vida y guían los procesos de toma de decisiones, estableciendo un marco de referencia común que moldea la identidad organizacional y las relaciones entre sus integrantes.

2.2.1.1. Dimensiones

Laoyza et al. (2023) plantean que la teoría se compone de tres dimensiones:

a. Artefactos: corresponden a elementos que permiten reconocer fenómenos visibles, aunque complejos de interpretar, tales como el entorno físico, las costumbres, el lenguaje, los mitos, los rituales y las conductas.
b. Creencias/valores: en esta dimensión, se expresan los valores y creencias propias que emergen frente a situaciones, problemas o tareas específicas.
c. Supuestos básicos subyacentes: hace referencia al sentido básico de identidad de toda organización, el cual se expresa en las percepciones, emociones y pensamientos que se configuran bajo supuestos compartidos.

2.2.1.2. Satisfacción laboral y cultural organizacional

Cordero, Beltrán y Bermeo (2022), se define como una variable actitudinal que actúa como indicador del agrado hacia el trabajo, derivada de la interacción entre el individuo y el entorno laboral. Se expresa en la evaluación favorable o desfavorable según el nivel de congruencia entre expectativas y recompensas percibidas.

De acuerdo con las definiciones analizadas, la satisfacción se configura como un estado actitudinal derivado de la satisfacción de necesidades. En el contexto laboral, se promueve mediante prácticas organizacionales que consideran los aspectos psicológicos y sociales del trabajador, reconociendo su rol fundamental. Su desarrollo está condicionado por factores individuales, laborales, organizacionales y sociales.

No obstante, resulta indispensable evaluar la satisfacción laboral. Para ello, se distinguen dos enfoques principales: el global y el factorial. El primero busca ofrecer una visión integral del comportamiento dentro de la organización, mientras que el segundo pretende identificar las causas de satisfacción o insatisfacción mediante el análisis de variables específicas.

La CO se concibe como los patrones de comportamiento de los integrantes de una organización, basados en creencias y valores compartidos.

En contextos dinámicos, la cultura organizacional requiere capacidad de adaptación para garantizar la sostenibilidad organizacional. Si bien toda empresa posee una cultura, su fortaleza y flexibilidad determinan su evolución en el tiempo, constituyéndose en un factor clave del éxito o fracaso y en un recurso estratégico para la competitividad.

La alta dirección cumple un papel estratégico en la consolidación de culturas organizacionales sólidas, al liderar la promoción de valores. La identificación y fortalecimiento de estos, mediante planes de acción, aseguran su vigencia; además, la comunicación constituye un eje fundamental para el cambio cultural y el alineamiento con las exigencias de la globalización y la competitividad.

2.2.1.3. Satisfacción laboral y su rol en el rendimiento del trabajo y organizacional

Méndez, Bolaños y Méndez (2023) señalan que la satisfacción laboral se constituye como un determinante del desempeño, en la medida en que un entorno organizacional orientado al bienestar genera respuestas favorables en el accionar de los colaboradores, evidenciadas en un aumento del rendimiento.

Es así que, la SL se configura como un factor que impacta el clima organizacional y el desempeño eficiente, tanto individual como organizacional, favoreciendo la toma de decisiones estratégicas para la mejora continua. Su desarrollo está condicionado por el nivel de correspondencia entre las expectativas personales y la realidad laboral.

En el contexto de los cambios sociales, políticos, tecnológicos y culturales, la interacción organizacional adquiere mayor relevancia al incidir en la construcción del clima organizacional a través de percepciones y experiencias compartidas. En este sentido, resulta imprescindible promover el sentido de propósito, el reconocimiento, el desarrollo y el

aprendizaje continuo, con el fin de optimizar los procesos administrativos y alcanzar niveles de eficiencia y efectividad institucional.

El rendimiento se configura como la agrupación de conductas orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales. Su análisis y evaluación constituyen herramientas fundamentales para la GTH, al permitir optimizar la selección, compensación y desarrollo. A su vez, la retribución del desempeño incide en el bienestar emocional y la satisfacción laboral, promoviendo actitudes positivas y colaborativas.

2.2.1.4. Cultura organizacional y clima organizacional

Castelo (2021) señala que la CO ha adquirido mayor relevancia como constructo de análisis en las últimas décadas, al incidir en las transformaciones del entorno laboral y en la identificación de los colaboradores con la organización. En consecuencia, su impacto positivo puede ser evaluado a través de sus efectos en el desempeño y desarrollo organizacional.

Desde esta perspectiva, el clima organizacional ejerce una influencia relevante sobre la cultura organizacional, al establecer patrones conductuales que facilitan la internalización de creencias, valores y conceptos promovidos por la dirección. Así, la cultura se configura como el conjunto de dichos elementos compartidos.

En función de la interrelación entre el clima y la cultura organizacional, se sostiene que la existencia de condiciones adecuadas favorece la consolidación de una cultura orientada a la productividad. El compromiso con objetivos comunes fortalece el desarrollo organizacional, mientras que la motivación incrementa la competitividad, impactando positivamente en la productividad y la calidad de los servicios o productos.

2.2.1.5. Aspectos principales de la cultura organizacional

Yaulilahua y Almenaba (2022), una CO favorable se basa en la confianza, la comunicación transparente y la identificación de sus miembros con la organización. La confianza fortalece la cohesión, la comunicación optimiza el intercambio de información y la resolución de conflictos, y el sentido de pertenencia impulsa el compromiso y la lealtad, elementos clave para la sostenibilidad del desempeño organizacional.

2.2.1.6. Liderazgo y la cultura organizacional

Yaulilahua y Almenaba (2022) indican que el liderazgo y la CO se constituyen como factores determinantes de la productividad organizacional. En el contexto nacional, caracterizado por retos económicos y sociales, el análisis de su interacción resulta fundamental para fortalecer la eficiencia, la efectividad y el desarrollo sostenible de la nación.

2.2.2. Variable 2: Satisfacción laboral

Hernández et al. (2024) definen la SL como una respuesta afectiva que integra las emociones y sentimientos del trabajador en relación con su actividad laboral.

Córdova, Espinoza y Salazar (2023) la entienden como la disposición actitudinal del trabajador hacia su puesto, condicionada por la adecuación persona–tarea, el nivel de desafío, la retribución, las condiciones laborales y el soporte organizacional.

Hinojosa (2022) indica que la satisfacción laboral es la evaluación positiva que el empleado realiza respecto a los factores que intervienen en su actividad laboral, basada en su experiencia.

Mendoza et al. (2022) definen la satisfacción laboral como la respuesta emocional y actitudinal de los trabajadores frente a sus responsabilidades laborales y al puesto que desempeñan. Esta satisfacción se ve influida por diversos factores internos y externos al entorno de trabajo, y se posiciona como un indicador relevante del bienestar individual y del grado de compromiso y rendimiento organizacional.

2.2.2.1. Dimensiones

La satisfacción laboral, según Avendaño, Luna y Rueda (2021), se mide a través de las siguientes dimensiones:

a. Factores extrínsecos: Son condiciones laborales externas al individuo, incluyendo la compensación económica, los beneficios, el entorno físico, la seguridad laboral, las directrices de la organización y el estilo de liderazgo. Aunque estos elementos no siempre generan satisfacción plena, su ausencia puede provocar descontento e insatisfacción.

b. Factores intrínsecos: Se relacionan con aspectos internos del individuo y con la esencia misma del trabajo, como el sentido de logro, la creencia, la probabilidad de desarrollo personal, el crecimiento de habilidades y el grado de autonomía. Estos elementos suelen ser los más determinantes para una satisfacción profunda y duradera, ya que conectan con las motivaciones personales y con la percepción de que el trabajo tiene un propósito significativo.

2.2.2.2. Teorías sobre satisfacción laboral

Chinchay et al. (2022) mencionan cuatro teorías relevantes para estudiar la satisfacción en el trabajo; una de las principales referencias es la teoría de los dos factores propuesta por Herzberg. Dicho autor planteaba que la satisfacción no se opone de manera directa a la falta de satisfacción, sino que su contrario es la carencia de satisfacción; de igual forma, la falta de satisfacción no se contrapone a la satisfacción, sino a la carencia de esta.

De igual forma, Herzberg sostenía que la satisfacción laboral surge de factores motivacionales vinculados al reconocimiento y al crecimiento personal de los colaboradores. En cambio, la falta de satisfacción se origina en los llamados factores higiénicos, dentro de los cuales se consideran las condiciones laborales, el entorno de trabajo, las relaciones interpersonales y la remuneración; es decir, factores externos a la persona.

En efecto, dicha teoría facilita diferenciar entre elementos extrínsecos, vinculados con el entorno de trabajo, y elementos intrínsecos, relacionados con la motivación del personal. Esta diferenciación es clave para comprender la motivación de los trabajadores y resulta útil para analizar la importancia de garantizar condiciones adecuadas de trabajo, así como la influencia de estos factores en el desempeño y bienestar del personal.

En segundo lugar, se presenta la teoría de las relaciones humanas, la cual plantea la concepción de la organización como un organismo social. Desde esta perspectiva, se entiende que las organizaciones están integradas principalmente por personas y no solo por recursos materiales, quienes desarrollan vínculos sociales y un sentido de pertenencia dentro de distintos grupos, lo que hace necesario prestarles especial atención. En este contexto, Elton Mayo y otros exponentes de la escuela humanista promovieron ajustes en la estructura organizacional con el propósito de mejorar su desempeño. Así, se incorporaron las ciencias sociales a la administración, se reconoció el liderazgo como una forma fundamental de autoridad, se impulsó la motivación basada en incentivos sociales y se reemplazaron

enfoques centrados en la fatiga física por el análisis del desgaste psicológico, así como el énfasis en el individuo por el trabajo en grupo. Por consiguiente, esta teoría permitió analizar aspectos como la escasa valoración del trabajador, la monotonía de las tareas y la distribución desigual de las responsabilidades. Estos elementos se enmarcan en la concepción del "hombre social", entendido como un ser que necesita interactuar y establecer relaciones con otros dentro del entorno laboral.

En tercer lugar, se aborda la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow, la cual plantea que los individuos buscan satisfacer sus necesidades de manera progresiva y ordenada. Este proceso inicia con las necesidades más básicas o fisiológicas y, una vez cubiertas, avanza hacia niveles superiores. Dicha teoría suele representarse mediante una estructura piramidal, en la que la base corresponde a las necesidades fisiológicas, mientras que la cúspide está ocupada por la autorrealización. Sin embargo, en la práctica, alcanzar la totalidad de estos niveles resulta complejo para la mayoría de las personas, ya que diversos factores personales y contextuales pueden limitar este proceso; por lo cual, muchas de ellas permanecen en los niveles inferiores de la pirámide y enfrentan dificultades para lograr una satisfacción plena. Esta teoría ha sido útil para comprender los problemas que enfrentan los colaboradores afectados por cambios en sus condiciones laborales, por ejemplo, como consecuencia de la pandemia, lo cual impacta negativamente en la satisfacción de todas sus necesidades.

2.2.2.3. Rol mediador de la satisfacción en el trabajo

Hinojosa (2022) menciona que la SL puede definirse como una valoración favorable que el trabajador realiza sobre los distintos aspectos de su empleo, basada en su experiencia dentro del entorno laboral. En este marco, cuando el individuo considera que sus expectativas respecto a las condiciones y características del trabajo han sido cumplidas, tiende a experimentar un estado de satisfacción con su actividad laboral.

Los estudios previos sobre la relación entre la calidad del trabajo y la SL han considerado múltiples variables explicativas. En el contexto del sector bancario privado, se ha determinado que la cultura financiera del trabajo (CFT) incide en la percepción de satisfacción de los trabajadores. De igual manera, diversas investigaciones han evidenciado que la autonomía en la toma de decisiones y el apoyo social en el entorno laboral constituyen factores que se relacionan positivamente con la SL en empleados del ámbito bancario.

Asimismo, se ha comprobado que recibir incrementos salariales por encima del promedio del grupo de referencia tiene un efecto favorable en la satisfacción laboral. No obstante, también se ha identificado que mujeres en posiciones directivas dentro del sector financiero, tanto en bancos como en aseguradoras, reportan niveles de insatisfacción cuando perciben remuneraciones inferiores a las de sus colegas masculinos que desempeñan funciones equivalentes.

Hoy en día, la literatura muestra un debate sobre la dirección de la relación entre la SL y el compromiso laboral (CL). Algunos estudios sugieren que los empleados altamente comprometidos se involucran y se dedican más a su trabajo debido a su carácter retador e inspirador, lo que incrementa su satisfacción laboral. En contraste, otras investigaciones señalan que el compromiso laboral es un estado activo que depende en gran medida del nivel de satisfacción que el trabajador percibe en su empleo.

En este contexto, la presente investigación considera la SL como un predictor del CL, partiendo de la idea de que este último se origina a partir de la valoración emocional que realiza el empleado sobre la satisfacción de sus necesidades laborales. La evidencia indica que los trabajadores satisfechos tienden a mostrar un mayor compromiso con sus funciones, siendo la satisfacción intrínseca la que impulsa de manera más directa la motivación en el CL. Adicionalmente, estudios recientes han explorado la influencia predictiva de la SL intrínseca y extrínseca. Los hallazgos muestran que la satisfacción intrínseca se asocia positivamente tanto con el vigor como con la dedicación, mientras que la SL extrínseca, como el salario y el apoyo social, ejerce un efecto significativo únicamente sobre la dedicación.

2.2.2.4. Satisfacción laboral y su influencia del rendimiento

Hernández et al. (2024) la consideran un factor central en el análisis del comportamiento humano, ya que ofrece información sobre cómo los empleados perciben su trabajo, la naturaleza de sus tareas, el reconocimiento que reciben y las actitudes que manifiestan frente a sus responsabilidades.

Para toda organización, resulta fundamental determinar los niveles de SL de su personal, ya que esta información permite diseñar programas de capacitación más efectivos y fortalecer el sentido de pertenencia, contribuyendo así a reducir la rotación de personal. De manera complementaria, el rendimiento laboral constituye otra variable estrechamente

vinculada, considerada como un pilar para el adecuado funcionamiento organizacional. Ambos factores sirven como referencia para orientar el comportamiento de los empleados y asegurar que desempeñen sus funciones de manera eficiente y efectiva.

Comprender la satisfacción laboral implica reconocer primero cómo las necesidades humanas moldean el comportamiento dentro de la organización. A pesar de ello, muchas empresas tienden a minimizar su importancia, viéndola como un costo en lugar de una inversión estratégica en su capital humano. Atender estas necesidades resulta vital, pues cuando los empleados perciben oportunidades de desarrollo y crecimiento, se sienten motivados a desempeñarse con mayor compromiso y eficiencia. Esta atención al bienestar laboral no solo favorece la productividad, sino que también fortalece la sostenibilidad, el rendimiento económico y la competitividad a largo plazo. Factores como la capacitación del personal, la organización del trabajo, las políticas internas y la cultura empresarial se convierten, entonces, en pilares para fomentar la mejora continua y la excelencia organizacional.

De igual manera, se sostiene que un elevado nivel de satisfacción laboral produce efectos positivos sobre el desempeño organizacional. La satisfacción de los empleados puede actuar como un factor que impulsa el logro de los objetivos corporativos o, en sentido contrario, convertirse en un obstáculo significativo para alcanzarlos.

En México, el comportamiento del recurso humano ha sido poco explorado, a pesar de que la globalización en este ámbito ha generado cambios. En este contexto, han surgido opiniones diversas sobre la valoración del capital humano, particularmente por el alto índice de rotación en el personal operativo, lo que ha repercutido en un desempeño laboral subóptimo por parte del personal.

2.3. Definición de términos básicos

Cultura organizacional

Según Rincón y Aldana (2021), la cultura organizacional es entendida como una construcción colectiva que integra los principios y normas compartidos por los integrantes de un grupo, los cuales orientan los comportamientos dentro de la organización. Estos elementos influyen significativamente en los distintos aspectos de la vida laboral y guían los procesos de toma de decisiones, estableciendo un marco de

referencia común que moldea la identidad organizacional y las relaciones entre sus integrantes.

Satisfacción laboral

Mendoza et al. (2022) definen la satisfacción laboral como la respuesta emocional y actitudinal de los trabajadores frente a sus responsabilidades laborales y al puesto que desempeñan. Esta satisfacción se ve influida por diversos factores internos y externos al entorno de trabajo, y se posiciona como un indicador relevante del bienestar individual y del grado de compromiso y rendimiento organizacional.

Artefactos

Corresponden a elementos que permiten reconocer fenómenos visibles, aunque complejos de interpretar (Laoyza et al., 2023).

Creencias/valores

En esta dimensión, se expresan los valores y creencias propias que emergen frente a situaciones, problemas o tareas específicas (Laoyza et al., 2023).

Supuestos básicos subyacentes

Hace referencia al sentido básico de identidad de toda organización, el cual se expresa en las percepciones, emociones y pensamientos que se configuran bajo supuestos compartidos (Laoyza et al., 2023).

Factores extrínsecos

Son condiciones laborales externas al individuo, incluyendo la compensación económica, los beneficios, el entorno físico, la seguridad laboral, las directrices de la organización y el estilo de liderazgo. Aunque estos elementos no siempre generan satisfacción plena, su ausencia puede provocar descontento e insatisfacción (Avendaño, Luna y Rueda, 2021).

Factores intrínsecos

Se relacionan con aspectos internos del individuo y con la esencia misma del trabajo, como el sentido de logro, la creencia, la probabilidad de desarrollo personal, el crecimiento de habilidades y el grado de autonomía. Estos elementos suelen ser los más determinantes para una satisfacción profunda y duradera, ya que conectan con las

motivaciones personales y con la percepción de que el trabajo tiene un propósito significativo (Avendaño, Luna y Rueda, 2021).

2.4. Hipótesis de investigación

2.4.1. Hipótesis general

La cultura organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

2.4.2. Hipótesis especificas

a. Los artefactos se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

b. Las creencias/ valores se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

c. Los supuestos básicos subyacentes se relacionan significativamente con la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

2.5. Operacionalización de las variables

Variable 1	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Cultura organizacional	Artefactos	- Entorno físico.	01
		- Costumbres.	02
		- Lenguaje.	03
		- Mitos.	04
		- Rituales.	05
		- Comportamiento.	06
	Creencias/valores	- Filosofía.	07
		- Ideología.	08
		- Sistema social.	09
		- Objetivos.	10
	Supuestos básicos subyacentes	- Percepción de cosas.	11
		- Naturaleza humana.	12
		- Valores inconscientes.	13

Fuente: Elaboración propia

Nota. Dimensiones e indicadores extraídos de Laoyza et al. (2023).

Variable 2	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Satisfacción laboral	Factores extrínsecos	- Tipo de gestión.	14
		- Remuneraciones.	15
		- Comunicación y las relaciones humanas.	16
		- Jornada laboral y tiempos de descanso.	17
		- Riesgos del trabajo.	18
		- Posibilidad de ascenso y desarrollo profesional.	19
		- Condiciones físico-ambientales.	20
	Factores intrínsecos	- Posibilidades de logro personal.	21
		- Reconocimiento recibido por el desempeño.	22
		- La responsabilidad.	23
		- La motivación.	24
		- Libertad de decidir cómo realizar su trabajo.	25
		- Utilización plena de las habilidades personales.	26
		- Formulación de objetivos y la evaluación.	27

Fuente: Elaboración propia

Nota. Dimensiones e indicadores extraídos de Avendaño, Luna y Rueda (2021).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Tipo básica, pues buscó producir conocimiento nuevo de forma organizada y sistemática, con la finalidad de profundizar el entendimiento sobre las variables en el contexto de la Municipalidad Distrital de Huancapón (Álvarez, 2020).

El nivel fue correlacional, pues se pudo identificar y examinar el grado de asociación existente entre las variables planteadas, apoyándose en procedimientos estadísticos para su análisis (Hernández y Mendoza, 2023).

El diseño fue no experimental, porque las variables no fueron intervenidas deliberadamente; sino, se evaluaron tal como se manifestaron en su contexto real dentro de la Municipalidad Distrital de Huancapón. Asimismo, correspondió a un diseño transeccional, debido a que los datos se obtuvieron en una única ocasión y en un entorno específico (Hernández y Mendoza, 2023).

El enfoque fue cuantitativo, empleando técnicas y procedimientos numéricos que permitieron medir y analizar la relación entre las variables. Para ello, se realizó la recolección de datos mediante un cuestionario, acompañada del correspondiente muestreo y del procesamiento estadístico de la información (Ñaupas y otros, 2018).

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estuvo representada por 30 trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Huancapón.

3.2.2. Muestra

Dado que la población de este estudio es pequeña, se ha decidido utilizar una muestra censal.

3.3. Técnicas de recolección de datos

La encuesta constituyó la técnica de investigación, y el cuestionario permitió recoger la información requerida sobre la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó un análisis estadístico descriptivo e inferencial por medio del SPSS.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

A. Análisis descriptivo de la variable Cultura organizacional

Tabla 1

Distribución de frecuencia - Artefactos

Dimensión e Indicadores	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Artefactos	4	13.33	8	26.67	18	60.00
Entorno físico	5	16.67	7	23.33	18	60.00
Costumbres	4	13.33	8	26.67	18	60.00
Lenguaje	3	10.00	6	20.00	21	70.00
Mitos	6	20.00	9	30.00	15	50.00
Rituales	5	16.67	8	26.67	17	56.67
Comportamiento	2	6.67	6	20.00	22	73.33

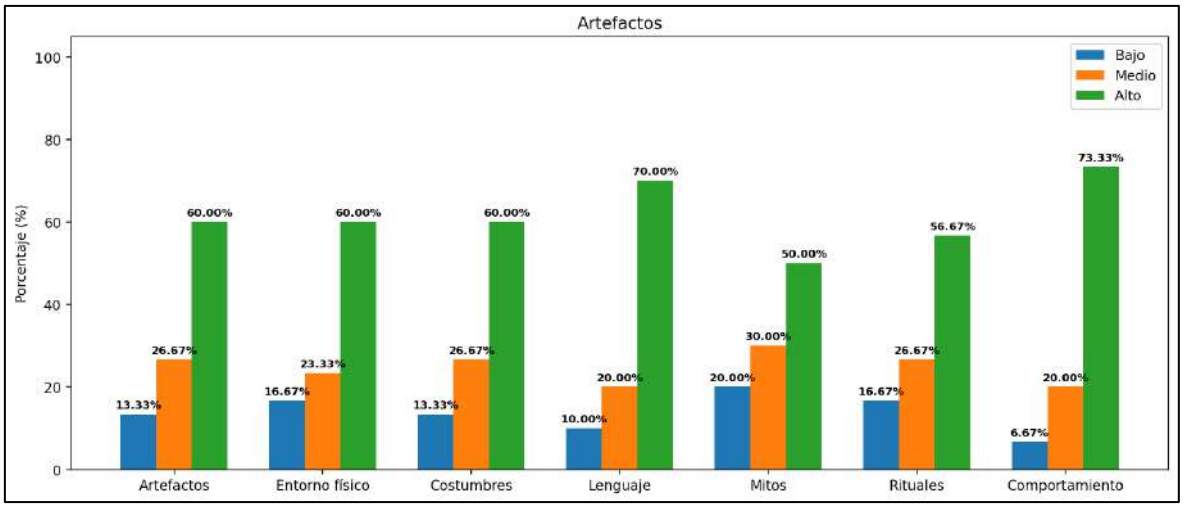


Figura 1. Artefactos.

En la Tabla de la dimensión artefactos se observa que el 60.00% de los encuestados percibe un nivel alto, mientras que el 26.67% considera que existe un nivel medio y el 13.33% nivel bajo en esta dimensión. Al analizar sus indicadores, se aprecia que el entorno físico presenta un 60.00% en nivel alto; las costumbres registran 60.00% en nivel alto; el lenguaje muestra 70.00% en nivel alto; los mitos presentan un 50.00% en nivel alto; los rituales registran 56.67% en nivel alto; finalmente, el comportamiento muestra 73.33% en nivel alto.

Tabla 2

Distribución de frecuencia - Creencias/valores

	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Creencias/valores	3	10.00	6	20.00	21	70.00
Filosofía	4	13.33	6	20.00	20	66.67
Ideología	3	10.00	7	23.33	20	66.67
Sistema social	2	6.67	6	20.00	22	73.33
Objetivos	3	10.00	5	16.67	22	73.33

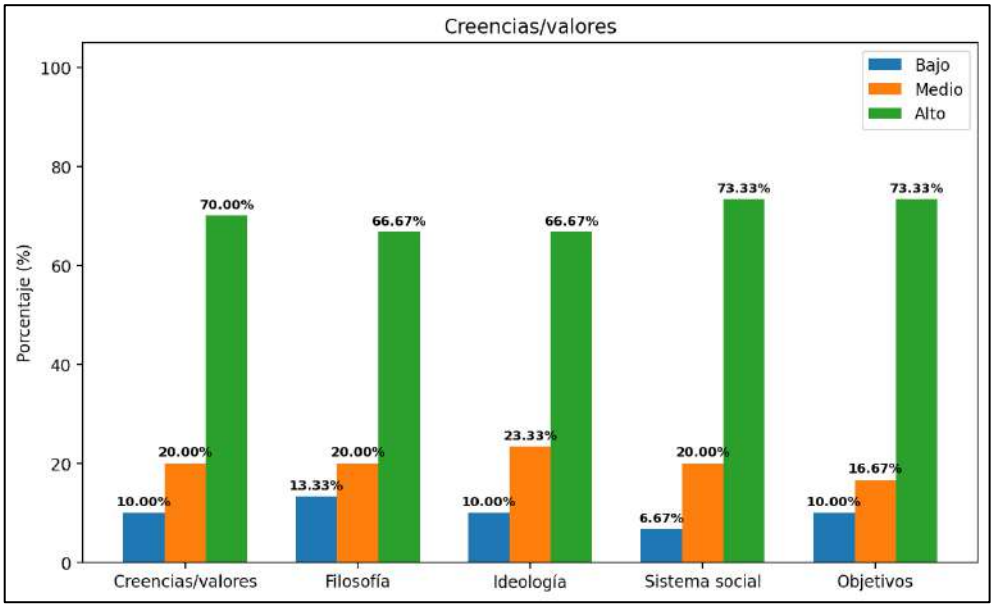


Figura 2. Creencias/valores.

En la Tabla de la dimensión creencias/valores se observa que el 70.00% de los encuestados percibe un nivel alto, mientras que el 20.00% considera que existe un nivel medio y el 10.00% un nivel bajo en esta dimensión. Al analizar sus indicadores, se aprecia que la

filosofía presenta 66.67% en nivel alto; la ideología registra 66.67% en nivel alto; el sistema social muestra un 73.33% en nivel alto; finalmente, los objetivos presentan 73.33% en nivel alto.

Tabla 3

Distribución de frecuencia - Supuestos básicos subyacentes

	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Supuestos básicos subyacentes	2	6.67	7	23.33	21	70.00
Percepción de cosas	3	10.00	7	23.33	20	66.67
Naturaleza humana	2	6.67	6	20.00	22	73.33
Valores inconscientes	2	6.67	8	26.67	20	66.67

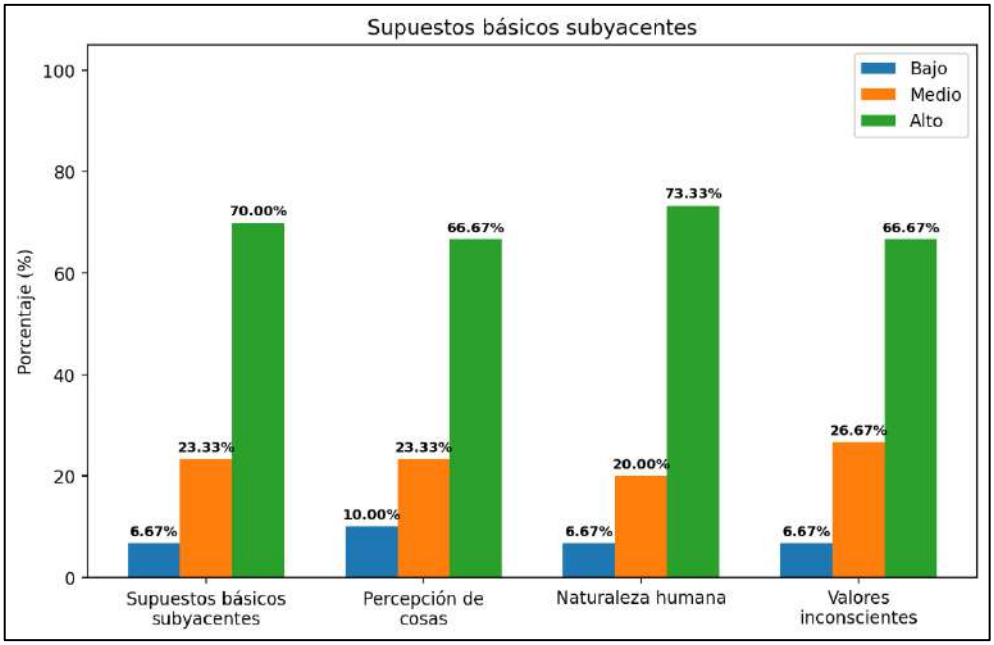


Figura 3. Supuestos básicos subyacentes.

En la Tabla de la dimensión supuestos básicos subyacentes se observa que el 70.00% de los encuestados percibe un nivel alto, mientras que el 23.33% considera que existe un nivel medio y el 6.67% un nivel bajo en esta dimensión. Al analizar sus indicadores, se aprecia que la percepción de cosas presenta 66.67% en nivel alto; la naturaleza humana registra 73.33% en nivel alto; finalmente, los valores inconscientes muestran 66.67% en nivel alto.

Tabla 5

Distribución de frecuencia de la variable Cultura organizacional

	f	%
Bajo	3	10.00
Medio	7	23.33
Alto	20	66.67

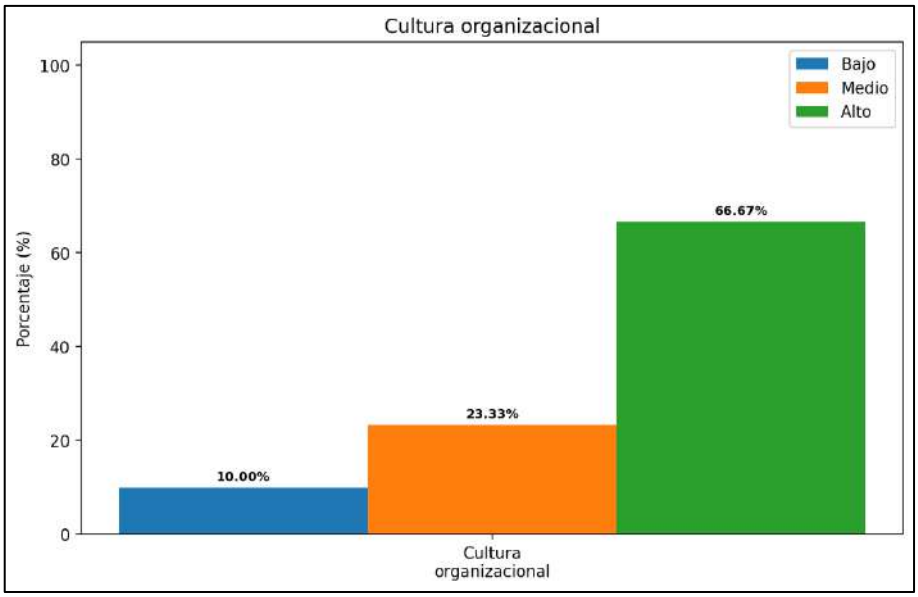


Figura 5. Cultura organizacional.

En la Tabla de la variable cultura organizacional se observa que el 66.67% de los encuestados percibe un nivel alto, mientras que el 23.33% considera que existe un nivel medio y el 10.00% un nivel bajo en esta variable.

B. Análisis descriptivo de la variable Satisfacción laboral

Tabla 6

Distribución de frecuencia - Factores extrínsecos

	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Factores extrínsecos	3	10.00	6	20.00	21	70.00
Tipo de gestión	3	10.00	7	23.33	20	66.67
Remuneraciones	6	20.00	8	26.67	16	53.33
Comunicación y relaciones humanas	2	6.67	6	20.00	22	73.33
Jornada laboral y tiempos de descanso	3	10.00	5	16.67	22	73.33
Riesgos del trabajo	4	13.33	7	23.33	19	63.33
Posibilidad de ascenso y desarrollo profesional	5	16.67	8	26.67	17	56.67
Condiciones físico-ambientales	3	10.00	6	20.00	21	70.00

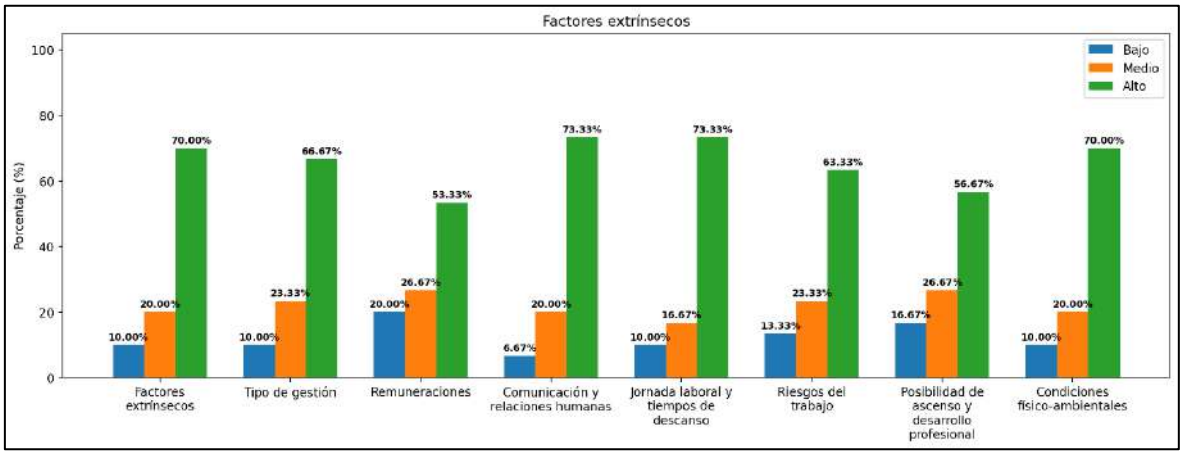


Figura 6. Factores extrínsecos.

En la Tabla de la dimensión factores extrínsecos se observa que 70.00% de los encuestados percibe un nivel alto, mientras que 20.00% considera que existe un nivel medio y el 10.00% un nivel bajo en esta dimensión. Al analizar sus indicadores, se aprecia que el tipo de gestión presenta un 66.67% en nivel alto; las remuneraciones registran 53.33% en nivel alto; la comunicación y relaciones humanas muestran 73.33% en nivel alto; la jornada laboral y tiempos de descanso presentan 73.33% en nivel alto; los riesgos del trabajo registran un 63.33% en nivel alto; la posibilidad de ascenso y desarrollo profesional muestra un 56.67%

en nivel alto; finalmente, las condiciones físico-ambientales presentan un 70.00% en nivel alto.

Tabla 7

Distribución de frecuencia - Factores intrínsecos

	Bajo		Medio		Alto	
	f	%	f	%	f	%
Factores intrínsecos	2	6.67	5	16.67	23	76.67
Posibilidades de logro personal	2	6.67	6	20.00	22	73.33
Reconocimiento recibido por el desempeño	3	10.00	7	23.33	20	66.67
La responsabilidad	2	6.67	5	16.67	23	76.67
La motivación	2	6.67	6	20.00	22	73.33
Libertad de decidir cómo realizar su trabajo	3	10.00	5	16.67	22	73.33
Utilización plena de las habilidades personales	2	6.67	4	13.33	24	80.00
Formulación de objetivos y la evaluación	3	10.00	6	20.00	21	70.00

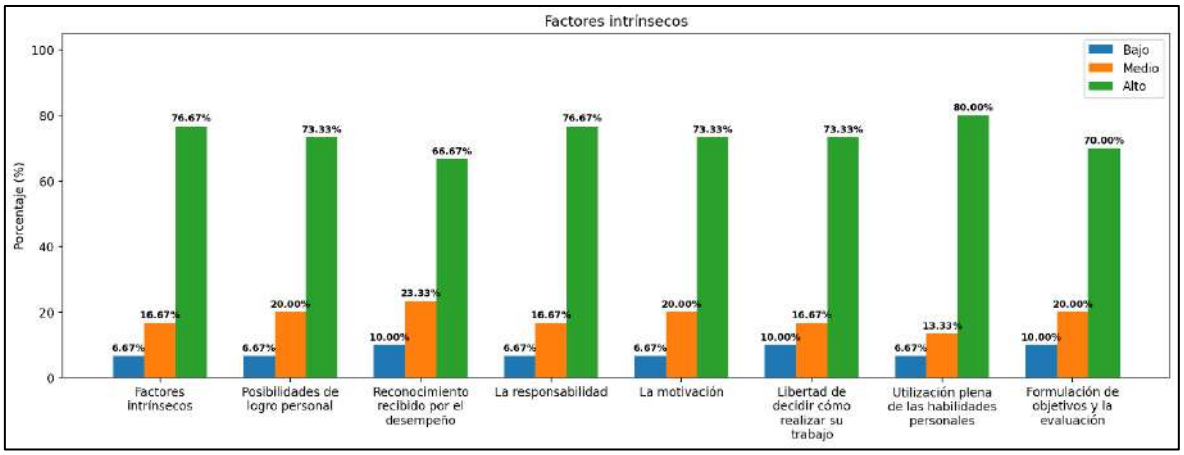


Figura 7. Factores intrínsecos.

En la Tabla de la dimensión factores intrínsecos se observa que el 76.67% de los encuestados percibe un nivel alto, mientras que el 16.67% considera que existe un nivel medio y el 6.67% un nivel bajo en esta dimensión. Al analizar indicadores, se aprecia que las posibilidades de logro personal presentan 73.33% en nivel alto; el reconocimiento recibido por el desempeño registra 66.67% en nivel alto; la responsabilidad muestra 76.67% en nivel alto; la motivación presenta 73.33% en nivel alto; la libertad de decidir cómo realizar su trabajo registra un

73.33% en nivel alto; la utilización plena de las habilidades personales muestra un 80.00% en nivel alto; finalmente, la formulación de objetivos y la evaluación presentan un 70.00% en nivel alto.

Tabla 9

Distribución de frecuencia de la variable Satisfacción laboral

	f	%
Bajo	2	6.67
Medio	5	16.67
Alto	23	76.67

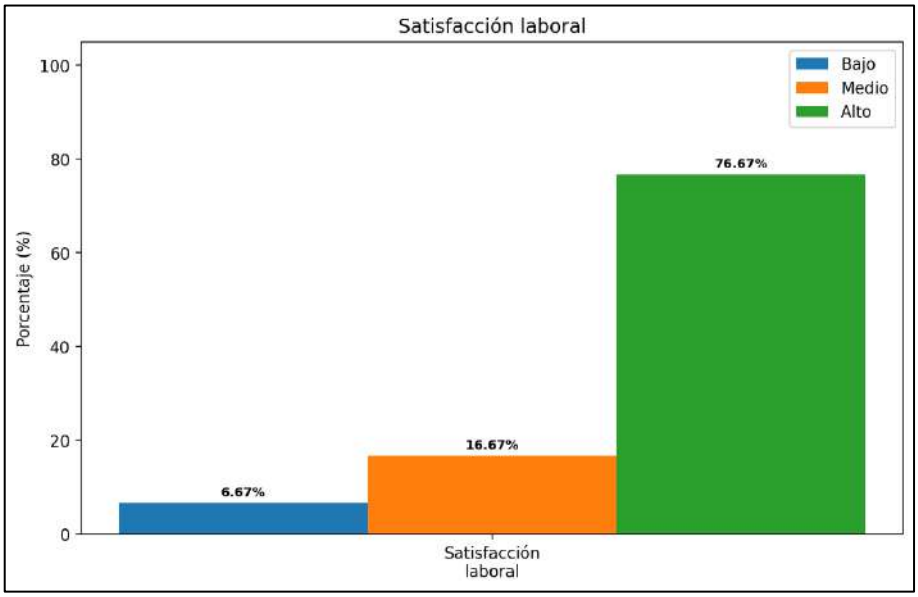


Figura 9. Satisfacción laboral.

En la Tabla de la variable satisfacción laboral se observa que el 76.67% de los encuestados percibe un nivel alto, mientras que el 16.67% considera que existe un nivel medio y el 6.67% un nivel bajo en esta variable.

C. Prueba de normalidad

Tabla 10

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
V1: Cultura organizacional	.964	30	.381
Artefactos	.944	30	.117
Creencias/valores	.926	30	.039
Supuestos básicos subyacentes	.968	30	.479
V2: Satisfacción laboral	.921	30	.028
Factores extrínsecos	.930	30	.049
Factores intrínsecos	.968	30	.484

En la tabla se observa que las dimensiones Artefactos (p = 0.117), Supuestos básicos subyacentes (p = 0.479), Cultura organizacional (p = 0.381) y Factores intrínsecos (p = 0.484) presentan valores de significancia mayores a 0.05, presentando una distribución normal. Por otro lado, las dimensiones Creencias/valores (p = 0.039), Factores extrínsecos (p = 0.049) y la variable Satisfacción laboral (p = 0.028) presentando que no siguen distribución normal. Al no cumplirse el supuesto de normalidad en todas las variables, se justifica el uso del coeficiente de Spearman para el contraste de hipótesis.

4.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general.

Tabla 11.

Correlación Rho de Spearman entre cultura organizacional y satisfacción laboral

			Cultura organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.742
		Sig. (bilateral)		.000
		N	30	30
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	.742	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	30	30

El resultado de Spearman fue de 0.742 y una significancia de 0.000, evidenciando una relación positiva alta y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

Hipótesis específica 1

Tabla 12.

Correlación Rho de Spearman entre artefactos y satisfacción laboral

			Artefactos	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Artefactos	Coeficiente de correlación	1.000	.658
		Sig. (bilateral)		.000
		N	30	30
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	.658	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	30	30

El resultado de Spearman fue de 0.658, con una significancia de 0.000, evidenciando una relación positiva moderada y significativa entre los artefactos y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

Hipótesis específica 2

Tabla 13.

Correlación Rho de Spearman entre creencias/valores y satisfacción laboral

			Creencias/valores	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Creencias/valores	Coeficiente de correlación	1.000	.711
		Sig. (bilateral)		.000
		N	30	30
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	.711	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	30	30

El resultado de Spearman fue de 0.711, con una significancia de 0.000, evidenciando una relación positiva alta y significativa entre las creencias/valores y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

Hipótesis específica 3

Tabla 14.

Correlación Rho de Spearman entre supuestos básicos subyacentes y satisfacción laboral

			Supuestos básicos subyacentes	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Supuestos básicos subyacentes	Coeficiente de correlación	1.000	.689
		Sig. (bilateral)		.000
		N	30	30
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	.689	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	30	30

El resultado de Spearman fue de 0.689, con una significancia de 0.000, evidenciando una relación positiva moderada y significativa entre los supuestos básicos subyacentes y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón, 2026.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1. Discusión de resultados

Se determinó que existe una correlación positiva alta ($\rho = 0.742$; $p = 0.000$) entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral. Este hallazgo coincide con lo reportado por Alvarado et al. (2024), quienes identificaron una correlación moderada ($\rho = 0.603$) entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa pública, evidenciando que un entorno organizacional favorable influye directamente en el bienestar de los trabajadores. Asimismo, guarda relación con Pérez (2024), quien concluye que una cultura organizacional fortalecida contribuye al incremento del compromiso y bienestar laboral. De esta manera, los hallazgos del estudio evidencian que una adecuada cultura organizacional favorece significativamente la satisfacción laboral en el personal administrativo.

Se determinó que existe una correlación positiva moderada ($\rho = 0.658$; $p = 0.000$) entre los artefactos y la satisfacción laboral. Este resultado se relaciona con lo planteado por Villegas, Zetina y Juárez (2023), quienes sostienen que los elementos visibles de la cultura organizacional, como el entorno físico y las prácticas laborales, influyen en el desempeño y desarrollo organizacional. En este contexto, se evidencia que los artefactos organizacionales contribuyen a generar condiciones favorables que impactan en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Se determinó una correlación positiva alta ($\rho = 0.711$; $p = 0.000$) entre las creencias/valores y la satisfacción laboral. Este hallazgo se vincula con lo señalado por Coronado et al. (2023), quienes evidenciaron que el fortalecimiento de valores organizacionales mediante liderazgo transformacional mejora significativamente la cultura organizacional. En consecuencia, se puede afirmar que las creencias y valores

compartidos dentro de la organización influyen de manera significativa en el nivel de satisfacción laboral del personal.

Se encontró una correlación positiva moderada ($\rho = 0.689$; $p = 0.000$) entre los supuestos básicos subyacentes y la satisfacción laboral. Esto guarda relación con lo indicado por Talavera et al. (2021), quienes concluyen que factores internos como la motivación y percepciones influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores. Entonces, los supuestos básicos subyacentes, al formar parte de las percepciones profundas de los trabajadores, influyen en su nivel de satisfacción dentro de la organización.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Se concluye que existe una relación positiva alta y significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, con un Rho de Spearman de 0.742 y una significancia de 0.000.
- Se concluye que existe una relación positiva moderada y significativa entre los artefactos y la satisfacción laboral, con un Rho de Spearman de 0.658 y una significancia de 0.000.
- Se concluye que existe una relación positiva alta y significativa entre las creencias/valores y la satisfacción laboral, con un Rho de Spearman de 0.711 y una significancia de 0.000.
- Se concluye que existe una relación positiva moderada y significativa entre los supuestos básicos subyacentes y la satisfacción laboral, con un Rho de Spearman de 0.689 y una significancia de 0.000.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la Municipalidad Distrital de Huancapón fortalecer su cultura organizacional mediante la implementación de políticas institucionales orientadas a promover valores, normas y prácticas que favorezcan un ambiente laboral positivo, con el fin de mejorar la satisfacción laboral del personal administrativo.
- Se sugiere mejorar los artefactos organizacionales, tales como las condiciones físicas del entorno laboral, la comunicación interna y las prácticas institucionales,

a fin de generar un ambiente más adecuado que contribuya al bienestar de los trabajadores.

- Se recomienda reforzar las creencias y valores organizacionales mediante capacitaciones, talleres y programas de integración que promuevan la identidad institucional, el compromiso y el trabajo en equipo.
- Se sugiere fomentar un entorno laboral basado en la confianza, la motivación y el reconocimiento, fortaleciendo los supuestos básicos subyacentes que influyen en la percepción y actitud de los trabajadores, con el objetivo de incrementar su satisfacción laboral.

REFERENCIAS

7.1. Fuentes bibliográficas

Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las investigaciones*. Universidad de Lima.

Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (5.ª ed.). Ediciones de la U.

7.2. Fuentes electrónicas

Alvarado, C., Sánchez, M., Romero, A., & Almeida, L. (2024). Postpandemia: clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa pública. *VICTEC. Revista Académica y Científica*, *5*(8), 81–94. https://istvicenteleon.edu.ec/victec/index.php/revista/article/view/142/116

Ancajima, M., Placencia, L., Suxe, R., More, R., & Castro, C. (2022). Cultura organizacional de las tecnologías de la información y comunicaciones en las municipalidades de la región Piura. *Revista Universidad y Sociedad*, *14*, 386–394. https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2968

Avendaño, W., Luna, H., & Rueda, G. (2021). Satisfacción laboral de los docentes: Un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. *Revista Venezolana de Gerencia*, *26*(5). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890509

Baltazar, D., Rosas, E., García, I., Ibarra, J., & Pirez, A. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *SANUS: Revista del Departamento de Enfermería de la Universidad de Sonora*, *7*(0). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8881662

Caraballo, L., & Meleán, R. (2022). Cultura organizacional en empresas agropecuarias del Sur del Lago de Maracaibo. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios*

en Ciencias Sociales, *24*(2). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8482684

Carrillo, A. (2023). Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en los servidores de una institución pública. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, *10*(2). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9121500

Castelo, A. (2021). Cultura organizacional, una ventaja competitiva de las PYMES del cantón Santo Domingo. *Journal of Economic and Social Science Research*, *1*(2), 65–77. https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/32/217

Chinchay, L., Cusicanqui, I., Martínez, R., & Valdiviezo, R. (2022). Propuesta de mejora de la satisfacción laboral en el área administrativa de una empresa importadora en Lima (2020). *INNOVA Research Journal*, *7*(1), 77–95. http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/1942/1963

Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, *27*, 132–149. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890670

Córdova, G., Espinoza, C., & Salazar, I. (2023). Satisfacción laboral y su influencia en la satisfacción al cliente de una empresa de distribución. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, *(39)*. https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/557/713

Coronado, J., Baldeos, L., Ramos, S., Lioo, F., & Neri, A. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: Caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, *14*(31). https://www.redalyc.org/journal/6099/609977049001/609977049001.pdf

Cruzalegui, P., Segundina, C., Alomia, D., & Geraldo, L. (2021). Inteligencia emocional y satisfacción laboral del personal asistencial de la Clínica San Juan de Dios. *Revista Pakamuros*, *9*(4), 96–107. https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/155/166

Dávila, R., & Agüero, E. (2021). Motivación y satisfacción laboral en el desempeño del empleado en las organizaciones de la ciudad de Lima, Perú. *Visión General, (20)*. https://www.researchgate.net/publication/357441506

Hernández, B., Guerrero, S., Gómez, P., & González, R. (2024). Satisfacción laboral y rendimiento laboral en colaboradores de organizaciones bancarias de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, *29*(107). https://www.researchgate.net/publication/381205856

Hinojosa, J. (2022). El papel mediador de la satisfacción laboral entre la calidad en los factores de trabajo y el compromiso laboral. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *62*(4). https://www.scielo.br/j/rae/a/FBXbCX7XyYtH8wNyMWYGm5q/?format=pdf&lang=es

Laoyza, M., Ccoñislla, N., Carrera, M., & Valderrama, F. (2023). Cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(2). https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5513/8337

Luciano, R., Sotomayor, J., Barrial, D., & Loayza, M. (2021). Gestión administrativa en el proceso presupuestal del sector educación en gobiernos subnacionales del Perú. *Revista Científica Multidisciplinar*, *5*(6). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1195

Méndez, J., Bolaños, C., & Méndez, M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *Revista Eruditus*, *4*(1). https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/718/785

Mendoza, E., Guerrero, M., Carhuancho, I., Nolazco, F., & Silva, D. (2022). Determinantes de la satisfacción laboral en un establecimiento de salud durante el estado de emergencia sanitaria, Perú. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, *12*(1). https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/85450131/853-libre.pdf

Perez, M. (2024). Cultura organizacional y engagement laboral de los servidores públicos de una municipalidad. *Sciéndo*, *27*(1), 27–30. https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/5814/5853

Rincón, O., & Aldana, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: Una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, *13*(2). https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/560468688013.pdf

Rodríguez, Y., Cespón, R., & Tovar, N. (2022). Estudio empírico sobre curvas de aprendizaje en sistemas de gestión logística. *Ingeniare: Revista Chilena de Ingeniería*, *30*(4). https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052022000400794&script=sci_arttext

Salazar, A., & Bello, B. (2021). Motivación y satisfacción laboral del personal en la Dirección Provincial IEES-Manabí, Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, *6*(10). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094626

Talavera, I., Calcina, S., Castillo, J., & Campos, J. (2021). Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una municipalidad provincial de Puno, Perú. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, *6*(10). https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094619

Valero, V., Vilca, M., & Coapaza, M. (2021). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *PURIQ*, *4*(1), 4–13. https://hal.science/hal-03695207/

Villegas, E., Zetina, C., & Juárez, S. (2023). Cultura organizacional y control interno en el sector abarrotero de la ciudad de Villahermosa, Tabasco. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, *(8)*. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/10223/10226

Yaulilahua, R., & Almenaba, G. (2022). Liderazgo y cultura organizacional: Influencias en la productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, *1*(3). https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec/index.php/home/article/view/31/63

ANEXOS

ANEXO N°01

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la cultura organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Huancapón. El cuestionario es anónimo y la información recaudada será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Datos generales:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

ITEM	1	2	3	4	5
CULTURA ORGANIZACIONAL					
DIMENSIÓN 01: ARTEFACTOS					
1. El entorno físico del área de trabajo (infraestructura, mobiliario, iluminación y ventilación) es adecuado para el cumplimiento eficiente de las funciones.					
2. En la municipalidad existen costumbres laborales que favorecen el trabajo en equipo y un buen clima organizacional.					
3. El lenguaje utilizado en la institución es claro, respetuoso y facilita la comunicación entre el personal.					
4. En la institución se comparten historias o experiencias que influyen en la forma de desarrollar las actividades laborales.					
5. Las actividades institucionales (celebraciones, reuniones, eventos) fortalecen el compromiso de los trabajadores.					
6. El comportamiento del personal refleja respeto, responsabilidad y compromiso con sus funciones.					
DIMENSIÓN 02: CREENCIAS/ VALORES					
7. El personal conoce y comparte la misión, visión y valores institucionales, los cuales guían su trabajo diario.					
8. La ideología institucional es coherente con las acciones que se realizan en la práctica.					
9. En la municipalidad se promueve un sistema de colaboración, respeto y equidad entre los trabajadores.					
10. Los objetivos institucionales son claros y están alineados con las funciones que realiza el personal.					
DIMENSIÓN 03: SUPUESTOS BÁSICOS SUBYACENTES					
11. Los cambios y decisiones institucionales se perciben como oportunidades de mejora.					
12. Se confía en que el personal actúa con responsabilidad y honestidad.					
13. Existen valores no escritos que influyen en las decisiones y relaciones laborales dentro de la municipalidad.					
SATISFACCIÓN LABORAL					
DIMENSIÓN 01: FACTORES EXTRÍNSECOS					
14. La gestión institucional promueve un ambiente de trabajo organizado, participativo y eficiente.					
15. Las remuneraciones que percibe el personal son justas y acordes con las funciones que desempeña.					
16. En la institución existe una comunicación clara y relaciones humanas basadas en el respeto y la colaboración.					
17. La jornada laboral y los tiempos de descanso del personal son adecuados y respetados.					

18. Las condiciones laborales permiten un adecuado desempeño de las funciones asignadas.					
19. Existen oportunidades reales de ascenso y desarrollo profesional dentro de la institución.					
20. Las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo son apropiadas para el cumplimiento de las funciones.					
DIMENSIÓN 02: FACTORES INTRÍNSECOS					
21. El trabajo permite alcanzar metas personales y genera satisfacción profesional.					
22. Las labores que realiza el personal son valoradas por sus superiores y permiten alcanzar logros personales.					
23. El personal asume responsabilidades que contribuyen a su crecimiento profesional.					
24. El personal se siente motivado a realizar su trabajo con entusiasmo y compromiso.					
25. Existe libertad para organizar y ejecutar las tareas laborales.					
26. El trabajo permite utilizar plenamente las habilidades y conocimientos del personal.					
27. El personal participa en la formulación de objetivos laborales y recibe retroalimentación sobre su desempeño.					

Gracias por sus respuestas.

ANEXO N°02

DATOS GENERALES

Género	f	%
Femenino	13	43.33
Masculino	17	56.67

Edad	f	%
De 18 - 24 años	6	20.00
De 25 - 31 años	9	30.00
De 32 - 45 años	10	33.33
+ de 45 años	5	16.67

ANEXO N°03 - VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Validez del instrumento

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.912
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	856.374
	gl	351
	Sig.	.000

Confiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.948	27

ANEXO N°04 – BASE DE DATOS

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
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	5	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	3	1	2	1	2	2	3	2	1
3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	5	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3
2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	1	1	3	3	4	3	1
2	3	2	1	4	1	2	3	1	3	3	1	3	3	3	1	4	2	1	3	3	2	3	1	4	3	3
4	4	5	4	5	3	3	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	5	4	3
4	4	4	2	5	4	1	2	5	2	3	3	3	4	4	3	5	2	1	3	1	2	1	3	4	3	4
4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5
1	1	3	2	1	2	3	1	2	3	1	1	3	3	1	1	3	2	1	1	1	1	4	4	4	5	1
1	1	3	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	4	1	2	2	4	3	4	4	4	5	2
2	2	2	4	1	2	2	2	3	4	3	3	4	2	2	4	5	2	2	2	3	3	5	4	4	5	3
1	2	2	2	2	3	2	2	2	4	3	4	3	2	2	2	5	4	3	1	4	3	4	4	3	4	3
1	2	3	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	3	2	4	5	2	3	3	4	4	2	4	3	5	3
2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	4	4	4	3	2	3	5	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3
2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3
2	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	2	4	5	5	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
5	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5
2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
2	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	4	2	3	1	2	1	2	2	3	2	1
3	3	4	4	5	3	3	3	3	4	4	2	4	3	3	4	5	4	2	3	3	2	3	3	4	3	3
2	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	1	4	2	3	2	4	2	1	2	1	1	3	3	4	3	1
2	3	2	1	4	1	2	3	1	3	3	1	3	3	3	1	4	2	1	3	3	2	3	1	4	3	3
4	4	5	4	5	3	3	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	3	3	3	2	5	4	3