

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA



TESIS

**“Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral de los
trabajadores de la municipalidad distrital de Jacas Chico,
periodo 2024”**

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS, CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

AUTORA: Rojas Rivera, Beny Luz

ASESOR: Campos Salazar, Oscar Augusto

HUÁNUCO – PERÚ

2026

U

D

H

**TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

- Tesis (X)
- Trabajo de Suficiencia Profesional()
- Trabajo de Investigación ()
- Trabajo Académico ()

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: Gestión Administrativa**AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN** (2020)**CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:****Área:** Ciencias Sociales**Sub área:** Ciencias Políticas**Disciplina:** Administración Publica**DATOS DEL PROGRAMA:**

Nombre del Grado/Título a recibir: Título

Profesional de Abogado

Código del Programa: P32

Tipo de Financiamiento:

- Propio (X)
- UDH ()
- Fondos Concursables ()

DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 40927271

DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 22409462

Grado/Título: Grado de doctor en ciencias económicas y sociales mención en economía y sociología

Código ORCID: 0000-0003-2105-8474

DATOS DE LOS JURADOS:

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Lopez Sánchez, jorge Luis	Doctor en gestión empresarial	06180806	0000-0002-0520-8586
2	Callan Bacilio, Richard	Maestro en educación, mención: investigación y docencia superior	46825060	0000-0001-7959-403X
3	Huerto Orizano, Diana	Maestra en gestión y negocios, mención en gestión de proyectos	40530605	0000-0003-1634-6674



UDH
UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
<http://www.udh.edu.pe>

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

Escuela de Post Grado

Facultad de Ciencias Empresariales

ACTA DE SUSTENTACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

En la ciudad de Huánuco, siendo las 11:30 horas del día 25 del mes de junio del año 2026, en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Empresariales "San Juan Pablo II" (Aula 207-P5), en cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados de Maestría y Doctorado de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador integrado por los docentes:

- | | |
|--------------------------------|--------------|
| • Dr. Jorge Luis LÓPEZ SÁNCHEZ | (Presidente) |
| • Mg. Richard CALLAN BACILIO | (Secretario) |
| • Mg. Diana HUERTO ORIZANO | (Vocal) |

Nombrados mediante Resolución N° 424-2026-D-EPG-UDH, para evaluar la sustentación de la tesis intitulada "**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JACAS CHICO, PERIODO 2024**" presentado por la graduanda Rojas Rivera, Beny Luz; para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias Administrativas, con Mención en Gestión Pública.

Dicho acto de sustentación, se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándola APROBADA por UNANIMIDAD con el calificativo cuantitativo de 14 (Catorce) y cualitativo de SUFICIENTE.

Siendo las 12:45 horas del día 25 del mes de JUNIO del año 2026, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.

PRESIDENTE

Dr. Jorge Luis LÓPEZ SÁNCHEZ
Código Orcid: 0000-0002-0520-8586
DNI: 06180806

SECRETARIO

Mg. Richard CALLAN BACILIO
Código Orcid: 0000-0001-7959-403X
DNI: 46825060

VOCAL

Mg. Diana HUERTO ORIZANO
Código Orcid: 0000-0003-1634-6674
DNI: 40530605



UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO



CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD

El comité de integridad científica, realizó la revisión del trabajo de investigación del estudiante: BENY LUZ ROJAS RIVERA, de la investigación titulada "Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico, periodo 2024", con asesor(a) OSCAR AUGUSTO CAMPOS SALAZAR, designado(a) mediante documento: RESOLUCIÓN N° 309-2024-D-EPG-DH del P. A. de MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA.

Puede constar que la misma tiene un índice de similitud del 13 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el Software Turnitin.

Por lo que concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con todas las normas de la Universidad de Huánuco.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

Huánuco, 07 de mayo de 2026



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA
D.N.I.: 71345687
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

150. BENY LUZ ROJAS RIVERA.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.udh.edu.pe

Fuente de Internet

2%

2

repositorio.upt.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.uncp.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

www.repositorio.upla.edu.pe

Fuente de Internet

1%



MANUEL E. ALIAGA VIDURIZAGA
D.N.I.: 71345687
cod. ORCID: 0009-0004-1375-5004

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi hermosa madre y hermanos quienes, con su constancia y apoyo, me han alentado para continuar en el incesante camino del conocimiento y a Dios por permitirme llegar a cumplir una de las mayores metas profesionales.

AGRADECIMIENTO

A Dios, fuente de fortaleza y sabiduría, por guiarme en cada paso de mi vida y brindarme la perseverancia necesaria para culminar este trabajo.

A la Universidad de Huánuco y a la Escuela de Posgrado, por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de seguir los estudios de maestría.

De manera especial, al Dr. Oscar Augusto Campos Salazar, por su acompañamiento constante, disposición y valioso criterio académico.

A la Municipalidad Distrital de Jacas Chico y a sus trabajadores, por brindarme las facilidades necesarias para la recolección de información, demostrando apertura y colaboración durante la investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	X
CAPÍTULO I.....	11
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	12
1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.....	12
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	13
1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	13
1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	14
1.5. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	14
CAPÍTULO II.....	15
MARCO TEÓRICO	15
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	15
2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES	15
2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES.....	16
2.2. BASES TEÓRICAS.....	16
2.3. HIPÓTESIS.....	22
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	23
CAPÍTULO III.....	24

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	24
3.1.1. ENFOQUE	24
3.1.2 ALCANCE O NIVEL	24
3.1.3. DISEÑO	24
3.2. POBLACIÓN	25
3.3. MUESTRA	25
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	26
3.4.1. TÉCNICA	26
3.4.2. EL INSTRUMENTO	26
3.5. ASPECTOS ÉTICOS	26
CAPÍTULO IV	27
RESULTADOS.....	27
4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS	27
4.2. RESULTADOS INFERENCIALES	49
CAPITULO V	53
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57
ANEXOS	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	23
Tabla 2 Proceso de reclutamiento	27
Tabla 3 Proceso de entrevista personal	28
Tabla 4 Reclutamiento	29
Tabla 5 Proceso de reclutamiento	30
Tabla 6 Ambiente laboral	31
Tabla 7 Comunicación Laboral	32
Tabla 8 Liderazgo de la entidad	33
Tabla 9 Apoyo y orientación de los superiores	34
Tabla 10 Evaluación de desempeño	35
Tabla 11 Proceso de evaluación	36
Tabla 12 Retroalimentación	37
Tabla 13 Relaciones interpersonales laborales	38
Tabla 14 Nivel de colaboración	39
Tabla 15 Inclusión dentro del equipo de trabajo	40
Tabla 16 Valoración en el equipo laboral	41
Tabla 17 Valoración de desempeño laboral	42
Tabla 18 Satisfacción laboral	43
Tabla 19 Crecimiento profesional	44
Tabla 20 Habilidades y competencias	45
Tabla 21 Capacitaciones y programas	46
Tabla 22 Capacitaciones y puestos de trabajo	47
Tabla 23 Posibilidades de ascenso	48
Tabla 24 Prueba de normalidad Shapiro – Wilk	49
Tabla 25 Correlación gestion recursos humanos – satisfacción laboral	50
Tabla 26 Correlacion reclutamiento y selección - satisfacción laboral	50
Tabla 27 Correlación clima y relacion laboral – satisfacción laboral	51
Tabla 28 Correlación evaluacion desempeño – satisfacción laboral	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Selección de personal	27
Figura 2 Entrevista personal	28
Figura 3 Perfil del puesto	29
Figura 4 Igualdad de oportunidad	30
Figura 5 Ambiente laboral y compañerismo	31
Figura 6 Comunicación entre trabajadores	32
Figura 7 La entidad guía al logro de objetivos	33
Figura 8 Apoyo al personal	34
Figura 9 Criterios de evaluación	35
Figura 10 Proceso objetivo y transparente	36
Figura 11 Retroalimentación y mejora de habilidades	37
Figura 12 Relaciones cordiales y respetuosas	38
Figura 13 Colaboración entre trabajadores	39
Figura 14 Valorado dentro del equipo de trabajo	40
Figura 15 Valorado dentro del equipo de trabajo	41
Figura 16 Reconocimiento y esfuerzo en el desempeño laboral	42
Figura 17 Satisfacción con los beneficios	43
Figura 18 Crecimiento profesional y desarrollo	44
Figura 19 Desarrollo de habilidades y competencias	45
Figura 20 Capacitaciones y programas ofrecido por la entidad	46
Figura 21 Alineación de las capacitaciones laborales	47
Figura 22 Oportunidad de promoción y ascenso laboral	48

RESUMEN

El propósito del presente estudio fue determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral del personal administrativo en la Municipalidad de Jacas Chico durante el periodo 2024. La investigación se desarrolló bajo un marco metodológico aplicado con enfoque cuantitativo, empleando un alcance correlacional y un diseño de tipo no experimental y transversal. Para el levantamiento de información, se trabajó con una muestra censal de 25 servidores municipales, a quienes se les administró un cuestionario estructurado bajo la escala de Likert, el cual contaba con la validez técnica requerida.

El análisis se estructuró a partir de dos variables principales: la gestión de recursos humanos —desagregada en reclutamiento, clima organizacional y evaluación— y la satisfacción laboral —medida a través de las relaciones sociales, el sistema de incentivos y el desarrollo de carrera—. Los hallazgos estadísticos revelaron una correlación positiva de nivel alto y con significancia estadística entre ambos constructos ($p = 0.71$; $p < 0.05$). Se observó que el ambiente de trabajo fue la dimensión de mayor relevancia ($p = 0.78$), superando a los procesos de selección ($p = 0.62$) y al monitoreo del desempeño ($p = 0.49$).

En síntesis, se establece que una administración eficiente de la gestión de recursos humanos repercute de manera sustancial en el grado de satisfacción laboral de los trabajadores. Por ello, resulta imperativo optimizar la claridad en los procesos de contratación, robustecer los canales de comunicación y perfeccionar los esquemas de promoción y mérito, garantizando así un incremento en el compromiso laboral y, consecuentemente, una mejora en la calidad de los servicios públicos ofrecidos a la comunidad de Jacas Chico.

Palabras clave: Entidad, Ambiente laboral, clima laboral, desempeño, sector público.

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the relationship between human resource management and the job satisfaction of administrative staff at the Jacas Chico Municipality during 2024. The research employed an applied methodology with a quantitative approach, utilizing a correlational scope and a non-experimental, cross-sectional design. Data collection involved a census sample of 25 municipal employees who completed a structured questionnaire based on a Likert scale, which possessed the required technical validity.

The analysis was structured around two main variables: human resource management—broken down into recruitment, organizational climate, and evaluation—and job satisfaction—measured through social relations, incentive systems, and career development. Statistical findings revealed a strong, statistically significant positive correlation between the two constructs ($r = 0.71$; $p < 0.05$). The work environment was observed to be the most significant dimension ($r = 0.78$), surpassing selection processes ($r = 0.62$) and performance monitoring ($r = 0.49$).

In summary, the study establishes that efficient human resource management substantially impacts the level of employee job satisfaction. Therefore, it is imperative to clarify hiring processes, strengthen communication channels, and refine promotion and merit-based systems; doing so will ensure increased work commitment and, consequently, improve the quality of public services provided to the Jacas Chico community.

Keywords: entity, work environment, work climate, performance, public sector.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se orientó a establecer el grado de vinculación entre la gestión de los recursos humanos y el alcance de la satisfacción laboral de quienes laboran en la Municipalidad de Jacas Chico durante el ciclo 2024. El punto de partida de la indagación fue la detección de ciertas falencias en las etapas de captación y elección de colaboradores, además de debilidades en los canales comunicativos, el ejercicio del mando y el control de efectividad; factores que afectaban la motivación intrínseca del personal. En consecuencia, se formuló como interrogante principal: ¿de qué forma se asocia la gestión de recursos humanos con el bienestar laboral de los servidores públicos de la referida entidad en el 2024?

La justificación teórica reside en la expansión de la literatura sobre el talento humano en instituciones estatales, aportando datos reales sobre su impacto en la satisfacción del empleado. Desde un enfoque utilitario, los hallazgos ofrecen insumos para optimizar la operatividad administrativa municipal. La meta principal consistió en identificar la correlación entre ambas variables, mientras que los fines específicos se enfocaron en examinar cómo el procedimiento de reclutación, el ambiente de trabajo y el monitoreo del desenvolvimiento laboral se enlazan con la motivación del trabajador.

En cuanto a su organización, la tesis se dividió en cinco apartados. La sección inicial expone la problemática, metas y sustento del estudio; la segunda comprende el soporte teórico, que incluye investigaciones previas y bases conceptuales; el tercer capítulo detalla la ruta metodológica seguida; la cuarta parte presenta el análisis de los hallazgos obtenidos; y finalmente, el último segmento se dedica al contraste de ideas, las deducciones finales y las sugerencias.

Esta investigación fue aplicada y cuantitativa, de alcance correlacional y diseño no experimental transversal, analizó a 25 trabajadores municipales. Se empleó la técnica de encuesta mediante un cuestionario con escala Likert, complementado con una revisión exhaustiva de bibliografía especializada y estudios previos. Este enfoque permitió recopilar y contrastar datos tanto teóricos como de campo con rigor metodológico.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Dentro del paradigma de la globalización, resulta indispensable a nivel general acudir a la administración eficiente y efectiva de las estructuras organizativas y al manejo competente de los recursos humanos, y la administración de estos recursos, la cual se orienta a satisfacer las demandas de ese nuevo entorno; en dicho proceso, participan dinámicamente todos los integrantes de la institución, incluyendo las altas direcciones, gerencias, empleados y demás dependientes de la entidad (Díaz y Salcedo 2015).

Para Mariscal y Mora (2019) la satisfacción laboral impulsa a los empleados a buscar un ambiente adecuado y a comportarse de manera que directamente influya en su rendimiento laboral, lo cual beneficia a la organización, por esta razón, los encargados de esta función deben organizarse de manera efectiva para llevar a cabo una gestión que responda a las necesidades de la institución, esto implica la ejecución, el planeamiento, la coordinación institucional, la conducción, el monitoreo del personal, componentes esenciales para una debida gestión de recursos humanos, con el fin de evitar conflictos que puedan afectar la productividad de la organización e institución.

La Municipalidad Distrital de Jacas Chico, como entidad responsable de la administración local, busca optimizar su atención a la ciudadanía y la plenitud de sus recursos humanos, para ello la gestión de recursos humanos es un elemento esencial que incide directamente a la satisfacción laboral de los empleados con ello, al rendimiento general de la institución, por lo que, durante el tiempo del año 2024, se ha observado un creciente interés para entender la forma de como las estrategias de gestión del talento humano impactan en la satisfacción laboral, lo cual resulta determinante para elevar la solvencia y el impacto positivo en la atención brindada a la población.

No obstante, la trascendencia admitida de una conducción óptima del recurso humano para la satisfacción laboral, se han identificado deficiencias en las prácticas actuales dentro de la Municipalidad de Jacas Chico, estas deficiencias afectan negativamente el clima y las relaciones laborales, lo que

a su vez incide e impacta directamente en los servicios brindados por la entidad pública.

Por ejemplo, respecto al proceso actual de reclutamiento y selección en la Municipalidad Distrital Jacas Chico se estaría presentando defectos en la identificación y atracción de candidatos calificados, denotando la falta de transparencia y equidad, lo que conduciría a la contratación de personal no adecuado para los puestos disponibles, además de ello existiría un clima laboral negativo, caracterizado por insatisfacción y falta de motivación entre los empleados municipales, que estarían incidiendo en las relaciones laborales que denotan conflictos y carente comunicación efectiva, perjudicando la colaboración y el rendimiento general del equipo.

Así mismo, para la valoración del rendimiento laboral implementado en la municipalidad no se estaría proporcionando una evaluación justa y adecuada del rendimiento de los empleados, lo que lleva a una falta de retroalimentación constructiva para el avance profesional de los empleados públicos, por ello, el bienestar laboral de los colaboradores de la entidad Distrital de Jacas Chico, podría estar comprometida debido a una serie de factores vinculados con la gestión administrativa del recurso humano, por todo ello, con el presente trabajo nos proponemos determinar de qué manera se relaciona la gestión de los recursos humanos y la satisfacción laboral de los empleados de la entidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

P.G. ¿De qué manera la gestión de recursos humanos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

PE1. ¿De qué manera el proceso de reclutamiento y selección se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024?

PE2. ¿De qué manera el clima laboral y relaciones laborales se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024?

PE3. ¿De qué manera la evaluación de desempeño se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

O.G. Determinar de qué manera la gestión de recursos humanos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

OE1. Identificar de qué manera el proceso de reclutamiento y selección se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024

OE2. Analizar de qué manera el clima laboral y las relaciones laborales se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024

OE3. Identificar de qué manera la evaluación de desempeño se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico, durante el año 2024.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Este trabajo tuvo la finalidad de ampliar los ya existentes conceptos y conocimientos que se tiene sobre el tema materia de investigación, se planteó como objetivo realizar una evaluación de la forma de como se viene dando la contratación, el desarrollo de los planes individuales, capacitación de los trabajadores; siendo que los resultados obtenidos, sirvieron para proponer lineamientos que permitieran a la Municipalidad Distrital de Jacas Chico mejorar la satisfacción de su personal y en consecuencia el desempeño institucional en general.

1.4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La investigación abordó una problemática real que se presentaba no solo en la Municipalidad Distrital de Jacas Chico, sino también a nivel nacional. Resultó necesario conocer la vinculación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento en el trabajo de los empleados públicos. El estudio brindó conocimientos útiles para decisiones

orientadas a corregir y mejorar las deficiencias en la gestión pública, en especial en la administración de los recursos humanos, contribuyendo así al incremento del rendimiento del personal y beneficiando tanto a la institución como a la población en general.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Metodológicamente se justificó, en el hecho de comprender la influencia de la variable independiente sobre la dependiente, respecto de los colaboradores en la entidad Distrital de Jacas Chico, durante el lapso del año 2024. Este enfoque permitió identificar los elementos que afectan la satisfacción laboral y proponer iniciativas viables para su mejora. Además, Asimismo, se validaron teorías existentes y se aplicó un enfoque de investigación cuantitativo que permitió obtener datos sólidos y relevantes. El estudio contribuyó a optimizar la gestión de los recursos humanos en la entidad y a fortalecer la satisfacción laboral dentro de la institución.

1.5. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

No se presentaron situaciones de obstaculización a la investigación. debido a la existencia abundante de bibliografía sobre el tema de estudio. Además, dentro de la localidad de Huánuco se tuvo acceso a las bibliotecas de las dos universidades más importantes. La investigadora contó con la facilidad para acudir a la Municipalidad Distrital de Jacas Chico, donde se desarrolló el trabajo, así como con los medios y el tiempo necesario para sacar adelante el trabajo de investigación. Ello hizo que el estudio se pudiera ejecutar sin limitación alguna.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Colcha y Tapia (2021) “Administración del recurso humano y la satisfacción laboral en la empresa Services S.A., Riobamba” Ecuador 2021, Se analizó cómo la administración de recursos humanos impacta en el rendimiento de la constructora. Mediante un enfoque descriptivo y correlacional empleado a un total de 67 empleados, los autores determinaron que hay un vínculo estadísticamente significativo entre la gestión del talento y el nivel de bienestar de los trabajadores.

Fontal (2020) “Relación entre la Ruptura del Contrato Psicológico y Satisfacción Laboral con el Desempeño Laboral en Docentes de una Institución de Educación superior en Bogotá D.C” el trabajo analiza la relación entre la quiebra del compromiso psicológico, el bienestar laboral y su impacto en la productividad de docentes universitarios. El trabajo, revisa datos a través de la correlación de Pearson, donde se confirma una asociación relevante entre estas variables, evidenciando que la idea de incumplimiento contractual repercute esencialmente en la satisfacción y en el resultado final del trabajo docente.

2.1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Ancalla (2023) “Gestión de recursos humanos y su Influencia en el desempeño laboral de los servidores Públicos de la Municipalidad de Tamburco 2019” en Abancay, el estudio analizó la incidencia de la administración del activo humano, en la eficiencia laboral de 72 servidores públicos. A través de un método deductivo y descriptivo-explicativo, se recolectó información mediante cuestionarios Likert. Los resultados evidenciaron que una correcta administración del recurso humano se traduce en una mejora significativa tanto en el desempeño como en la satisfacción laboral, validando una conexión positiva entre estas variables fundamentales.

Barnett y Carlos (2022) “Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital Andrés Avelino Cáceres Dorregaray,

Ayacucho 2022”, Este estudio buscó establecer la correlación entre la GRH y el bienestar laboral en los empleados de la municipal de Ayacucho. Mediante una investigación básica y una muestra de 70 participantes, se utilizaron herramientas de medición que permitieron concluir que ambas variables están estrechamente ligadas. El hallazgo principal subraya que una adecuada administración de los activos Humanos, se traduce en un mayor bienestar dentro de la institución.

2.1.3. ANTECEDENTES LOCALES

Hanco (2023) “Clima organizacional y satisfacción laboral en tiempo de covid en trabajadores de la municipalidad de san miguel de cauri, 2022” Huánuco, buscó identificar la asociación entre el clima de trabajo y la satisfacción de los empleados durante el periodo de emergencia sanitaria derivada del COVID-19 en los funcionarios de la municipalidad, de enfoque cuantitativo, prospectivo transversal, diseño correlacional, su muestra se compuso de 51 colaboradores, aplicando el instrumento cuestionario, utilizando el RHO de Spearman, señala que existió una conexión muy intensa entre las variables de clima organizacional y bienestar laboral durante los tiempos del covid 19.

Caiza & Callan (2025) “Gestión del Talento Humano en la era digital: Nuevas Competencias y Herramientas para la Administración Inteligente”, los autores sostienen que la modernización institucional mediante tecnologías disruptivas optimiza los procesos administrativos, plantean que la adopción de herramientas digitales y el desarrollo de competencias tecnológicas son determinantes para elevar la eficiencia organizacional. Esta perspectiva resulta fundamental para la presente investigación, pues permite contrastar cómo la transición hacia una gestión inteligente influye directamente en el bienestar del servidor público. Así, se establece que una administración actualizada, aparte de mejorar el rendimiento, fortalece también el bienestar satisfacción laboral del trabajador.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1 VARIABLE: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Chiavenato (2013) Dice, que a la actuación administrativa que busca corregir y conservar los esfuerzos, prácticas, salud, conocimientos y habilidades de los miembros de una estructura organizativa.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Astudillo, Reynoso y Ortiz (2017) mencionan que la efectividad en la gestión administrativa se fundamenta en una gestión y administración eficiente del recurso humano. Esto se logra mediante la definición precisa de funciones y procesos por área, mejorando la aptitud de planificación, reclutamiento y desarrollo de habilidades del personal.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Chiavenato (2013) argumenta que la tarea de selección tiene como objetivo identificar, entre los postulantes, aquellos idóneos para desempeñar puestos en la organización.

ENTREVISTA PERSONAL

Chiavenato (2013) considera que la entrevista personal puede ser estructurada, (preguntas predeterminadas), o no estructurada, (abierta y flexible). En ambos el éxito depende del entrevistador.

PERFIL DE PUESTOS

Cevallos (2013) señala que el perfil del puesto es una descripción detallada de las responsabilidades, habilidades, conocimientos y características necesarias para un puesto específico.

EQUIDAD DE OPORTUNIDADES

Dubet (2014) sostiene que, la paridad de posibilidades se basa en una interpretación limitada del postulado de Rawls. Este precepto demanda que las brechas generadas por la competencia de méritos no resulten perjudiciales para los sectores vulnerables, autónomos y pares bajo una condición

CLIMA LABORAL Y RELACIONES LABORALES

Chiavenato (2013) señala que el ambiente o tono psicológico que caracteriza el entorno de trabajo en una organización. Es la idea que tienen los miembros de un grupo social, sobre aspectos como las relaciones interpersonales, las políticas y prácticas de gestión.

PERCEPCIÓN DE AMBIENTE

Chiavenato (2009), refiere a la apreciación conjunta por los empleados sobre su ambiente laboral, la cual puede influir de manera importante en su motivación, desempeño y contenido en el trabajo.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Oca (2011) Para el autor, la efectividad del proceso comunicativo se mide por la comprensión de la audiencia: lo relevante no es la acción de hablar, sino el entendimiento logrado por los demás, lo cual termina impactando en la satisfacción y el respeto dentro de cualquier grupo humano

LIDERAZGO

Para Harón et al. (2020) es la facultad de ejercer influencia y promover una mentalidad propositiva en los demás, y busca movilizar a las personas hacia la consecución de metas compartidas que generen bienestar colectivo, dinámica fundamental en organizaciones públicas como privadas.

APOYO DE SUPERIORES

Chiavenato (2009) sostiene que el respaldo de los superiores a través de la instrucción técnica es fundamental para optimizar el desempeño. Al actualizar las destrezas de los empleados, se genera una actitud de compromiso que alinea los intereses individuales con los de la institución.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO HUMANO

Robbins y Judge (2013) Los autores sostienen que el propósito central de evaluar el desempeño es servir de sustento para la determinación de acciones estratégicas en la gestión del personal. La utilidad de este proceso radica en la capacidad de generar diagnósticos precisos que sirven de base para ejecutar cambios o mejoras significativas en la estructura administrativa

CRITERIO DE EVALUACIÓN

Chiavenato (2009) Son juicios sistemáticos sobre la actuación del empleado y su capacidad de evolución. La objetividad de este proceso descansa en criterios comunes de

medición, como los resultados objetivos, las competencias demostradas y las conductas laborales, permitiendo diagnosticar el valor del trabajador para la institución.

PROCESO DE EVALUACIÓN

Chiavenato (2009) considera que, la evaluación de 360 grados se fundamenta en una estructura de retroalimentación circular, donde la valoración del rendimiento no proviene de una sola fuente, sino del conjunto de actores que interactúan directamente con el evaluado.

RETROALIMENTACIÓN DE DESEMPEÑO

Oca (2011) argumenta que la retroalimentación no debe entenderse como una crítica o censura, sino como una herramienta de optimización basada en la observación externa del rendimiento. Este proceso facilita una comunicación asertiva que incentiva al colaborador, permitiéndole comprender su desempeño desde una perspectiva objetiva, fortalece sus competencias y corrige desviaciones de manera constructiva dentro del grupo organizado.

2.2.2. SATISFACCIÓN LABORAL

Llaneza (2006) refiere que es un estado emocional y cognitivo que refleja el grado en que un empleado se siente contento, motivado y satisfecho con su labor y con los aspectos relacionados con su empleo. El bienestar laboral impacta en la calidad de vida del recurso humano, su desempeño y logro de los fines de la entidad.

RELACIONES INTERPERSONALES

Cevallos (2013) argumenta que, en el entorno laboral las relaciones interpersonales desempeñan un papel cada vez más significativo, especialmente cuando están afectadas por una dinámica generalmente impositiva, Las interacciones sociales en el contexto profesional se consideran factores determinantes en la percepción de bienestar del trabajador.

INTERRELACIONES LABORALES

Llaneza (2006) sostiene que los colaboradores y jefes son impuestos por la estructura de la organización, se genera un

entorno de convivencia obligatoria donde la calidad de dichas interacciones se vuelve un factor determinante para el bienestar del empleado.

PERCEPCIÓN DE COLABORACIÓN

Palacios (2006) argumenta que la colaboración laboral se centra en la gratificación de experiencias previas y en la persistencia del vínculo. Para el autor, el éxito compartido en interacciones pasadas, sumado a una relación prolongada e intensa, actúa como un catalizador que incrementa los niveles de seguridad y compromiso entre los colaboradores de una institución.

SENTIMIENTO DE INCLUSIÓN

Casanova (2006) señala que no debe confundirse con la discriminación positiva, sino debe proyectarse con una fuente de oportunidades para suprimir comportamientos discriminatorios, excluir barreras y tópicos interculturales, Introduce un buen clima y mayor adaptación a diferentes culturas, lenguas y costumbres.

RECONOCIMIENTO Y COMPENSACIÓN

Cepeda et al. (2015) el reconocimiento como el conjunto de acciones destinadas a distinguir a quienes sobresalen en su ejercicio profesional. Bajo esta perspectiva, se considera una combinación de elementos motivadores que integran el reconocimiento social (elogio y agradecimiento) que refuerzan positivamente la calidad del trabajo realizado

RECONOCIMIENTO ORGANIZACIÓN

Para Barragán et al. (2009) es un proceso orientado a legitimar el talento extraordinario y la lealtad laboral. Al premiar los logros alcanzados y el buen servicio, la entidad no solo celebra sus objetivos cumplidos, sino que establece un sistema de refuerzo para las conductas y contribuciones que se consideran esenciales para el logro y sostén de la entidad.

SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIOS

Robbins y Judge (2013) los beneficios representan un pilar fundamental de la satisfacción laboral. La inversión en la calidad de vida del empleado genera un efecto cíclico positivo: fortalece el compromiso individual, optimiza el rendimiento organizacional y consolida las estrategias de retención de talento.

OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

Para Chiavenato (2009) consisten en un proceso formativo donde la organización provee los recursos necesarios para que el personal adquiera nuevos saberes y destrezas. Este aprendizaje integral busca optimizar la eficiencia operativa y transformar las actitudes del trabajador, preparándolo para enfrentar con éxito mayores responsabilidades de la entidad.

CRECIMIENTO PROFESIONAL

Chiavenato (2009) A través de la capacitación y la renovación de conocimientos, se busca generar un impacto favorable en el actuar laboral, permitiendo que el empleado alcance niveles superiores de desempeño y madurez profesional.

DESARROLLO EN EL PUESTO

Chiavenato (2007) afirma que busca el crecimiento en las obligaciones y los entornos del puesto, determinando las responsabilidades críticas que el personal asignado debe desempeñar con éxito dentro de la organización.

CAPACITACIONES Y FORMACIÓN

Chiavenato (2007) refiere que, la capacitación se divide en dos vertientes complementarias. Por un lado, la formación expande el perfil del empleado mediante el aprendizaje de capacidades inéditas; por otro, el entrenamiento pule las destrezas actuales.

POSIBILIDAD DE ASCENSO Y PROMOCIÓN

Peña (2016) refiere que, la promoción es una oportunidad de ascenso profesional inherente al puesto de trabajo.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

H.A: La gestión de recursos humanos se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

H.0: La gestión de recursos humanos no se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

2.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA

H.E.1. El proceso de reclutamiento y selección se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

H.E.2. El clima laboral y relaciones laborales se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

H.E.3. La evaluación de desempeño se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1

VARIABLES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	TIPO DE VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Gestión de Recursos Humanos	Conjunto de prácticas, lineamientos y procedimientos implementados por la Municipalidad Distrital de Jacas Chico para administrar, la organización y desempeño de sus trabajadores, ello se evaluará a través 3 dimensiones: Reclutamiento, Clima laboral y monitoreo de desempeño, recursos humanos se medirá mediante un cuestionario estructurado, donde los trabajadores municipales responderán en función a las alternativas, Totalmente en desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 3, de acuerdo 4, Totalmente de acuerdo 5.	Cuantitativa	Proceso de Reclutamiento y selección	• Selección del Personal • Entrevista personal • Perfil de puestos • Equidad de oportunidades	Cuestionario
			Clima laboral y relaciones laborales	• Percepción de ambiente • Comunicación efectiva • Liderazgo • Apoyo de superiores	
			Evaluación de desempeño	• Criterios de evaluación • Procesos de evaluación • Retroalimentación de desempeño	
Satisfacción laboral	Grado de bienestar emocional que experimentan los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico en relación con su trabajo y su entorno laboral. Se evaluará a través de 3 dimensiones principales: las relaciones interpersonales, el reconocimiento y compensación y el crecimiento personal, la satisfacción laboral se medirá mediante un cuestionario estructurado, donde los trabajadores municipales responderán en función a las alternativas, Totalmente en desacuerdo 1, En desacuerdo 2, Ni de acuerdo, ni en desacuerdo 3, de acuerdo 4, Totalmente de acuerdo 5	Cuantitativa	Relaciones Interpersonales	• Interrelaciones laborales • Percepción de colaboración • Sentimiento de inclusión	Cuestionario
			Reconocimiento y compensación	• Reconocimiento organización • Satisfacción de los beneficios • Oportunidad de crecimiento	
			Crecimiento profesional	• Desarrollo en el puesto • Capacitaciones y formación • Posibilidades de ascenso y promoción	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Ñaupas et al. (2014) de tipo aplicada, porque tiene un objeto práctico, mediante la obtención de sus resultados se abordará la solución al problema que la motivó. Por lo tanto, el presente estudio, fue de tipo aplicada, porque en primer momento se estableció el acopio de información a fin de conocer la realidad sobre la problemática planteada, a partir de la cual se buscó generar una serie de posibles soluciones.

3.1.1. ENFOQUE

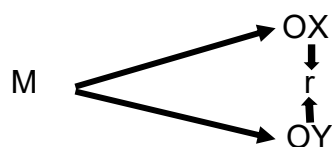
Hernández et al. (2014), cuantitativo se particulariza por el uso de procesos estructurados y secuenciales destinados a la comprobación de hipótesis. En concordancia con esta definición, el presente estudio se adscribe a dicha perspectiva, ya que fundamenta su análisis en la recopilación de información para analizar la interacción entre variables y asegurar que los resultados guarden una relación lógica con la problemática y los objetivos trazados.

3.1.2 ALCANCE O NIVEL

Ñaupas (2014) sostienen que los estudios correlacionales buscan evidenciar la asociación estadística entre variables mediante coeficientes de correlación, más allá de relaciones de causa efecto. Esta investigación se ajusta a dicho nivel, debido a que facilitó la documentación de la problemática y permitió cuantificar el vínculo entre las variables principales, cumpliendo con el propósito de conocer cómo se relacionan entre sí dentro del contexto estudiado.

3.1.3. DISEÑO

Hernández y Rodríguez (2012), el no experimental consiste en recoger información sobre variables y fenómenos en su estado original en un punto temporal específico. Siguiendo esta premisa, la investigación se ejecutó bajo un diseño no experimental, ya que no se operan las variables del trabajo de investigación, optando en su lugar por la observación y el reporte fiel de la realidad, tal cual se presenta en su contexto real.



Donde:

M= Muestra de estudio

X= Gestión de Recursos Humanos

Y= Satisfacción laboral

R= Relación entre variables

3.2. POBLACIÓN

El término población o universo hace referencia a todas las unidades naturales o sociales que forman parte de un espacio específico donde se lleva a cabo la investigación (López, 2015).

La población se conformó por 25 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico, que se desempeñan en el periodo 2024.

Criterio De Inclusión

- Trabajadores activos de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el periodo 2024.
- Trabajadores que hayan estado empleados en la municipalidad por un período mínimo de seis meses anteriores a la investigación.

Criterio De Exclusión

- Trabajadores que estén en proceso de renuncia o desvinculación laboral durante el periodo de investigación.
- Trabajadores contratados por empresas externas o tercerizadas que no formen parte directamente de la planilla de la entidad.

3.3. MUESTRA

López (2015), la señala como un segmento reducido cuyas particularidades coinciden con las de la población de origen. Bajo este concepto, se utilizó un criterio no probabilístico, caracterizado por la selección discrecional de sus componentes. La muestra final se integró por 25 empleados públicos de la Municipalidad de Jacas Chico, quienes aportaron la información necesaria para la realización del estudio.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. TÉCNICA

Hernández (2010) nos dice, que la encuesta implica la formulación de un grupo de interrogantes vinculadas a las partes, del estudio que se están evaluando.

3.4.2. EL INSTRUMENTO

Para Hernández (2010), el instrumento es un esquema organizado de preguntas cuya finalidad es suministrar los datos fundamentales del estudio de forma secuencial y planificada. Bajo esta premisa, la técnica de acopio de datos, se operativizó del cuestionario, instrumento que permitió recopilar la información necesaria para abordar la problemática planteada de manera estructurada.

3.5. ASPECTOS ÉTICOS

Los principios éticos que circunscribe la investigación orientaron al respeto hacia el personal de las oficinas de la entidad municipal, la responsabilidad profesional en el desarrollo del estudio y la honestidad en la presentación de la información. Además, se rigió por una moral que contribuyó a la integridad del trabajo, que buscó promover el logro social del distrito el cual se desarrolló y amplió el conocimiento para todo público.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Tabla 2

¿La selección del personal en la entidad se realiza de manera transparente y objetiva?

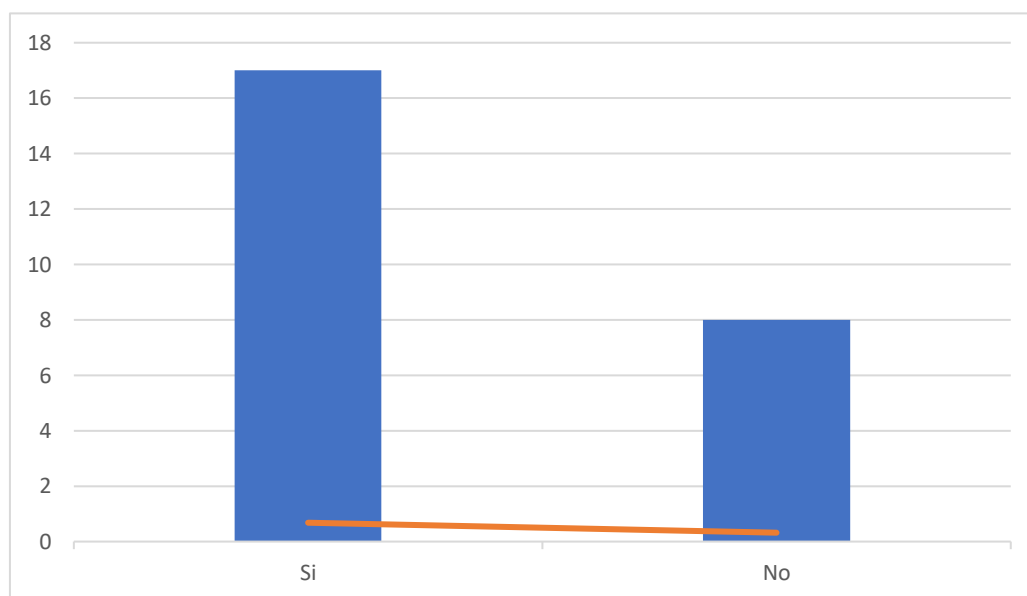
Proceso de reclutamiento selección

Respuesta	Frecuencia	%
Si	17	68%
No	8	32%
Total	25	100%

Nota. Aplicación del instrumento

Figura 1

Selección de personal



Nota: tabla 2

Interpretación: De los resultados presentados, se tiene, que el 68% de trabajadores afirman que la selección se lleva de manera transparente y objetiva, mientras que el 32% lo niega. Estos datos reflejan que, aunque predomina una percepción positiva sobre la selección transparente y objetiva del personal, persiste un nivel de desconfianza que puede incidir en la motivación laboral y la credibilidad institucional, comprometiendo la justicia organizacional.

Tabla 3

¿El entrevistador demuestra profesionalidad y preparación durante el proceso de entrevista personal?

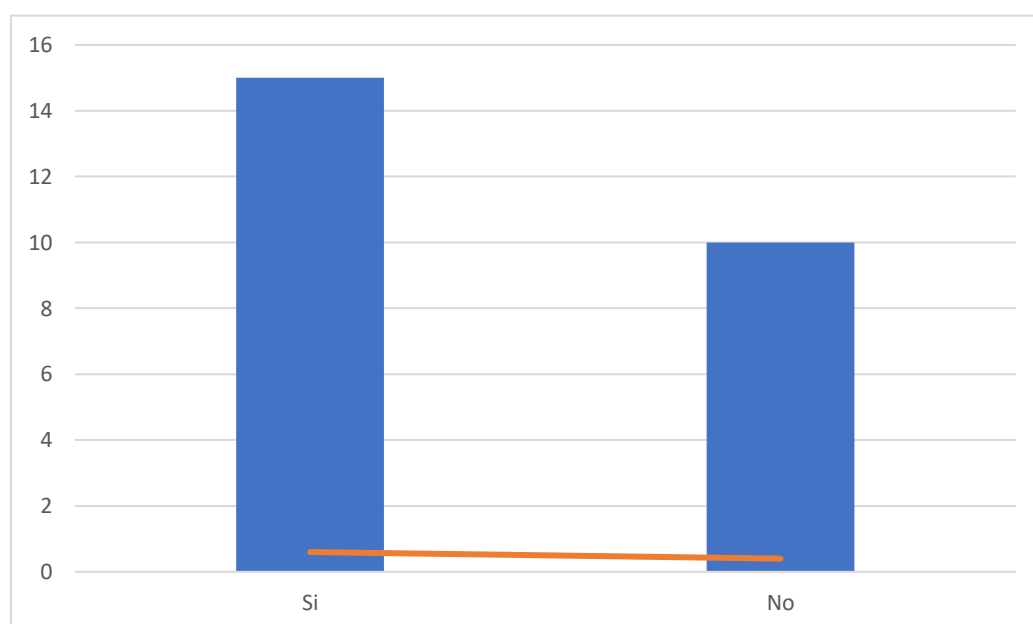
Proceso de entrevista personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60%
No	10	40%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 2

Entrevista personal



Nota: Tabla 3

Interpretación: De lo procesado se tiene, que el 60% de participantes si percibe un profesionalismo y preparación en los entrevistadores para la selección del personal, frente a un 40% de la muestra que lo rechazan. Lo que interpretándose sé entiende que los resultados muestran la conveniencia de optimizar y fortalecer la capacitación y desempeño de los evaluadores, ya que la percepción de imparcialidad y profesionalismo incide directamente en la confianza de los postulantes y colaboradores de la municipalidad.

Tabla 4

¿El perfil del puesto para el reclutamiento corresponde adecuadamente con las funciones y responsabilidades del trabajo?

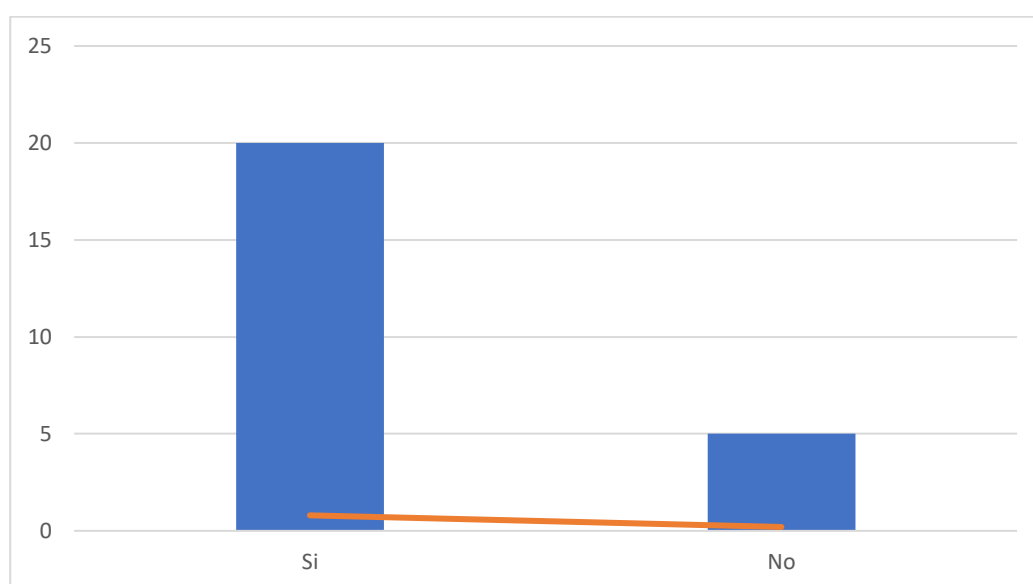
Reclutamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	80%
No	5	20%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 3

Perfil del puesto



Nota: Tabla 4

Interpretación: Se tiene que un 80% de los participantes a la encuesta, considera que los perfiles de puesto están adecuadamente definidos con las funciones y responsabilidades del trabajo, frente a un 20% de encuestados que niega que están adecuadamente definidas las funciones y responsabilidades. Estos resultados representan una fortaleza para el proceso de reclutamiento, pues contar con descripciones claras de funciones y responsabilidades del trabajo a desarrollar asegura la selección de candidatos idóneos, lo cual impacta favorablemente en la productividad institucional

Tabla 5

¿Quiénes postulan tienen igualdad de oportunidades durante el proceso de reclutamiento, independientemente de su género, edad o condición social?

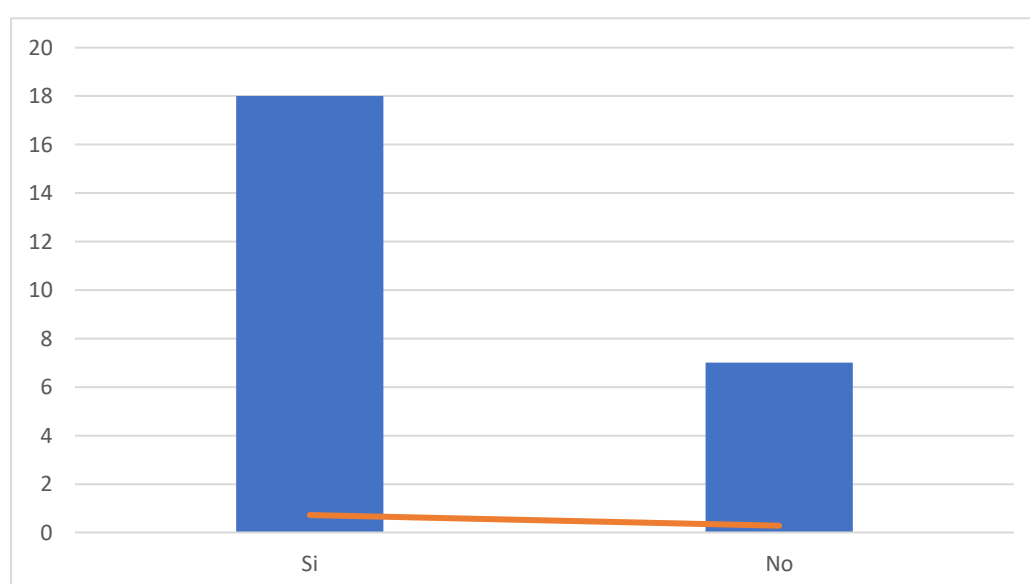
Proceso de reclutamiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	72%
No	7	28%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 4

Igualdad de oportunidad



Nota: Tabla 5

Interpretación: De lo procesado se puede evidenciar que el 72% de los encuestados percibe equidad en el procedimiento para seleccionar a los trabajadores, mientras que un 28% no. Interpretando dichos resultados podemos señalar que dicho hallazgo refleja un aspecto positivo en la gestión del recurso humano, en el contexto de la igualdad de oportunidades que se tiene en la entidad al momento de realizar el reclutamiento del personal, aunque persisten dudas que deben atenderse para garantizar igualdad plena y reducir percepciones de discriminación, fortaleciendo la satisfacción laboral y la transparencia institucional.

Tabla 6

¿El ambiente laboral en la entidad es agradable y fomenta la colaboración entre compañeros?

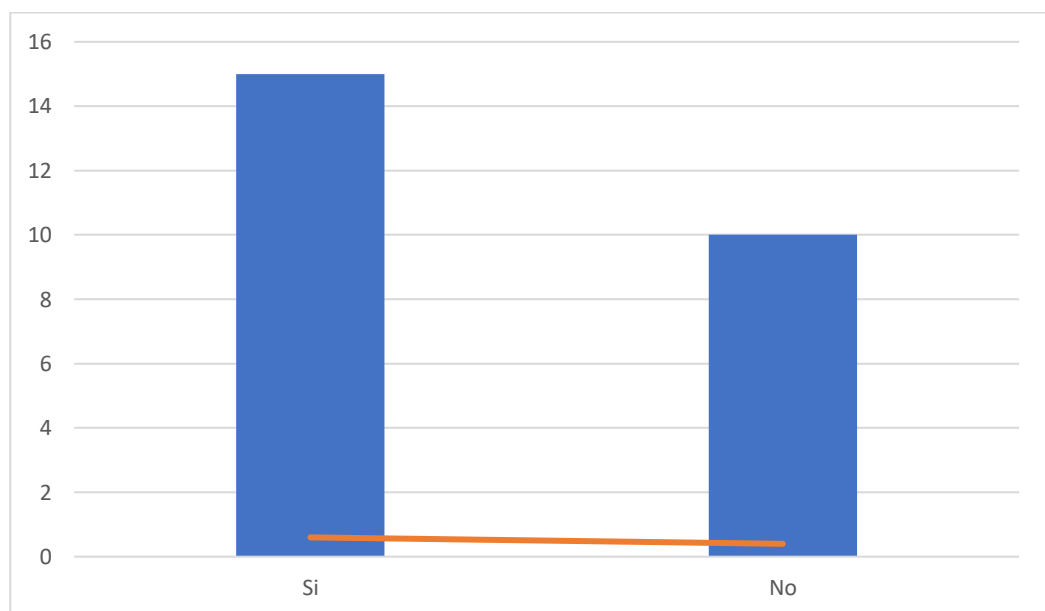
Ambiente Laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60%
No	10	40%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 5

Ambiente laboral y compañerismo



Nota: Tabla 6

Interpretación: De lo procesado se puede apreciar, que el 60% de participantes percibe un ambiente laboral agradable y positivo dentro de la entidad, mientras que un 40% manifiesta lo contrario. Entendiendo entonces que, aunque predomina una visión favorable del ambiente de trabajo, se identifica la necesidad de fortalecer la cohesión entre compañeros. Un clima colaborativo fomenta la productividad, mientras que ambientes tensos pueden afectar tanto el rendimiento como la satisfacción general de los trabajadores municipales.

Tabla 7

¿La comunicación entre los trabajadores y los superiores es clara y eficiente?

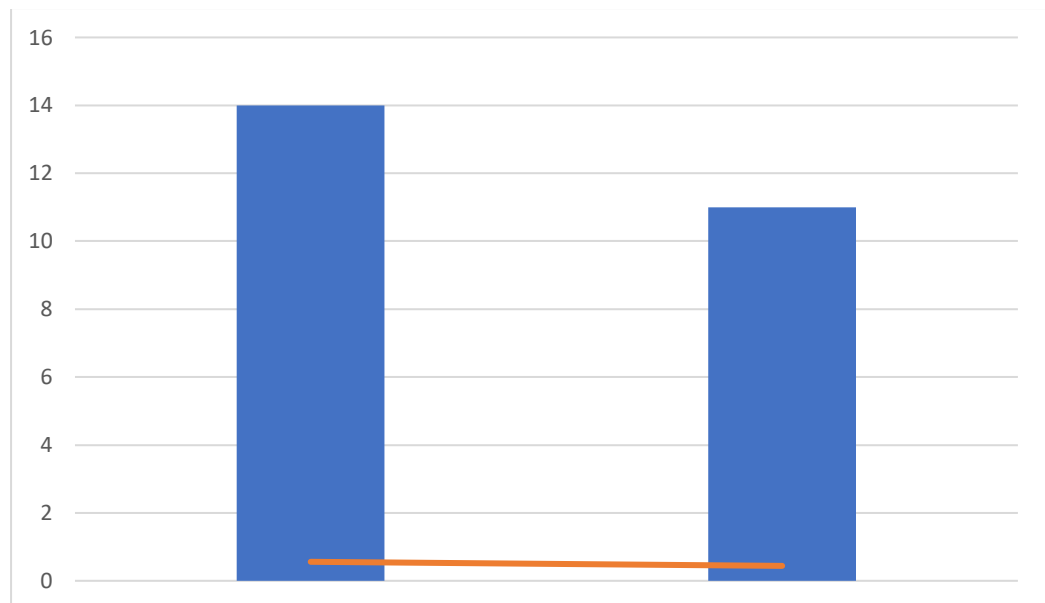
Comunicación Laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	56%
No	11	44%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 6

Comunicación entre trabajadores



Nota: Tabla 7

Interpretación: De la figura 6 se tiene, que el 56% de los encuestados opina que la comunicación entre los trabajadores y los superiores es clara y eficiente, mientras que un 44% considera que no hay comunicación clara ni eficiente, estos datos reflejan una ligera ventaja positiva respecto de la comunicación laboral al interior de la entidad, aunque insuficiente para consolidar un entorno de confianza, La comunicación vertical deficiente limita el flujo de información, afecta decisiones oportunas y debilita las relaciones jerárquicas internas.

Tabla 8

¿La entidad inspira y guía adecuadamente al equipo para el logro de los objetivos?

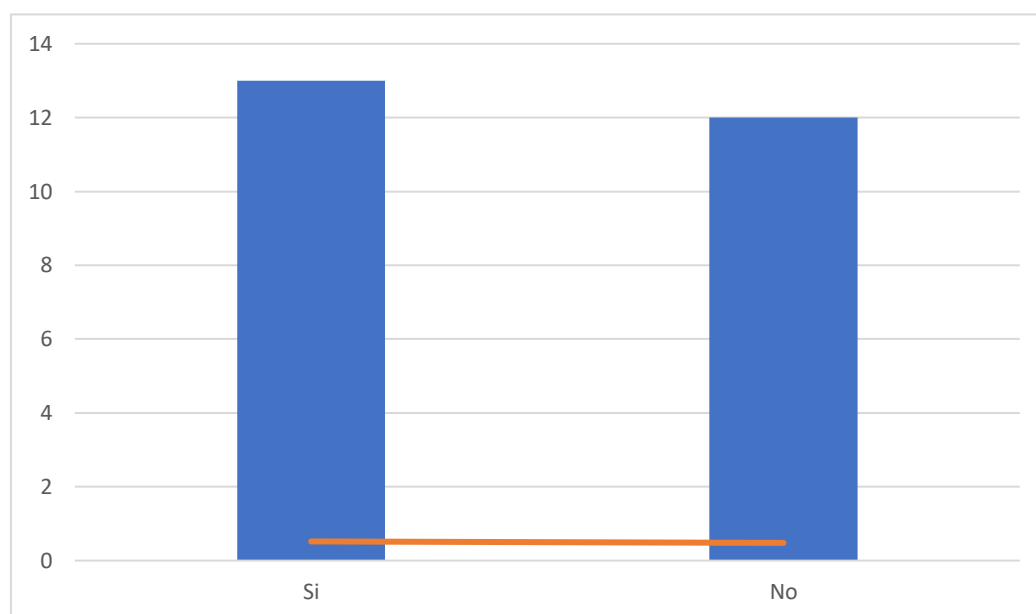
Liderazgo de la entidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	52%
No	12	48%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 7

La entidad guía al logro de objetivos



Nota: Tabla 8

Interpretación: De la información procesada se aprecia, que el 52% de los participantes percibe liderazgo inspirador en la institución para el logro de objetivos, mientras que un 48% considera que no existiría liderazgo por parte de la entidad. Estos resultados evidencian una división significativa en las percepciones del personal, que indicaría que la falta de motivación institucional puede limitar la consecución de metas organizacionales y disminuir la identificación de los empleados con los valores municipales.

Tabla 9

¿Sus superiores le ofrecerle apoyo y orientación cuando lo necesita?

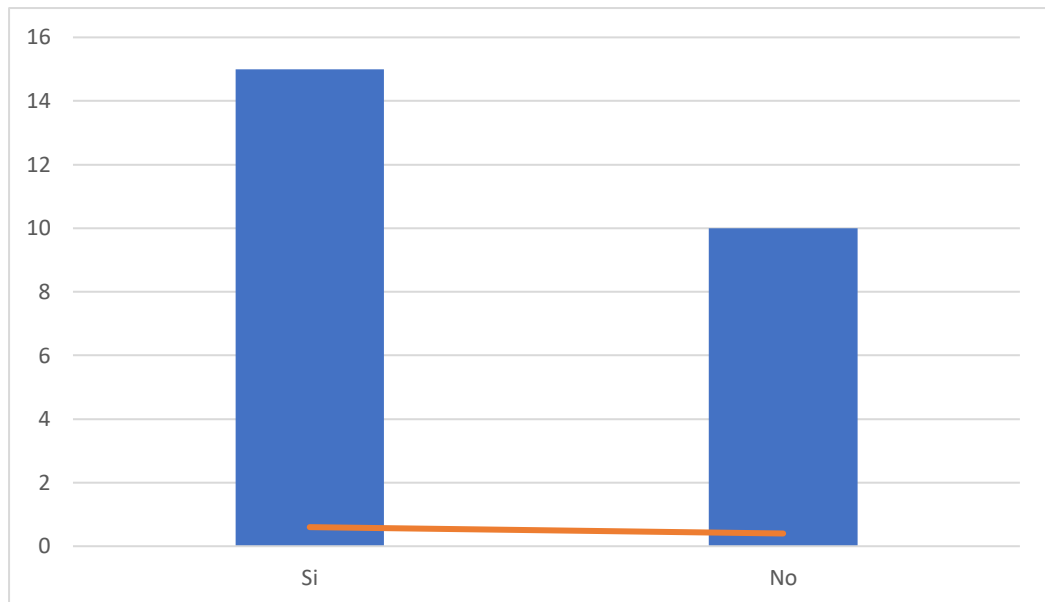
Apoyo y orientación de los superiores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60%
No	10	40%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 8

Apoyo al personal



Nota: Tabla 9

Interpretación: De la información trabajada se aprecia el 60% de los trabajadores encuestados reconoce, que, sí recibieron apoyo u orientación de sus superiores cuando lo necesitaron, mientras que un 40% señala que no lo recibieron, esto evidencia que, si bien hay muchos de los empleados de la entidad percibe acompañamiento y orientación en el desarrollo de sus actividades laborales, aún existe un sector de trabajadores que no se siente respaldado por sus superiores, siendo que el apoyo directivo es fundamental para mejorar la motivación, confianza y productividad organizacional.

Tabla 10

¿Los criterios que utiliza la entidad para evaluar su desempeño laboral son claros y justos?

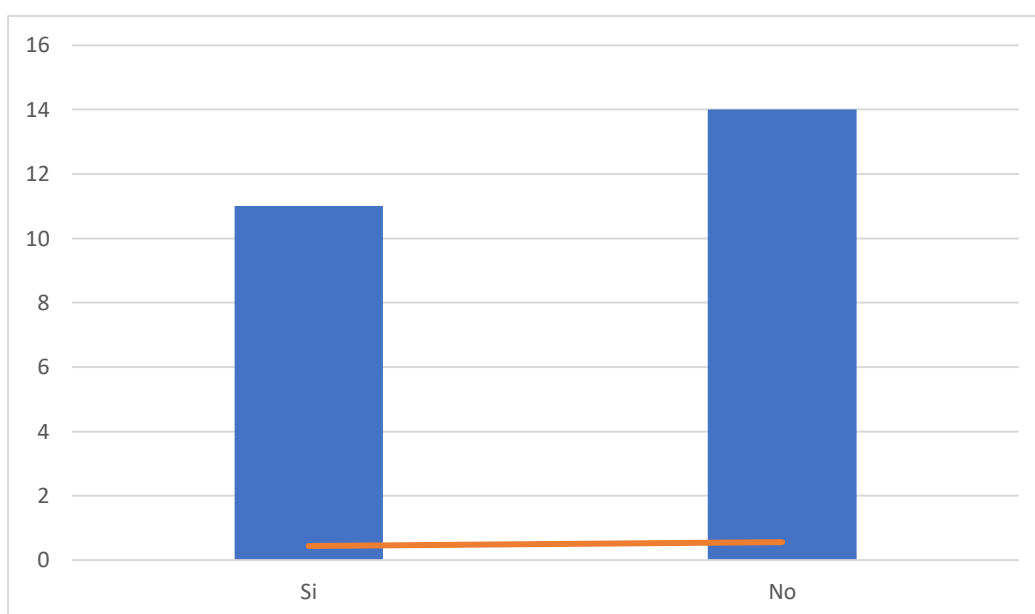
Evaluación de desempeño

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	44%
No	14	56%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 9

Criterios de evaluación



Nota: Tabla 10

Interpretación: De la información procesada se puede advertir, El 44% de los trabajadores encuestados consideran que los criterios de evaluación del desempeño laboral son claros y justos, mientras que un 56% de los trabajadores consideran que no, este resultado revela una percepción mayoritariamente negativa, lo que sugiere que los sistemas actuales de examen del rendimiento laboral de los empleados de la entidad no son claros y justos por ende no son comprendidos ni valorados por la mayoría, dicho resultado indicaría que la falta de claridad resta legitimidad al proceso y afecta la motivación laboral.

Tabla 11

¿El proceso de evaluación de desempeño se realiza de manera objetiva y transparente?

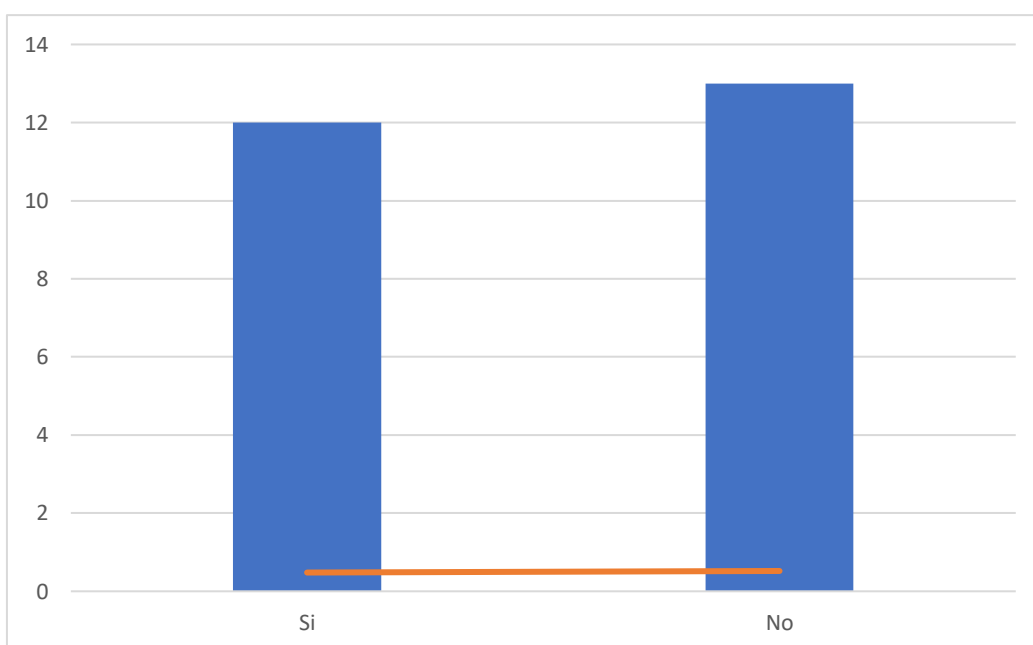
Proceso de evaluación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	48%
No	13	52%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 10

Proceso objetivo y transparente



Nota: Tabla 11

Interpretación: De la información procesada se tiene un 48% de los trabajadores participantes de la entidad, perciben que el proceso de evaluación de desempeño si se realiza de manera apropiada y transparente mientras que, un 52% de los encuestados la rechaza manifestando que el proceso de evaluación no sería objetivo ni transparente, esto demuestra que los trabajadores de la entidad muestran un nivel de confianza limitado en los mecanismos de evaluación de desempeño, lo que genera descontento entre el personal, teniendo como consecuencia que los procesos poco transparentes afectan la satisfacción laboral y la credibilidad institucional en el largo plazo.

Tabla 12

¿La retroalimentación sobre su desempeño le ayuda a mejorar sus habilidades y rendimiento laboral?

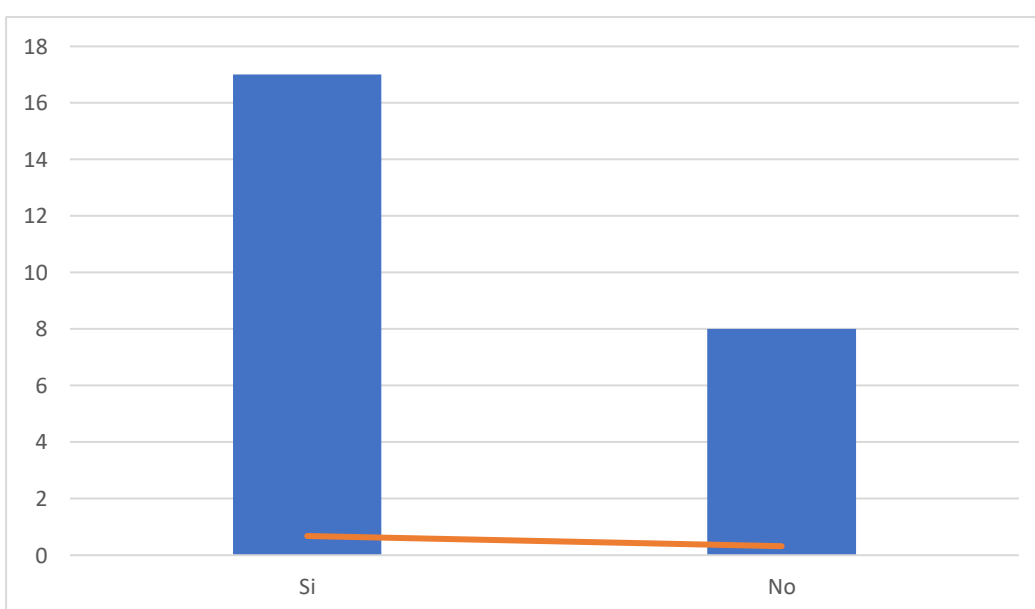
Retroalimentación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	68%
No	8	32%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 11

Retroalimentación y mejora de habilidades



Nota: Tabla 12

Interpretación: De la figura 11 se tiene que el 68% de los trabajadores encuestados valora positivamente la retroalimentación, es decir que si le ayuda a mejorar sus habilidades y rendimiento laboral, mientras que un 32% considera que no lo hace, este resultado refleja que, pese a la percepción negativa en otros aspectos de evaluación, la devolución de resultados sí se percibe como útil, teniendo entonces que la retroalimentación efectiva refuerza la motivación y permite mejorar competencias profesionales.

Tabla 13

¿Las relaciones entre compañeros de trabajo en la entidad edil son cordiales y respetuosas?

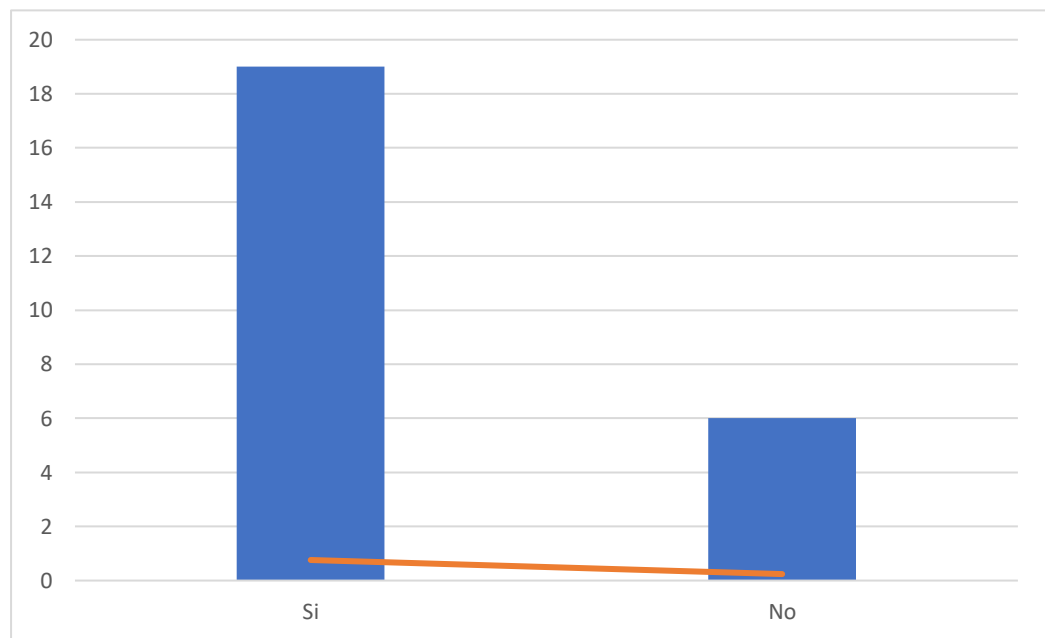
Relaciones interpersonales laborales

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	76%
No	6	24%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 12

Relaciones cordiales y respetuosas



Nota: Tabla 13

Interpretación: De la figura 12 se tiene que el 76% de los trabajadores encuestados afirman que el vínculo entre los compañeros de trabajo son cordiales y respetuosas, mientras que un 24% de trabajadores considera que no. Este resultado refleja un ambiente laboral de respeto y cordialidad predominante, lo cual resulta en un factor clave para la satisfacción laboral. Sin embargo, persisten minorías que perciben conflictos en la convivencia laboral diaria.

Tabla 14

¿Existe un buen nivel de colaboración entre los trabajadores que contribuya con los objetivos de la entidad edil?

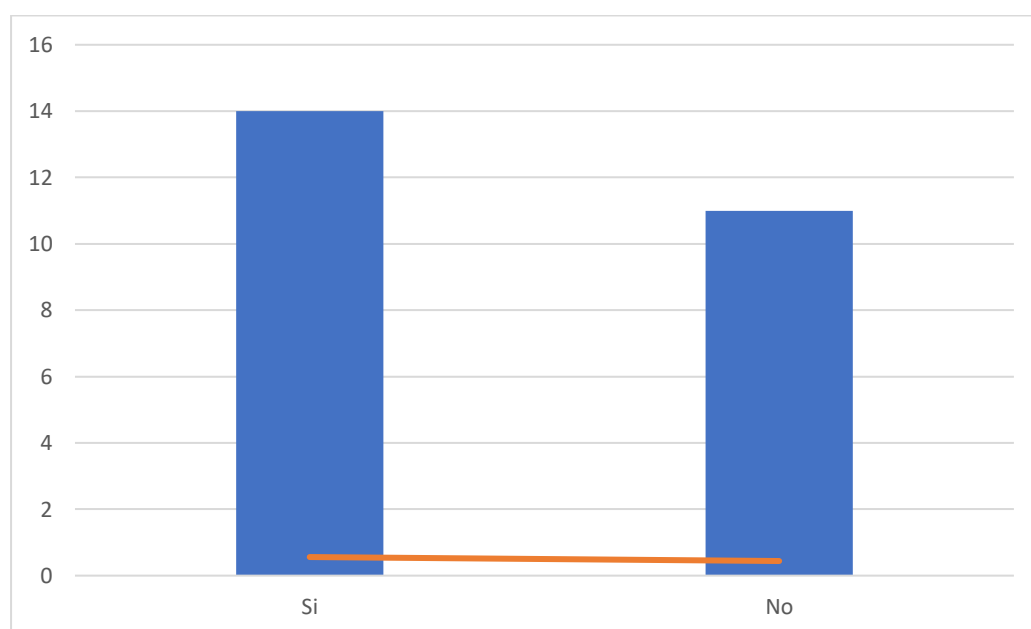
Nivel de colaboración

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	56%
No	11	44%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 13

Colaboración entre trabajadores



Nota: Tabla 14

Interpretación: De la figura 13, se tiene que el 56% de los trabajadores encuestados, considera que existe un buen nivel de colaboración entre los trabajadores, mientras que un 44% de trabajadores opina lo contrario es decir que no existe colaboración entre trabajadores, Estos datos nos muestran una percepción moderadamente positiva, aunque con áreas a mejorar. La falta de colaboración entre los trabajadores puede limitar la efectividad del trabajo en equipo y disminuir la eficiencia institucional en el logro de metas concretas dentro de la entidad.

Tabla 15

¿Se siente incluido y valorado como parte importante del equipo de trabajo de la municipalidad distrital de Jacas Chico?

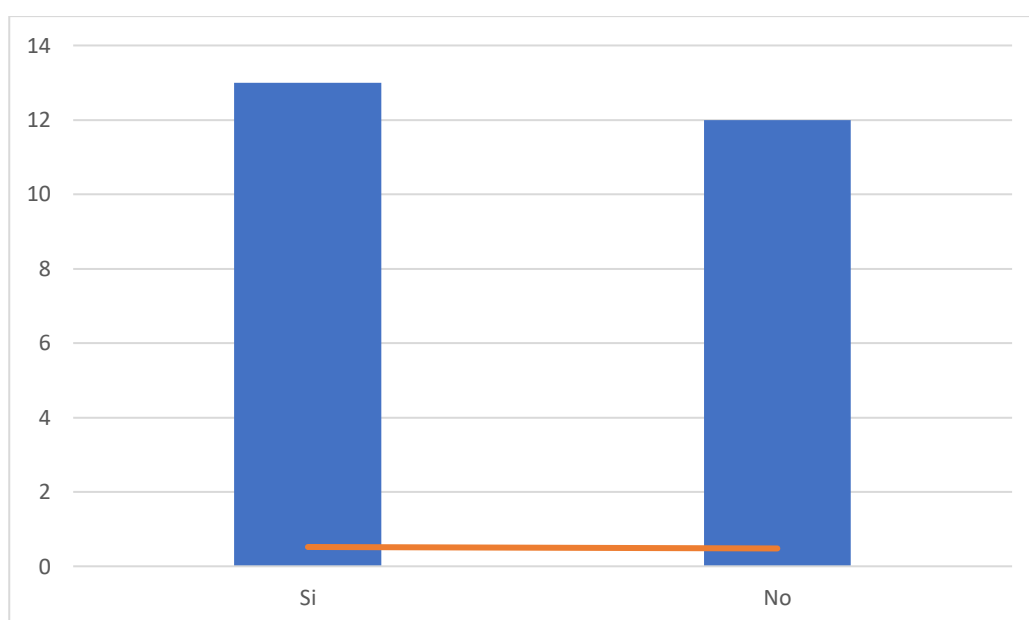
Inclusión dentro del equipo de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	52%
No	12	48%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 14

Valorado dentro del equipo de trabajo



Nota: Tabla 15

Análisis e Interpretación: De la figura 14 se puede abstraer que el 52% de trabajadores de la entidad si se siente incluido y valorados dentro del equipo de trabajo, mientras que el 48% de trabajadores, considera que no se siente incluidos o valorados. Los resultados obtenidos revelan una percepción dividida, lo que señala que la inclusión y valoración no se consolidan como prácticas institucionales. La falta de sentido de compañerismo con el grupo, limita la motivación del personal e incrementa el riesgo de insatisfacción laboral.

Tabla 16

¿Sus opiniones y aportes son tomados en cuenta por sus superiores y colegas de trabajo?

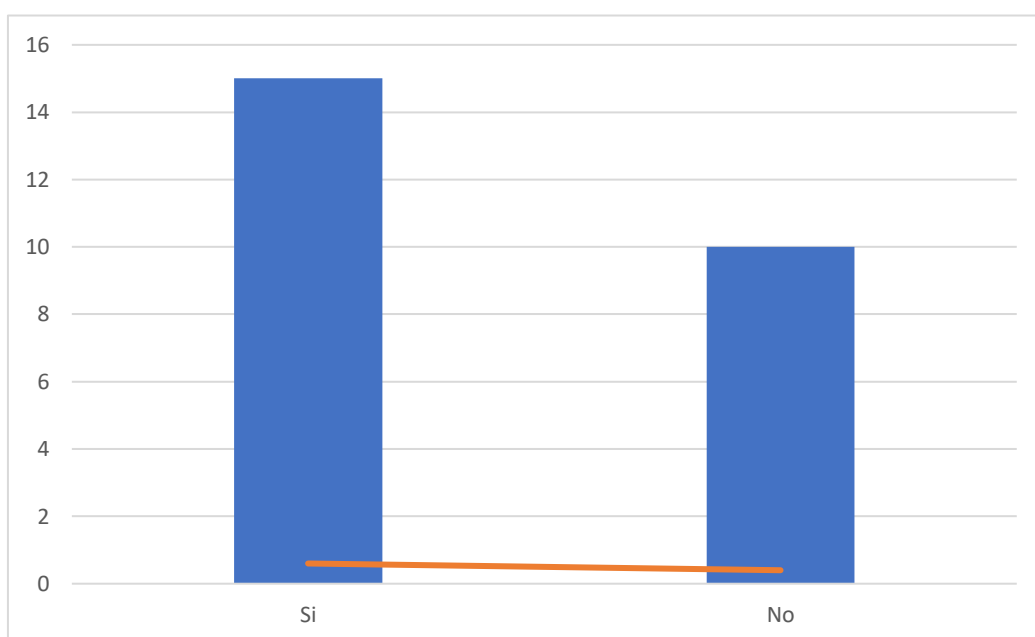
Valoración en el equipo laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	60%
No	10	40%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 15

Valorado dentro del equipo de trabajo



Nota: Tabla 16

Interpretación: De la figura 15 se puede abstraer que el 60% de los trabajadores encuestados perciben que sus aportes son tomados en cuenta, frente a un 40% que opina lo contrario. Este resultado muestra una valoración positiva predominante, aunque todavía frágil y no plenamente consolidada. Reconocer y escuchar a los trabajadores fomenta su participación, fortalece el compromiso y crea un entorno laboral más colaborativo. En cambio, la ausencia de consideración puede generar desmotivación, disminuir el sentido de pertenencia y limitar la creatividad, afectando de manera directa la capacidad de innovación en la organización.

Tabla 17

¿La entidad edil reconoce y valora adecuadamente su esfuerzo y desempeño laboral?

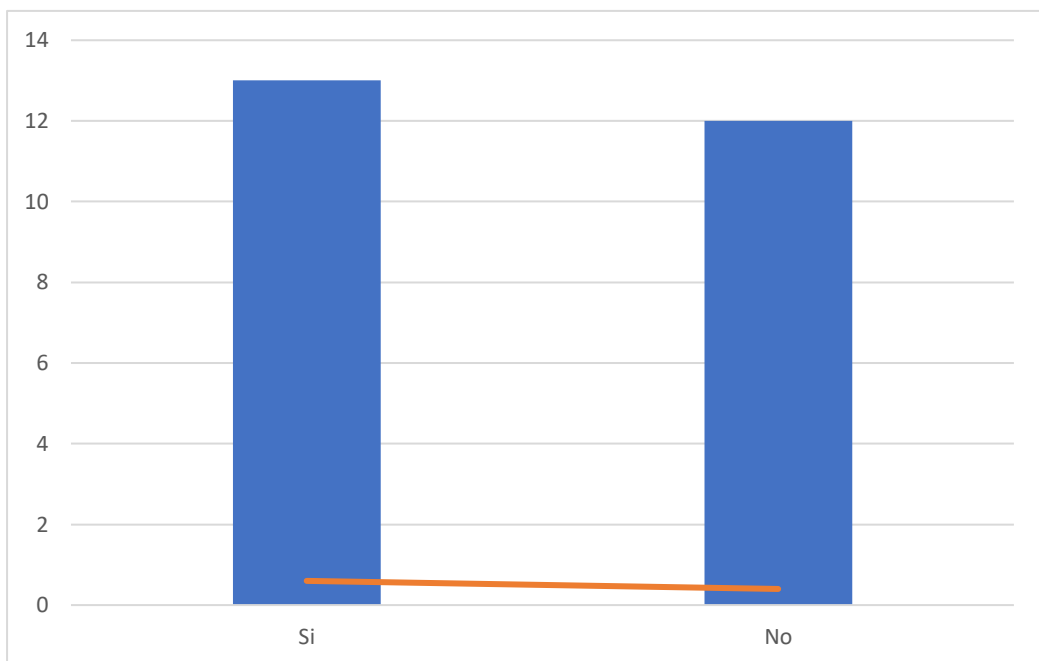
Valoración de desempeño laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	60%
No	12	40%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 16

Reconocimiento y esfuerzo en el desempeño laboral



Nota: Tabla 17

Interpretación: De información procesada se puede evidenciar que el 60% de los trabajadores encuestados percibe que sus esfuerzos si son reconocidos y valorados, mientras que un 40% de trabajadores considera que no. Este resultado evidencia una tendencia positiva, aunque frágil y con espacio de mejora. Ya que valorar las contribuciones de todo personal fortalece el sentido de pertenencia, impulsa la iniciativa proactiva y fomenta la adhesión al grupo. En cambio, la falta de reconocimiento genera desmotivación, limita la creatividad e impacta de manera negativa en la innovación dentro del entorno laboral.

Tabla 18

¿Se siente satisfecho con los beneficios (económicos y no económicos) que recibe por su trabajo en la entidad edil?

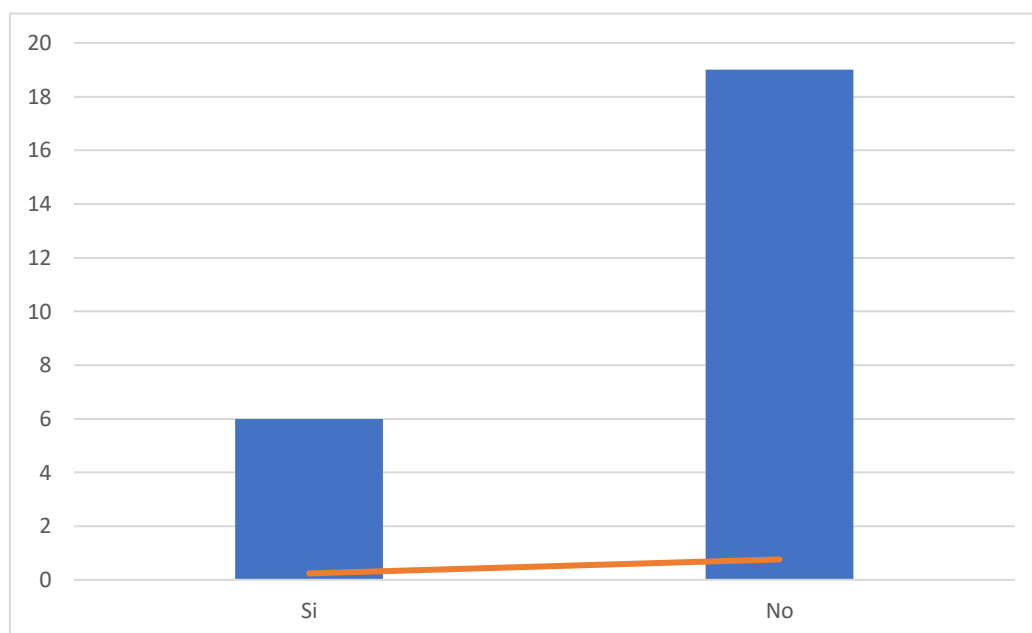
Satisfacción laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	24%
No	19	76%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 17

Satisfacción con los beneficios



Nota: Tabla 18

Interpretación: De la figura 17 se puede apreciar, que solo el 24% de los trabajadores encuestados manifiesta encontrarse satisfecho con los beneficios recibidos por su trabajo, mientras que un 76% expresa que no se siente satisfecho con los beneficios obtenidos por su trabajo. Este resultado evidencia una marcada insatisfacción respecto a la compensación tanto económica como no económica de los trabajadores de la entidad. La percepción de inequidad salarial no solo reduce la motivación individual, sino que también debilita el compromiso institucional, dificulta la retención del personal y deteriora el clima organizacional. Atender estas carencias resulta fundamental para garantizar un entorno más justo, equilibrado y sostenible dentro de la municipalidad.

Tabla 19

¿La entidad edil en la que trabaja le brinda oportunidades para crecer profesionalmente y desarrollarse en su carrera?

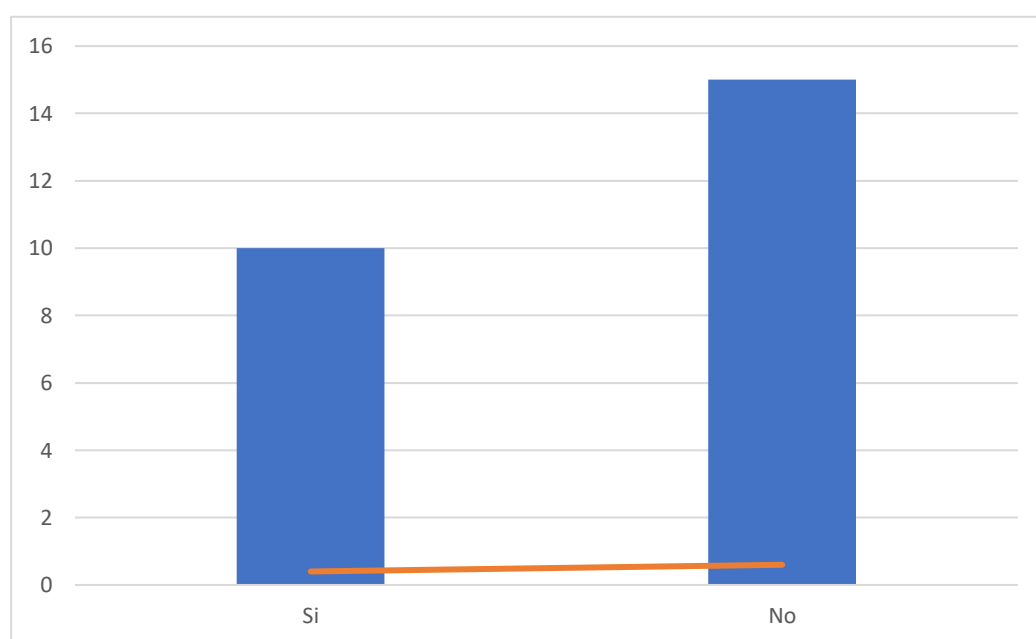
Crecimiento profesional

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	40%
No	15	60%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 18

Crecimiento profesional y desarrollo



Nota: Tabla 19

Análisis e Interpretación: De la figura 18 se puede observar, que el 40% del personal encuestado percibe que la entidad si le brinda oportunidades de crecimiento profesional, mientras que un 60% considera que no, lo que refleja un panorama poco alentador, y es que, si bien existe un grupo que valora ciertos avances, la mayoría considera insuficiente el respaldo institucional para impulsar su desarrollo profesional. La carencia de planes de carrera claros limita la motivación, reduce las expectativas de continuidad y debilita el compromiso con la organización. Promover políticas de formación y promoción interna dentro de la entidad resulta esencial para fortalecer la fidelización del talento.

Tabla 20

¿Su trabajo en la entidad municipal le permite desarrollar nuevas habilidades y competencias profesionales?

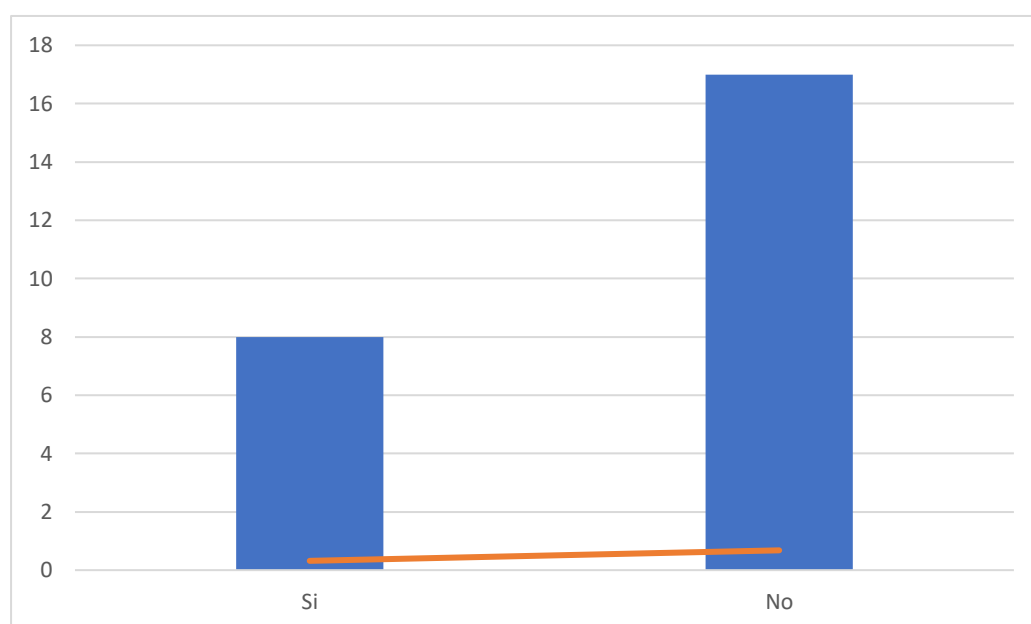
Habilidades y competencias

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	32%
No	17	68%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 19

Desarrollo de habilidades y competencias



Nota: Tabla 20

Análisis e Interpretación: De la figura 19 se puede ver, que el 32% de los trabajadores encuestados afirma que el trabajo que realiza si le permite desarrollar nuevas habilidades y competencias, mientras que un 68% niega que así sea, evidenciando con dicho resultado una percepción mayoritariamente negativa. Esta carencia refleja la falta de estrategias de capacitación que permitan potenciar el talento humano y fortalecer el desempeño institucional. La ausencia de espacios de aprendizaje no solo limita el crecimiento profesional, sino que también afecta la satisfacción laboral, reduce la motivación y debilita las expectativas de progreso dentro de la organización de la entidad.

Tabla 21

¿Se siente satisfecho con las capacitaciones y programas de formación que ofrece la entidad municipalidad para mejorar su desempeño laboral?

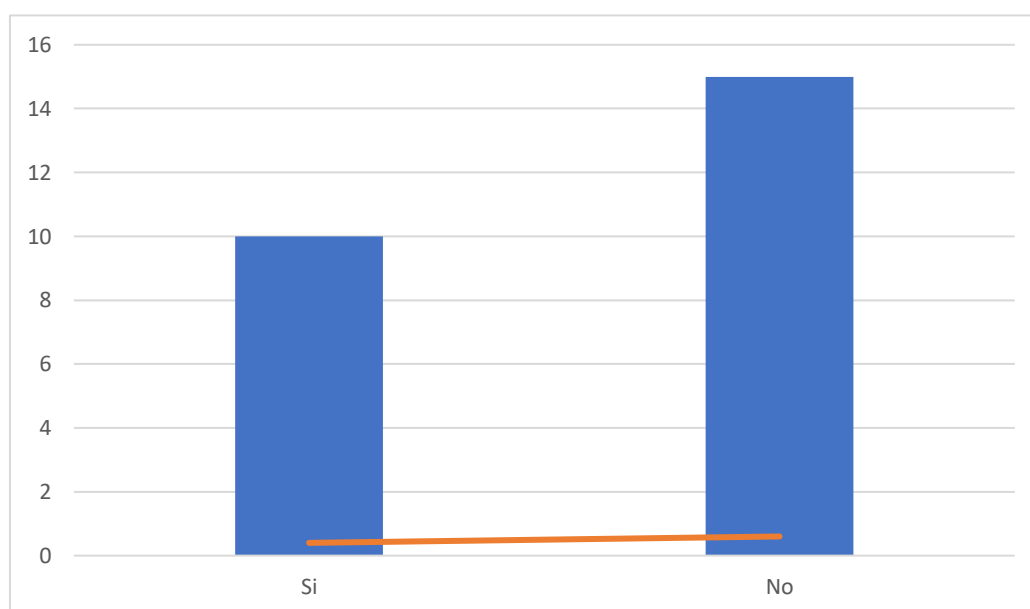
Capacitaciones y programas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	40%
No	15	60%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 20

Capacitaciones y programas ofrecido por la entidad



Nota: Tabla 21

Análisis e Interpretación: De la figura 20 se tiene que el 40% de los trabajadores encuestados se muestra satisfecho con las capacitaciones recibidas, mientras que un 60% no lo está, lo que evidencia una valoración predominantemente negativa. Estos resultados reflejan que los programas de formación son percibidos como insuficientes y poco pertinentes para las necesidades reales del trabajo. Esta situación genera descontento, afecta la motivación individual y repercuten en el desempeño colectivo. Reforzar la calidad, relevancia y continuidad de las capacitaciones resulta esencial para potenciar el desarrollo profesional dentro de la municipalidad.

Tabla 22

¿Las capacitaciones ofrecidas por la entidad municipalidad esta alineadas a sus necesidades profesionales y exigencias de su puesto de trabajo?

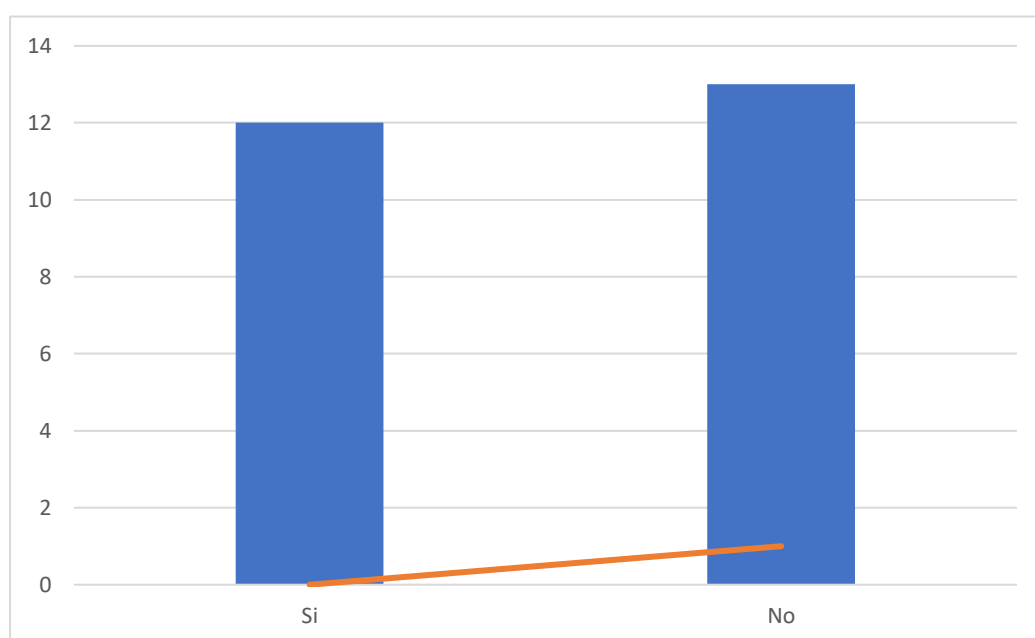
Capacitaciones y puestos de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	0%
No	13	100%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 21

Alineación de las capacitaciones laborales



Nota: Tabla 22

Interpretación: De la figura 21 se puede advertir, que el 48% de los trabajadores encuestados considera que las capacitaciones ofrecidas por la municipalidad si responden a sus necesidades del puesto de trabajo, mientras que un 52% opina que dicha capacitación no responde a su puesto de trabajo, lo que refleja percepciones divididas. Esta situación evidencia que los programas formativos no siempre se ajustan a las demandas reales del entorno laboral. La falta de pertinencia limita su efectividad, reduce el fortalecimiento de habilidades y frena la consolidación de competencias clave, dificultando así la mejora continua y el fortalecimiento profesional dentro de la municipalidad.

Tabla 23

¿Hay posibilidades claras y equitativas de ascenso y promoción dentro de la entidad municipalidad distrital de Jacas Chico?

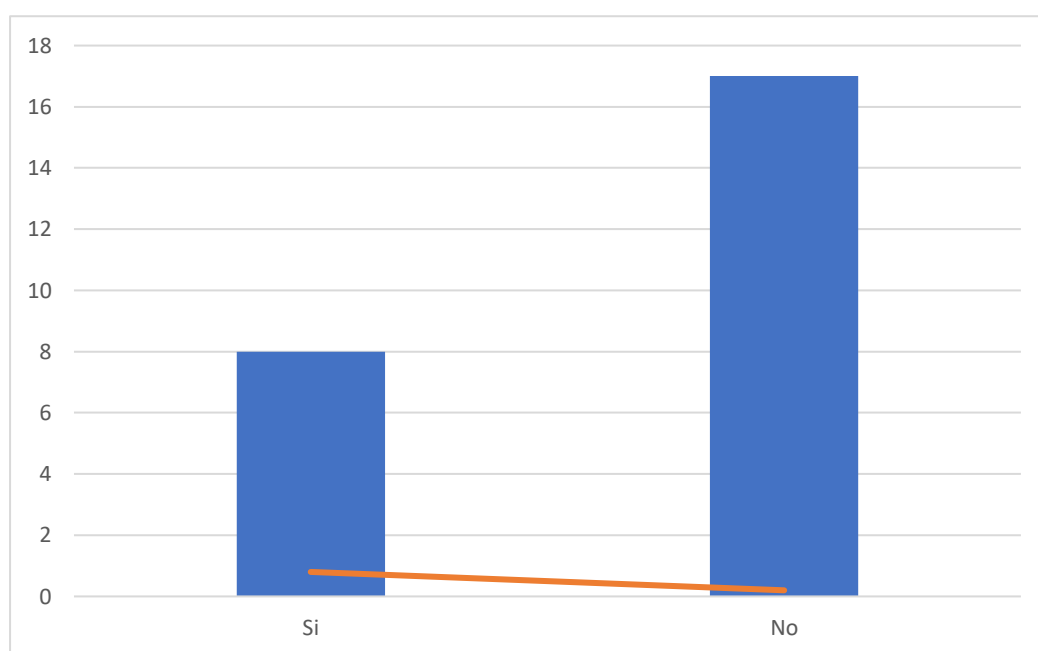
Posibilidades de ascenso

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	17	20%
Total	25	100%

Nota. Aplicación de cuestionario

Figura 22

Oportunidad de promoción y ascenso laboral



Nota: Tabla 23

Análisis e Interpretación: De la figura 22 se tiene que el 32% de los trabajadores encuestados percibe que, si hay posibilidades claras y equitativas de ascenso y promoción, mientras que un 68% considera que no existen esas posibilidades claras y equitativas de ascenso, lo que evidencia una marcada sensación de estancamiento profesional dentro de la municipalidad. Esta situación refleja la falta de mecanismos claros, transparentes y equitativos de promoción interna, lo cual debilita la motivación individual y genera descontento colectivo. La ausencia de políticas de desarrollo y movilidad limita la retención del talento calificado y reduce las expectativas de continuidad, afectando directamente la estabilidad institucional.

4.2. RESULTADOS INFERENCIALES

Antes de aplicar las pruebas estadísticas inferenciales, se examinó en su estado normal los datos de los resultados de las variables independiente y dependiente, con el fin de determinar el tipo de análisis adecuado. Dado que la muestra estuvo conformada por 25 Colaboradores, se utilizó el examen de Shapiro–Wilk, sugerida para muestras de menos de cincuenta casos.

Tabla 24.

Prueba de normalidad Shapiro–Wilk

Variable	Estadístico W	Sig. (p)
Variable (x) Gestión de recursos humanos	0.915	0.046
Variable (y) Satisfacción Laboral	0.928	0.032

Nota. Datos tomados de las variables en conjunto

Análisis e Interpretación: Las cifras de significancia (p) en ambas variables resultaron inferiores a 0.05, evidenciando que los datos carecen de distribución normal. Por ende, se descartó la hipótesis nula de normalidad y se empleó el coeficiente no paramétrico de Spearman, idóneo para examinar la vinculación entre variables de naturaleza ordinal o no normal.

4.2.1. RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS GENERAL

A. HIPÓTESIS GENERAL

H.A: La gestión de recursos humanos se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

H.0: La gestión de recursos humanos no se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024

Tabla 25*Correlación de ambas variables*

Variables	Rho de Sp. (ρ)	Sig. (p)	Nivel de relación	Decisión
Gestión de recursos humanos – Satisfacción laboral	0.71	0.000	Alta y significativa	Se acepta H_1

Nota. Datos tomados de las variables en conjunto

Interpretación: El coeficiente de Spearman ($\rho = 0.71$; $p < 0.05$) revela un vínculo positivo alto y trascendente entre la gestión del talento y el bienestar laboral. En consecuencia, se descarta la hipótesis nula (H_0) y se admite la hipótesis de investigación (H_1), demostrando que una eficiente ejecución de las políticas de personal repercute directamente en el grado de complacencia de los servidores municipales.

4.2.2. RESULTADOS DE LA PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

A) HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1.

H.E.1: El proceso de reclutamiento y selección se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

H₀ (H_{01}): El proceso de reclutamiento y selección no se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los colaboradores de la entidad de Jacas Chico durante el período 2024.

Tabla 26*Correlación reclutamiento y selección - satisfacción laboral*

Dimensiones	Rho de Sp. (ρ)	Sig. (p)	Nivel de relación	Decisión
Clima laboral y relaciones laborales – Satisfacción laboral	0.78	0.000	Alta y significativa	Se acepta H_1

Nota. Información de las tablas 6 al 10

El estadístico de Spearman ($\rho = 0.78$; $p < 0.05$) manifiesta un vínculo positivo elevado y relevante. Por lo tanto, se admite la hipótesis de investigación (H_1) y se descarta la hipótesis nula (H_0). Se confirma una asociación positiva considerable y trascendente. Los resultados

descriptivos mostraron que el 68% percibe transparencia en la selección, aunque un 32% aún desconfía. Esta dualidad explica por qué la relación no es tan alta: si bien la transparencia y equidad fortalecen la motivación y la confianza institucional, la falta de claridad en ciertos procesos reduce el impacto positivo sobre la satisfacción global

B) HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 2.

H.E.2: El clima laboral y las relaciones laborales se vinculan de manera positiva con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

H₀ (H₀₂): El clima laboral y las relaciones laborales no se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024

Tabla 27

Correlación clima y relación laboral - satisfacción laboral

Variables	Rho de Sp. (ρ)	Sig. (p)	Nivel de relación	Decisión
Clima laboral y relaciones laborales – Satisfacción laboral	0.78	0.000	Alta y significativa	Se acepta H ₁

Nota. Información de las tablas 6 al 10

El coeficiente de Spearman ($\rho = 0.78$; $p < 0.05$) muestra una relación positiva alta y significativa. En consecuencia, se acepta la hipótesis de investigación (H₁) y se rechaza la hipótesis nula (H₀).

Interpretación: Se halló una correlación positiva alta y significativa. Este es el factor más influyente en la satisfacción laboral. El 76% señaló relaciones cordiales, pero también se identificaron deficiencias en la comunicación y apoyo directivo. Ello demuestra que un clima laboral positivo no sólo motiva, sino que también se convierte en un predictor clave de la satisfacción. La literatura (Chiavenato, 2013; Hancoco, 2023) coincide en que el clima organizacional es un determinante esencial del compromiso y el rendimiento institucional.

C) HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 3.

H.E.3: La evaluación del desempeño se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

H₀ (H₀₃): La evaluación del desempeño no se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.

Tabla 28

Correlación variable independiente y dependiente

Variables	Rho de Sp. (ρ)	Sig. (p)	Nivel de relación	Decision
Evaluación desempeño – Satisfacción laboral	0.49	0.010	Devil Pero significativa	Se acepta H ₁

Nota. Información de las tablas 6 al 10

El valor $p = 0.49$ y $p < 0.05$ indica una correlación positiva débil pero significativa. Se descarta H₀ y se amite H₁.

Interpretación: Esto indica que, si bien el feedback motiva y mejora competencias, la falta de criterios claros y objetivos reduce la confianza en el proceso, debilitando la satisfacción laboral. Es decir, la retroalimentación aislada no es suficiente si no va acompañada de mecanismos de evaluación percibidos como justos y transparentes. lo que sugiere que, aunque el examen del rendimiento influye en el bienestar laboral, su impacto es menor en símil con otras dimensiones de la administración del recurso humano.

En conclusión, se confirma que todas las dimensiones de la gestión de recursos humanos se relacionan significativamente con la satisfacción laboral, siendo el clima laboral el factor con mayor influencia ($p = 0.78$), seguido por reclutamiento y selección ($p = 0.62$) y, finalmente, evaluación del desempeño ($p = 0.49$). Esto permite concluir que una adecuada gestión de recursos humanos fortalece el compromiso, la motivación y el bienestar de los trabajadores, generando un entorno laboral más eficiente y armonioso en la Municipalidad Distrital de Jacas Chico.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. DISCUSIÓN RESPECTO A LOS ANTECEDENTES

Los hallazgos de la estadística inferencial ratifican un vínculo trascendente entre la administración del talento humano y el bienestar laboral dentro de la entidad de Jacas Chico ($p = 0.71$; $p < 0.05$), lo cual coincide plenamente con los antecedentes analizados. A nivel internacional, Colcha y Tapia (2021) determinaron que una correcta administración del activo humano incide positivamente en la satisfacción laboral, similar a lo evidenciado en este estudio. De igual modo, Fontal (2020) destacó que el bienestar del trabajador se ve reforzada por la percepción de justicia y cumplimiento de los compromisos institucionales, hallazgo que también se refleja en la percepción de los trabajadores municipales.

En el ámbito nacional, Ancalla (2023) y Barnett y Carlos (2022) demostraron relaciones positivas entre la administración del recurso humano y el bienestar laboral en instituciones públicas, confirmando que el liderazgo, la comunicación y la equidad son determinantes en la motivación del personal. Por lo que, los resultados de la investigación se alinean con la tendencia observada en investigaciones previas, reafirmando que los procesos de reclutamiento, el clima laboral y la evaluación del desempeño son componentes esenciales para el bienestar organizacional y el fortalecimiento de la eficiencia institucional en el sector público.

5.2. DISCUSION RESPECTO AL MARCO TEÓRICO

Los resultados obtenidos se fundamentan sólidamente en las teorías que vinculan a la gestión del talento humano y la satisfacción laboral. Según Chiavenato (2017), la gestión del recurso humano es un procedimiento integro que implica reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar, todos ellos determinantes para el compromiso y la motivación del trabajador. En esta investigación, la correlación moderada ($p = 0.62$) entre el reclutamiento y la satisfacción confirma dicha premisa. Por su parte, la Teoría de Herzberg (1959) explica que la satisfacción se asocia con elementos motivacionales como el prestigio y crecimiento profesional, mientras que la insatisfacción se origina en la falta de condiciones adecuadas.

Los resultados obtenidos reflejan que, aunque existe satisfacción en las relaciones interpersonales ($p = 0.78$), persisten carencias en los factores extrínsecos como el reconocimiento y la compensación. Asimismo, el dogma de Litwin y Stringer (1968), sobre el Clima Organizacional, sustenta que la percepción del ambiente laboral influye directamente en la satisfacción; este planteamiento se confirma en la entidad de Jacas Chico, donde la calidad de la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo fueron los elementos más valorados. En conjunto, estos resultados fortalecen el marco conceptual y evidencian la necesidad de consolidar una gestión humana estratégica orientada al bienestar y desarrollo del personal municipal.

CONCLUSIONES

1. Se logró determinar que la gestión de los recursos humanos se vincula de manera positiva y significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico ($p = 0.71$; $p < 0.05$). Los resultados descriptivos evidencian que el 76% de los trabajadores perciben una administración idónea en los procesos de personal. Estos datos evidencian que la correcta aplicación del reclutamiento, un clima favorable y evaluaciones justas fortalecen la motivación y el compromiso, destacando la necesidad de políticas de recursos humanos más equitativas y motivadoras.
2. Se pudo identificar que el proceso de reclutamiento y selección incide significativamente en la satisfacción laboral ($p = 0.62$; $p < 0.05$). De acuerdo con los resultados descriptivos, el 68% de los encuestados perciben transparencia y coherencia entre los perfiles y los procesos de contratación. Sin embargo, cuando estos elementos no son consistentes, disminuye la confianza de los trabajadores, lo cual demuestra la importancia de fortalecer la planificación y objetividad en este proceso.
3. Se logró analizar que el clima laboral y las relaciones laborales representan el factor de mayor impacto en la satisfacción laboral ($p = 0.78$; $p < 0.05$). A nivel descriptivo, el 82% de los trabajadores manifestó sentirse cómodo con sus compañeros y superiores, lo que demuestra que la cordialidad, la comunicación y el apoyo generan motivación. No obstante, las deficiencias en el liderazgo y la comunicación vertical impiden alcanzar un ambiente completamente satisfactorio.
4. Se pudo identificar que la evaluación del desempeño posee una relación débil pero significativa con la satisfacción laboral ($p = 0.49$; $p < 0.05$). Los resultados descriptivos señalan que solo el 54 % de los trabajadores considera la evaluación justa y útil. Aunque la retroalimentación motiva al personal, la falta de criterios claros y percibidos como equitativos limita su influencia positiva sobre la motivación y retención del talento humano.

RECOMENDACIONES

1. A la Oficina de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico, implementar convocatorias públicas transparentes a nivel local, difundidas a través de la radio comunitaria y murales institucionales, garantizando a los pobladores del distrito acceso a la información sobre plazas disponibles. Asimismo, es conveniente formalizar perfiles de puesto claros y accesibles, de modo que los aspirantes comprendan los requisitos y se reduzca la percepción de inequidad en los procesos.
2. Al alcalde de la entidad Distrital de Jacas Chico, organizar talleres de comunicación y liderazgo dirigidos a los gerentes de las distintas áreas, con énfasis en el contexto cultural y social del distrito. Estos espacios, además de fortalecer la comunicación vertical, deben propiciar la integración entre áreas mediante actividades locales (jornadas comunitarias, celebraciones distritales), lo que permitirá mejorar la integración del grupo y el sentido de pertenencia.
3. A los principales gerentes de la Entidad Distrital de Jacas Chico, diseñar un sistema de evaluación participativo, en el cual los criterios sean explicados previamente a los trabajadores, recogiendo sus aportes para adecuarlos a la realidad local. Para reforzar la legitimidad del proceso, es pertinente realizar sesiones de retroalimentación personalizadas en la misma sede municipal, donde cada trabajador reciba orientación sobre sus logros y áreas de mejora, asegurando así mayor confianza en la evaluación.
4. Se recomienda a la gestión edil de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico priorizar pequeños incentivos no económicos adaptados a su presupuesto y realidad local, como reconocimientos públicos en reuniones distritales, felicitaciones oficiales o la entrega de diplomas simbólicos en fechas cívicas. Estas acciones, aunque sencillas, pueden contribuir de manera significativa a mejorar la motivación y el compromiso del personal municipal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancalla, L. J. (2023). *Gestión de recursos humanos y su influencia en el desempeño laboral de los servidores públicos de la Municipalidad Distrital de Tamburco-2019*: Tesis de licenciatura. Universidad Micaela Bastidas. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/99361>
- Astudillo Ordoñez N. E., Reinoso Astudillo C. y Ortiz Torres M. (2017). La gestión de talento humano como factor clave del desarrollo organizacional. *Observatorio de la Economía Latinoamericano*, 3 (1), e13. <http://hdl.handle.net/20.500.11763/ec17desarrollo-organizacional>
- Barragán Estrada J., Castillo Cieza P., Villalpando Arias P., y Guerra Prado P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*. 6 (1), e38. <https://doi.org/10.29105/rinn6.11-3>
- Aguilar, B., y Carlos, J. (2022). *Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral en la Municipalidad Distrital Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, Ayacucho – 2022*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/99361>
- Caiza Pastuña, E. C., y Callan Bacilio, R. (2025). *Gestión del talento humano en la era digital: Nuevas competencias y herramientas para la administración inteligente*. Editorial Hambatu Sapiens. <https://assets.zyrosite.com/YleWZOBWqlh3jRpB/libro-administracia3n-inteligente-AE0r5wO9jOhnQQqq.pdf#page=9>
- Casanova Mederos B. (2006). La gestión de la diversidad. *Revista Unidad de Conocimiento*, 2 (3), e3. https://motivacio.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast
- Cepeda, Cepeda. S., Salguero Angarita. O., y Sánchez, Gutiérrez. Y. (2015). *El reconocimiento como herramienta estratégica para potenciar el desempeño de los empleados en TNM Limited*: Tesis doctoral. Universidad Piloto de Colombia. Repositorio institucional. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3045>

- Cevallos, Sánchez J. (2013). *Gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral: Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena 2013*. Tesis de licenciatura, Universidad estatal Península de Santa Elena. Repositorio Institucional.
<http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1136>
- Colcha Días J., y Tapia Hermida L. (2021). Gestión del talento humano, uso TIC'S y su relación con el desempeño laboral. Caso práctico: Constructora general Services S.A. *Polo del conocimiento*, 6(7), e829.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/2890/6219>
- Díaz Alvarado M., y Salcedo Ignacio S. (2015). *Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N°1154 UGEL 03 Cercado de Lima 2015*. Tesis de maestría, Universidad de Lima. Repositorio Digital.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/5599>
- Dubet, F. I. (2014). *Repensar la justicia social: Contra el mito de la igualdad de oportunidades*: (1ª ed.). Siglo veintiuno editores Argentina S.A.
<https://consejopsuntref.wordpress.com/wpcontent/uploads/2017/06/dubet-repensar-la-justicia-social.pdf>
- Fontal Aponte, J. D. (2020). *Relación entre la ruptura del contrato psicológico y satisfacción laboral con el desempeño laboral en docentes de una institución de educación superior en Bogotá*. Tesis de maestría, Universidad de Bogotá. Repositorio digital.
<https://hdl.handle.net/10983/25176>
- Hanco Ramos K. L. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral en tiempo de COVID-19 en trabajadores de la Municipalidad de San Miguel de Cauri, 2022*. Tesis de maestría, Universidad de Huánuco.
- Harón, Curtner R. M., Rela Izantrep Z., y Saad, Esteindar S. (2020). Formación de la creatividad de los servidores públicos a través del liderazgo transformador. *Revista de Desarrollo Gerencial*, 15(3), e45.
<https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0142>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). Mcgraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

- López, A. (2015). *Métodos descriptivos en investigación social: Enfoques, observación y análisis* (2.^a ed.). Editorial Académica.
- Llaneza, J. F. (2006). *Ergonomía y psicología aplicada: Manual práctico para la formación del especialista* (10.^a ed.). Lex Nova.
<https://books.google.com.pe/books?id=BnCtJjxWTL0C&printsec=frontcover>
- Mariscal Rosado, Z. M., y Mora Romero, J. L. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral: *Un análisis cuantitativo. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 3(1), e45.
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1.1307>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa, cualitativa y redacción de la tesis* (5.^a ed.). DGP Editores SAS.
- Oca Ismeria, J. (2011). Competencias conversacionales en la gerencia actual: Aprender a comunicar(se). *Mundo archivo* 2(1), e16.
<http://www.mundoarchivistico.com/>
- Palacios Camacho M. V. (2006). *Colaboración organizacional: Características y tipología*. Tesis licenciatura Repositorio digital. Universidad Autónoma Metropolitana.
<https://bindani.izt.uam.mx/concern/licenciaturas/nv935314j?locale=fr>
- Peña Arevalo K. J. (2016). *Las causas de rotación de personal incorporado por E-recruitment en el Grupo Telesant*. Tesis de maestría, Repositorio digital. Universidad de Quito. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/511>
- Robbins, P. S., y Judge, A. T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). y Pearson Education, Inc.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

COMO CITAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

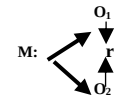
Rojas Rivera, B. (2026). *Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico, periodo 2024* [Tesis de pregrado, Universidad de Huánuco]. Repositorio Institucional UDH.
<http://..>

ANEXOS

ANEXO 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: “Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico, periodo 2024”

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema General: P.G. ¿De qué manera la gestión de recursos humanos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024? Problemas Específicos PE1. ¿De qué manera el proceso de reclutamiento y selección se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024? PE2. ¿De qué manera el clima laboral y relaciones laborales se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024? PE3. ¿De qué manera la evaluación de desempeño se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024?	Objetivo General: Determinar de qué manera la gestión de recursos humanos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024. Objetivos Específicos OE1. Identificar de qué manera el proceso de reclutamiento y selección se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024 OE2. Analizar de qué manera el clima laboral y las relaciones laborales se relacionan con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024 OE3. Identificar de qué manera la evaluación de desempeño se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico, durante el período 2024.	Hipótesis General: H.A: La gestión de recursos humanos se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024. H.0: La gestión de recursos humanos no se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024. H.E.1. El proceso de reclutamiento y selección se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024. H.E.2. El clima laboral y relaciones laborales se relacionan de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024. H.E.3. la evaluación de desempeño se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024.	Variable Independiente Gestión de Recursos Humanos	Proceso de Reclutamiento y selección Clima laboral y relaciones laborales Evaluación de desempeño	Tipo: Aplicada Enfoque: Cuantitativo Nivel: correlacional Diseño: No experimental  Donde: M= Muestra de estudio X= Gestión de Recursos Humanos Y= Satisfacción laboral R=Relación entre variables Población 25 trabajadores M.D.J.C. Muestra 25 trabajadores M.D.J.C. Técnica: La encuesta Instrumento: El cuestionario
			Variable Dependiente Satisfacción laboral	Relaciones Interpersonales Reconocimiento y Compensación Crecimiento profesional	



ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO

CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JACAS CHICO PERIODO 2024

Estimado Trabajador Publico: Se Viene Desarrollando El Trabajo De Investigación Titulado “Gestión De Recursos Humanos Y Satisfacción Laboral De Los Trabajadores De La Municipalidad Distrital De Jacas Chico, Periodo 2024”, En Tal Sentido Al Encontrarse La Investigación En La Fase De Trabajo De Campo Para El Recojo De Datos, Solicitamos Tenga La Amabilidad De Responder El Siguiente Cuestionario

Objetivo:

Determinar de qué manera la gestión de recursos humanos se relaciona con la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Jacas Chico durante el período 2024

Instrucciones:

Marque con una “X” la respuesta que considere más cercana a su posición, según corresponda en cada ítem.

VARIABLE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
N°	ÍTEMS	ESCALA		
		SI	NO	OTRO
Dimensión: Proceso de reclutamiento selección				
1	La selección del personal en la entidad se realiza de manera transparente y objetiva			
2	El entrevistador demuestra profesionalidad y preparación durante el proceso de entrevista personal			
3	El perfil del puesto para el reclutamiento corresponde adecuadamente con las funciones y responsabilidades del trabajo			
4	Quienes postulan tienen igualdad de oportunidades durante el proceso de reclutamiento, independientemente de su género, edad o condición social			
Dimensión Clima laboral y relaciones laborales				
5	El ambiente laboral en la entidad es agradable y fomenta la colaboración entre compañeros			
6	La comunicación entre los trabajadores y los superiores es clara y eficiente			
7	La entidad inspira y guían adecuadamente al equipo para el logro de los objetivos			
8	Sus superiores le ofrecerle apoyo y orientación cuando lo necesita			
Evaluación y desempeño				
9	Los criterios que utiliza la entidad para evaluar su desempeño laboral son claros y justos			

10	El proceso de evaluación de desempeño se realiza de manera objetiva y transparente			
11	La retroalimentación sobre su desempeño le ayuda a mejorar sus habilidades y rendimiento laboral			

VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL				
N°	ÍTEMS			
		SI	NO	OTRO
Dimensión: Relaciones Interpersonales				
1	Las relaciones entre compañeros de trabajo en la entidad edil son cordiales y respetuosas			
2	Existe un buen nivel de colaboración entre los trabajadores que contribuya con los objetivos de la entidad edil			
3	Se siente incluido y valorado como parte importante del equipo de trabajo de la municipalidad distrital de Jacas Chico			
4	Sus opiniones y aportes son tomados en cuenta por sus superiores y colegas de trabajo			
Dimensión Reconocimiento y compensación				
5	La entidad edil reconoce y valora adecuadamente su esfuerzo y desempeño laboral			
6	Se siente satisfecho con los beneficios (económicos y no económicos) que recibe por su trabajo en la entidad edil			
7	La entidad edil en la que trabaja le brinda oportunidades para crecer profesionalmente y desarrollarse en su carrera			
Dimensión Crecimiento profesional				
8	Su trabajo en la entidad municipal le permite desarrollar nuevas habilidades y competencias profesionales			
9	Se siente satisfecho con las capacitaciones y programas de formación que ofrece la entidad municipal para mejorar su desempeño laboral			
10	Las capacitaciones ofrecidas por la entidad municipalidad esta alineadas a sus necesidades profesionales y exigencias de su puesto de trabajo			
11	Hay posibilidades claras y equitativas de ascenso y promoción dentro de la entidad municipalidad distrital de Jacas Chico			

Gracias por su participación.

ANEXO 3

AUTORIZACIÓN PARA TRABAJAR EN LA INSTITUCIÓN



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JACAS CHICO

YAROWILCA-HUÁNUCO

RUC: 20198440052

Ley de Creación Política N° 15419, del 20 de abril de 1960



Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho

Jacas Chico, 28 de junio del 2024

Señorita:

Abog. Beny Luz Rojas rivera

Presente. -

De mi mayor consideración;

El titular de la Municipalidad distrital de Jacas chico acepta que la Abog. Beny Luz Rojas Rivera, identificado con DNI 40927271, y encontrándose en etapa de desarrollo, el trabajo de investigación para la obtención del grado de Maestría en Gestión Pública con el título de investigación (Gestión de Recursos humanos y satisfacción laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de Jacas Chico periodo 2024)

La profesional en mención desarrollará las actividades pertinentes para dar cumplimiento al objetivo de la investigación, expuestos en su solicitud presentada el 25 de junio del 2024, y recepcionada en la municipalidad según registro N° 728 de fecha 26 de junio del 2024.

En consecuencia, se acepta el desarrollo del trabajo de investigación en la Institución que dignamente presido, dejando toda acción a desarrollar con el respaldo de la Comuna de Jacas Chico

Hago propicia la oportunidad para reiterarle el saludo.

Atentamente;

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE JACAS CHICO
YAROWILCA-HUÁNUCO

DISTRITO DE YAROWILCA
ALCALDE

Dirección: Plaza de armas de Jacas Chico
Correo: municipalidadjacaschico2023@gmail.com
N° de contacto: Cel. 918 665 692-962666708

Escaneado con CamScanner

ANEXO 4
IMÁGENES DEL TRABAJO DE CAMPO





ANEXO 5

PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE DATOS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	
1	ID_Trabajador	GRH_P1	GRH_P2	GRH_P3	GRH_P4	GRH_P5	GRH_P6	GRH_P7	GRH_P8	GRH_P9	GRH_P10	GRH_P11	SL_P1	SL_P2	SL_P3	SL_P4	SL_P5	SL_P6	SL_P7	SL_P8	SL_P9	SL_P10	SL_P11	TOTAL_Gestión_RRHH	TOTAL_Satisfacción	RANGO_X	RANGO_Y	RESULTADO ESTADÍSTICO			
2	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	7	6	6	15.5	Rho de Spearman:		0.7183	
3	2	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	7	9	15	23.5				
4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	10	8	25	21				
5	4	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	10	20.5	25				
6	5	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6	4	8	7.5				
7	6	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	4	8	7.5				
8	7	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	3	2	5				
9	8	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	7	9	15	23.5				
10	9	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	2	2	2				
11	10	7	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	7	7	15	18				
12	11	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	8	7	20.5	18				
13	12	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	6	6	8	15.5				
14	13	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	6	2	8	2				
15	14	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	5	5	2	11.5				
16	15	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	8	8	20.5	21				
17	16	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	6	3	8	5				
18	17	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	9	8	24	21				
19	18	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	8	5	20.5	11.5				
20	19	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	5	3	2	5				
21	20	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	6	2	8	2				
22	21	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	8	7	20.5	18				
23	22	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7	5	15	11.5				
24	23	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	6	5	8	11.5				
25	24	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	6	5	8	11.5				
26	25	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	8	5	20.5	11.5				
27																															
28	TOTAL																														
29	SI	17	15	20	18	15	14	13	15	11	12	17	19	14	13	15	13	6	10	8	10	12	8			Donde	SI		1		
30	NO	8	10	5	7	10	11	12	10	14	13	8	6	11	12	10	12	19	15	17	15	13	17				NO		0		
31																															