



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN EDUCACIÓN
CON ÉNFÁSIS EN GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

TÍTULO

RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR OFICIAL DE LA CIUDAD DE ISLA
PUCÚ DEL DEPARTAMENTO DE CORDILLERA 2025

AUTORA

SARA GUILLERMINA RECALDE MARTÍNEZ

ASUNCIÓN – PARAGUAY

AÑO 2025



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRIA EN EDUCACIÓN
CON ÉNFÁSIS EN GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

TÍTULO

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR OFICIAL DE LA CIUDAD DE ISLA
PUCÚ DEL DEPARTAMENTO DE CORDILLERA, AÑO 2025

AUTORA

SARA GUILLERMINA RECALDE MARTÍNEZ

TUTOR

DR. GERARDO ARMANDO PICON

ASUNCIÓN – PARAGUAY

2025

Recalde Martínez, Sara Guillermina

*“Relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción
laboral en Instituciones Educativas del Sector Oficial de la
ciudad de Isla Pucú del Departamento de Cordillera, año
2025”*

Línea de Investigación: Gestión Institucional y Liderazgo
Educativo

Total, de páginas: 146

Tutor: Dr. Gerardo Armando Picón

Tesis académica de Maestría en Educación con Énfasis en
Gestión Educativa de Calidad.

Universidad Iberoamericana, Paraguay, 2025

Código de biblioteca:



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
CON ÉNFÁSIS EN GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

AUTORA
SARA GUILLERMINA RECALDE MARTÍNEZ

TESIS PARA ACCEDER AL TÍTULO DE MAGISTER EN EDUCACIÓN CON
ÉNFÁSIS EN GESTIÓN EDUCATIVA DE CALIDAD

.....
Examinador 1

.....
Examinador 2

FECHA

CALIFICACIÓN

DEDICATORIA

A Dios, por ser luz en mi camino y darme la fuerza para enfrentar cada desafío con esperanza y fe.

A mis padres, Bernardino y Pabla, por su amor incondicional, por sus valores que guían mis pasos y por ser el pilar de mi vida.

A mis hijos, Arturo y Samuel, cuya presencia llena de alegría mi vida. Son mi fuente constante de motivación y el mayor impulso para seguir superándome cada día.

A mi esposo, por caminar junto a mí en este sueño, sostenerme con cariño y confianza, y brindarme un apoyo incondicional que ha hecho posible cumplir esta meta.

A la memoria de mi querida amiga Nancy Zárate (+), con quien tuve el privilegio de iniciar este camino académico. Dedico este logro especialmente a ella, cuya amistad, compañerismo y ejemplo perduran en mi corazón y continúan inspirando mi caminar, aun en su ausencia.

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor de tesis, el Prof. Dr. Gerardo Picón, por compartir su vasta experiencia y conocimientos con total predisposición, brindando en todo momento apoyo y acompañamiento para la concreción de este desafío.

A mis profesores, cuyas enseñanzas constituyeron el fundamento de esta investigación. De manera especial, expreso mi gratitud a la Prof. Olga Sosa, por su disposición para aclarar mis dudas a lo largo de este extenso proceso y por ser una fuente constante de inspiración profesional.

A todos los participantes de este estudio. Por compartir su tiempo, experiencias y conocimientos fue esencial para el desarrollo de esta investigación.

A mi familia, por sus constantes palabras de aliento que me impulsaron a superar las dificultades y perseverar cada día en la búsqueda de mis ideales y de un futuro mejor.

A mis compañeros, con quienes compartí momentos de profundo aprendizaje, así como de incertidumbre y preocupación durante la pandemia, sin perder nunca de vista el deseo de superación.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I -PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1-Planteamiento del problema	3
1.2-Principales antecedentes	5
1.3.-Preguntas de la investigación	6
1.3.1-Pregunta General de la investigación	6
1.3.2-Preguntas Específicas	6
1.4-Objetivos.....	6
1.4.1-Objetivo General.....	6
1.4.2-Objetivos Específicos	6
1.5- Justificación	6
1.6- Hipótesis	8
1.6.1- Hipótesis General	9
1.6.2- Hipótesis Específicas	9
1.7.1- Alcances	9
1.7.2- Limitaciones	10
2-CAPÍTULO II-MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO	12
2.1-Antecedentes del concepto central del estudio	12
2.2- Bases conceptuales	23
2.2.2- Clima Organizacional	24
2.2.2.2- Dimensiones del Clima Organizacional	24
2.2.2.3- El clima organizacional en instituciones educativas	25
2.2.2.4- Fundamentos teóricos del Clima Organizacional	26
2.2.3- Satisfacción laboral.....	28

2.2.3.1- Dimensiones de la satisfacción laboral.....	29
2.2.3.2- Satisfacción laboral en el contexto institucional educativo	29
2.2.3.3- Teorías relacionadas con Satisfacción Laboral.....	30
2.3- Relevancia de la satisfacción laboral.....	32
2.4- La satisfacción laboral como indicador del clima organizacional.....	33
2.4.1- Relación entre clima Organizacional y Satisfacción laboral	34
2.5- Aportes del marco teórico en el contexto del estudio.....	35
3-CAPÍTULO III-MARCO METODOLÓGICO	37
3.1-Tipo de Estudio.....	37
3.2-Contexto institucional.....	38
3.3.-Población y muestra.....	38
3.3.1-Sujetos de estudio	38
3.3.2- Muestra: Tipo- Tamaño	39
3.3.3- Criterios de inclusión.....	39
3.3.4-Procedimientos para la selección de la muestra	39
3.4-Técnicas e instrumentos de recolección de datos	40
3.4.1- Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	41
3.4.1.1- Alfa de Cronbach variable Clima organizacional.....	42
3.4.1.2- Alfa de Cronbach variable Nivel de satisfacción laboral	43
3.5-Procedimiento de recolección de datos	43
3.6.- Cuadro de Operacionalización de las variables	44
3.6.1- Cuadro de la Variable Clima Organizacional.....	44
3.6.2- Cuadro de la variable Nivel de Satisfacción laboral.....	45
3.6.3- Cuadro de las variables Relación entre Clima O y Satisfacción L	45
3.7- Plan de procesamiento y análisis	46

3.8- Aspectos Éticos.....	47
4. CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .	48
4.1- Variables Sociodemográficas	48
4.1.1- Total de Personal Docente, Técnico y Administrativo.....	48
4.1.2- Edad del Personal de las instituciones educativas	48
4.1.3- Sexo del Personal de las instituciones educativas	49
4.1.4- Título que posee el personal de las instituciones educativas	50
4.1.5- Tiempo de servicio que posee el personal	50
4.2- Variable “Clima Organizacional”.....	51
4.2.1- Dimensión: Autorrealización.....	51
4.2.2- Dimensión: Involucramiento laboral	55
4.2.3- Dimensión: Supervisión	58
4.2.4- Dimensión: Comunicación	61
4.2.5- Dimensión: Condiciones Laborales.....	64
4.3- Variable “Nivel de satisfacción laboral	67
4.3.1- Dimensión: Condiciones físicas y materiales.....	68
4.3.2- Dimensión: Beneficios laborales y remuneración	70
4.3.3- Dimensión: Política Administrativa	72
4.3.4- Dimensión: Relaciones Sociales.....	75
4.3.5- Dimensión: Desarrollo Personal	77
4.3.6- Dimensión: Desempeño de tareas.....	79
4.3.7- Dimensión: Relación con autoridad	82
4.4- Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.....	84
4.4.1- Correlación entre Relaciones sociales y desarrollo personal.....	85
4.4.2- Correlación entre Desempeño de tareas y relación con autoridad.....	86

4.4.3- Correlación entre Condiciones laborales y Relaciones Sociales	87
4.4.4- Correlación entre Comunicación y Supervisión	89
4.4.5- Correlación entre Involucramiento personal y Supervisión	90
4.4.6- Correlación entre Autorrealización e involucramiento personal	92
4.4.7- Correlación Clima Organizacional y nivel satisfacción laboral	93
4.5- Prueba de Hipótesis	94
5-CONCLUSIONES	97
6-RECOMENDACIONES	99
7-REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
8-ANEXOS	109
ANEXO 1- Instrumentos de Medición	109
ANEXO 2-Carta de Consentimiento Informado.....	113
ANEXO 3- Planilla de Juicio de Expertos.....	118
ANEXO 4- Prueba Piloto.....	121
ANEXO 5- Nota presentada a las instituciones educativas	141
ANEXO 6- Procesamiento de Datos en SPSS	145

LISTA DE TABLA

Tabla 1- Distribución de la Población por Tipo de Personal	44
Tabla 1- Distribución de la Muestra por Tipo de Personal	45
Tabla 3- Alfa de Cronbach total de la Variable Clima Organizacional	42
Tabla 4- Alfa de Cronbach total de la Variable Nivel de satisfacción laboral.	43
Tabla 5- Variable Clima Organizacional	44
Tabla 6- Variable Nivel de Satisfacción laboral	45
Tabla 7- Relación entre Clima O y Nivel de satisfacción laboral.....	45
Tabla 8- Total, de Personal Docente, Técnico y Administrativo.....	48
Tabla 9- Edad del Personal de las instituciones educativas	49
Tabla 10- Sexo del Personal de las instituciones educativas	49
Tabla 11- Título que posee el Personal de las instituciones educativas	50
Tabla 12- Tiempo de servicio que posee el Personal.....	50
Tabla 13- Dimensión: Autorrealización.....	51
Tabla 14- Dimensión: Involucramiento laboral	55
Tabla 15- Dimensión: Supervisión	58
Tabla 16- Dimensión: Comunicación	61
Tabla 17- Dimensión: Condiciones Laborales.....	64
Tabla 18- Dimensión: Condiciones físicas y materiales.....	68
Tabla 19- Dimensión: Beneficios laborales y remuneración	70
Tabla 20- Dimensión: Política Administrativa	72
Tabla 21- Dimensión: Relaciones Sociales.....	75
Tabla 22- Dimensión: Desarrollo Personal	77
Tabla 23- Dimensión: Desempeño de tareas	79
Tabla 24- Dimensión: Relación con autoridad	82
Tabla 25- Correlación entre Relaciones sociales y desarrollo personal	85

Tabla 26- Correlación entre Desempeño de tareas y relación con autoridad. .86	.86
Tabla 27- Correlación entre Condiciones laborales y Relaciones Sociales87	.87
Tabla 28- Correlación entre Comunicación y Supervisión..... .89	.89
Tabla 29- Correlación entre Involucramiento personal y Supervisión90	.90
Tabla 30- Correlación entre Autorrealización e involucramiento personal... .92	.92
Tabla 31- Correlación Clima Organizacional y nivel satisfacción laboral93	.93

RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad analizar el clima organizacional y satisfacción laboral que presentan las instituciones educativas del sector oficial del área educativa de la Supervisión Técnico Pedagógico área 03 -03 desde la percepción del personal docente, técnico y administrativo de la ciudad de Isla Pucú, del Departamento de Cordillera del año 2025. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de alcance descriptivo y correlacional y corte transversal. La población estuvo conformada por 185 funcionarios educativos, de los cuales se trabajó con una muestra no probabilística intencional de 81 participantes. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, aplicándose dos instrumentos estandarizados: la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) y la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC), elaboradas y validadas por la Magíster Sonia Palma Carrillo. Ambos cuestionarios fueron revalidados en el contexto local mediante juicio de expertos para la validez de contenido y una prueba piloto para la consistencia interna, obteniéndose un coeficiente Alfa de Cronbach global de 0,895, que evidencia una alta confiabilidad. Los datos recolectados fueron procesados con el software SPSS versión 27, realizando análisis descriptivos e inferenciales. Los resultados evidenciaron que el clima organizacional percibido fue moderadamente favorable, destacándose las dimensiones de autorrealización e involucramiento laboral, aunque se identificaron áreas de mejora en comunicación y condiciones laborales. En cuanto a la satisfacción laboral, se observó un nivel medio a alto, con fortalezas en relaciones sociales y desarrollo personal, y debilidades en beneficios y condiciones físicas. La prueba de correlación de Spearman arrojó un coeficiente positivo y significativo ($r_s = 0.721$; $p < .001$) entre las variables, lo que demuestra que un clima organizacional favorable se asocia con mayores niveles de satisfacción laboral. Se concluye que el clima organizacional constituye un factor determinante en la satisfacción laboral, influyendo directamente en la motivación, el compromiso y el bienestar del personal educativo. Se recomienda fortalecer las políticas institucionales de liderazgo participativo, comunicación interna y desarrollo profesional, con el fin de consolidar un ambiente laboral saludable y sostenible que contribuya a la calidad educativa en el sistema público.

Palabras clave: clima organizacional, satisfacción laboral, gestión educativa, bienestar docente, instituciones públicas.

ABSTRACT

The research aimed to analyze the organizational climate and job satisfaction present in public educational institutions within the Educational Supervision Area 03-03, based on the perceptions of teaching, technical, and administrative staff in the city of Isla Pucú, Department of Cordillera, during the year 2025. The study followed a quantitative approach, with a non-experimental design, descriptive and correlational scope, and a cross-sectional nature. The population consisted of 185 educational staff members, from which a non-probabilistic intentional sample of 81 participants was selected. For data collection, the survey technique was used, applying two standardized instruments: the Work Climate Scale (CL-SPC) and the Job Satisfaction Scale (SL-SPC), developed and validated by Magister Sonia Palma Carrillo. Both questionnaires were revalidated in the local context through expert judgment to ensure content validity, and a pilot test was conducted to verify internal consistency, obtaining a global Cronbach's Alpha coefficient of 0.895, which indicates high reliability. The collected data were processed using SPSS software, version 27, performing both descriptive and inferential analyses. The results showed that the perceived organizational climate was moderately favorable, with the highest scores in the self-realization and work involvement dimensions, although areas for improvement were identified in communication and working conditions. Regarding job satisfaction, participants reported a medium-to-high level, with strengths in social relationships and personal development, and weaknesses in benefits and physical conditions. The Spearman correlation test revealed a positive and significant coefficient ($r_s = 0.721$; $p < .001$) between the variables, demonstrating that a favorable organizational climate is associated with higher levels of job satisfaction. It is concluded that the organizational climate is a determining factor in job satisfaction, directly influencing motivation, commitment, and well-being among educational personnel. It is recommended to strengthen institutional policies promoting participatory leadership, internal communication, and professional development, in order to consolidate a healthy and sustainable work environment that contributes to improving educational quality within the public education system.

Keywords: organizational climate, job satisfaction, educational management, teacher well-being, public institutions.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional y la satisfacción laboral constituyen factores clave dentro de las instituciones educativas, pues reflejan la percepción que los miembros de la comunidad atribuyen a su entorno laboral. Estas percepciones pueden manifestarse en actitudes positivas que impulsan el desempeño y la cohesión institucional o, por el contrario, derivar en situaciones de desmotivación, estrés e inconformidad. Por ello, ambas variables adquieren relevancia estratégica en el desarrollo organizacional, al incidir directamente en el bienestar, la motivación y la productividad del personal docente, técnico y administrativo.

La evaluación del clima organizacional y de la satisfacción laboral permite a las instituciones identificar fortalezas y debilidades internas, posibilitando la formulación de estrategias orientadas a fortalecer el compromiso, la comunicación, la participación y el sentido de pertenencia de sus integrantes. Medir estas dimensiones no solo aporta información diagnóstica, sino que también contribuye a la toma de decisiones para promover entornos de trabajo más saludables, equitativos y sostenibles.

El personal constituye el recurso más valioso de toda organización, y su bienestar se traduce en el éxito institucional. Como señala Rosillo (2012), las organizaciones modernas reconocen la necesidad de atraer, motivar y retener al mejor talento humano, asegurando que su esfuerzo y compromiso estén alineados con los objetivos institucionales. En este sentido, el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral adquiere un papel protagónico al influir directamente en la calidad del desempeño, la estabilidad del personal y el cumplimiento de la misión educativa.

La presente tesis se enmarca en la línea de investigación Gestión Institucional y Liderazgo Educativo, orientada a analizar y comprender los factores que determinan el clima organizacional y la satisfacción laboral en instituciones educativas del sector oficial. El propósito general es identificar los elementos que inciden en estas variables, con el fin de proponer estrategias que promuevan entornos laborales favorables, potencien el desarrollo profesional y fortalezcan el bienestar de los miembros de la comunidad educativa.

De manera complementaria, la investigación busca ofrecer a las instancias del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC), Supervisión Educativa y a los equipos directivos orientaciones y propuestas de mejora que contribuyan a la creación de ambientes laborales armónicos, inclusivos y motivadores. En coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS) de la Agenda 2030, este estudio se vincula principalmente con el ODS 3 (Salud y bienestar), al promover condiciones laborales saludables; el ODS 4 (Educación de calidad), al fortalecer la gestión institucional y docente; y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), al impulsar prácticas organizacionales justas y sostenibles que favorezcan el desarrollo humano y profesional del personal educativo.

La investigación está organizada de la siguiente manera:

En el Capítulo I Planteamiento de problema. Se presenta el planteamiento del problema y la formulación del problema, el Objetivo general. Los objetivos específicos de la investigación. La Justificación y la delimitación.

En el Capítulo II El Marco Teórico. Se identifican los antecedentes en relación con la temática abordada en la investigación y el marco referencial o conceptual que constituyen las bases teóricas.

En el Capítulo III El Marco Metodológico. El tipo de estudio, el diseño de la investigación, la operacionalización de las variables, población y tamaño de la muestra, los procedimientos para la selección de técnicas e instrumentos para la recolección de datos. La validez, confiabilidad y técnicas que se utilizaron para analizar los datos y los procedimientos para el procesamiento de la investigación.

En el Capítulo IV Análisis e interpretación de resultados y aportes. Se analizan los resultados conforme a los objetivos, categorías, variables y la discusión de los resultados de la investigación.

En las Conclusiones y Recomendaciones se exponen el informe final de la investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1-Planteamiento del Problema

Los docentes, directores, personal administrativo y técnico constituyen pilares esenciales en las instituciones educativas, pues de su compromiso y desempeño depende el desarrollo institucional y la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estos actores pasan la mayor parte de su tiempo en el entorno escolar, donde las relaciones laborales que establecen influyen directamente en la calidad de su trabajo.

Las relaciones laborales pueden ser estimulantes y satisfactorias o, por el contrario, generar experiencias de desmotivación y malestar. En este sentido, Phegan (1998) afirma que “en toda organización, el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones. Debe ser reflejo de una vida agradable...” (p. 15). Esta reflexión evidencia que el grado de compromiso y satisfacción que los trabajadores experimentan en su entorno laboral determina en gran medida el clima organizacional y, por ende, el logro de los objetivos misionales de la institución.

En la actualidad, las instituciones educativas atraviesan un proceso de transformación profunda a nivel global, que exige superar modelos organizacionales tradicionales, rígidos y jerárquicos. Se demanda, en cambio, estructuras más flexibles, dinámicas y participativas, donde prevalezcan la colaboración, la comunicación horizontal y el involucramiento activo de todos los miembros del equipo de trabajo. Estas características contribuyen a generar entornos laborales más saludables, creativos y cohesionados.

El éxito de un centro educativo depende, en gran medida, de la manera en que sus integrantes perciben el clima organizacional y del nivel de satisfacción laboral que experimentan en su desempeño cotidiano. De acuerdo con Hall (1999), el clima organizacional puede definirse como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, que se supone es una fuerza que influye en la conducta del trabajador” (p. 135). Por ello, resulta fundamental que docentes, administrativos y técnicos se sientan cómodos, valorados y con libertad para expresar sus ideas y desarrollar su creatividad, ya que estas condiciones favorecen la productividad y los logros institucionales.

Un estudio realizado en la ciudad de Pilar reveló que las condiciones laborales del personal docente se caracterizan por la falta de tiempo para el descanso, deficiencias materiales, tensiones psicosociales elevadas y problemas de salud relacionados con el estrés y las molestias físicas propias de la profesión (Velasco, 2022, p. 1).

A nivel nacional, se observan diversos factores que inciden en el clima organizacional y en la satisfacción laboral del personal docente en Paraguay. En este sentido, distintos estudios evidencian que los educadores enfrentan condiciones laborales adversas, tales como infraestructura escolar deficiente, sobrecarga de trabajo, escasos recursos didácticos y elevada presión administrativa, factores que repercuten directamente en su bienestar profesional y en la calidad de la enseñanza. Estas problemáticas ponen de relieve la necesidad de atender, de manera prioritaria, el clima organizacional y la satisfacción laboral como elementos esenciales para garantizar el bienestar del personal y elevar la calidad educativa (Valiente & Villalba, 2023).

En consecuencia, esta investigación aborda dos dimensiones interrelacionadas como el clima organizacional y la satisfacción laboral que resultan determinantes para el funcionamiento armónico de las instituciones educativas. Comprender cómo se vinculan ambas variables permitirá proponer estrategias de mejora que fortalezcan la motivación, el sentido de pertenencia y el compromiso del personal, con el propósito de generar ambientes de trabajo más saludables y eficaces.

Cabe destacar que, a nivel de la población estudiada, no se registran antecedentes de investigaciones previas que aborden de manera sistemática la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo en las instituciones educativas del área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de Isla Pucú. Esta ausencia de estudios locales justifica la pertinencia y relevancia de la presente investigación, la cual busca generar evidencia empírica que contribuya al fortalecimiento institucional y al bienestar de los actores educativos.

1.2- Principales Antecedentes

Ruiz Díaz (2021) analizó el clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción, demostrando que la percepción del ambiente de trabajo influye directamente en la productividad, la motivación y el compromiso de los colaboradores. El estudio identificó que los factores con mayor incidencia positiva fueron la actitud hacia la labor desempeñada, la comunicación, la estructura organizacional y la supervisión. Estos resultados evidencian que el fortalecimiento del clima organizacional favorece el bienestar y la eficiencia institucional. Su aporte resulta relevante para el presente estudio, ya que permite comprender la importancia de la comunicación, la claridad de los propósitos y las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas.

En el ámbito universitario, Osorio, Pereira, Sanabria, Ramírez y León (2023) examinaron la satisfacción laboral y la productividad en docentes y funcionarios administrativos de la Universidad del Sol, evidenciando que el 50 % de los encuestados manifestaron sentirse conformes con su trabajo, aunque se observaron niveles moderados de desmotivación relacionados con la falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional. Los autores concluyen que la satisfacción laboral se asocia a la estabilidad, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la equidad en la remuneración. Este estudio guarda relación con la presente investigación al destacar cómo la motivación y el liderazgo institucional son determinantes en la satisfacción laboral del personal educativo.

Por su parte, Benítez et al. (2017) realizaron un estudio sobre la prevalencia de estrés y satisfacción laboral en trabajadores al volante de Asunción y Gran Asunción. Aunque en un contexto diferente, los hallazgos muestran que el estrés laboral y las condiciones adversas de trabajo afectan la percepción de bienestar y satisfacción de los empleados. Si bien el 94 % de los encuestados se declaró satisfecho, el 14 % presentó altos niveles de estrés, asociados a la presión laboral y las exigencias del entorno. Este antecedente aporta una visión complementaria al evidenciar la interacción entre satisfacción laboral y salud psicológica, aspecto que también se considera en la población docente de la investigación actual.

Iriarte (2022) estudió la calidad de vida y la satisfacción laboral en trabajadores de bares y restaurantes de Mataró-Barcelona, concluyendo que la calidad de vida laboral influye directamente en la satisfacción física, social, económica y psicológica de los empleados. Los resultados muestran altos niveles de satisfacción y bienestar cuando las condiciones laborales son adecuadas y se promueve un ambiente positivo. Esta relación entre calidad de vida y satisfacción laboral es coherente con el propósito de la presente tesis, que busca promover condiciones institucionales que favorezcan el bienestar y la motivación del personal docente y administrativo.

Por último, Llaure Ayala (2020) abordó el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral en instituciones educativas, concluyendo que un ambiente laboral positivo, caracterizado por el liderazgo participativo, la comunicación efectiva y la cooperación entre docentes, impacta significativamente en el desempeño profesional. El autor sostiene que un clima organizacional saludable potencia la satisfacción laboral y mejora los resultados institucionales. Este antecedente guarda estrecha relación con la investigación actual, ya que ambos estudios coinciden en la necesidad de fortalecer el clima organizacional para elevar la satisfacción y el compromiso del personal dentro del ámbito educativo.

1.3- Preguntas de la Investigación

1.3.1-Pregunta General de Investigación

¿Cuál es el clima organizacional y satisfacción laboral que presentan las instituciones educativas del sector oficial del área educativa de la Supervisión Técnico Pedagógico área 03-03 desde la percepción del personal docente, técnico y administrativo de la ciudad de Isla Pucú, del Departamento de Cordillera del año 2025?

1.3.2. Preguntas Específicas

¿Cómo es el clima organizacional de las instituciones educativas del sector oficial desde la perspectiva del personal docente, técnico y administrativo?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del sector oficial?

¿Existe relación entre el nivel del clima organizacional y el nivel satisfacción laboral de instituciones educativas del sector oficial?

1.4-Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar el clima organizacional y satisfacción laboral que presentan las instituciones educativas del sector oficial del área educativa de la Supervisión Técnico Pedagógico área 03 - 03 desde la percepción del personal docente, técnico y administrativo de la ciudad de Isla Pucú, del Departamento de Cordillera del año 2025.

1.4.2. Objetivos Específicos

Identificar el tipo de clima organizacional de instituciones educativas del sector oficial desde la perspectiva del personal docente, técnico y administrativo.

Describir el nivel de satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del sector oficial.

Explicar la relación que existe entre el nivel del clima organizacional y el nivel satisfacción laboral de instituciones educativas del sector oficial.

1.5-Justificación

La relevancia de esta investigación radica en el propósito de establecer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial del nivel de Educación Escolar Básica y Nivel Medio, pertenecientes al Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera, durante el año 2025. A partir de los resultados y análisis obtenidos, se pretende formular

sugerencias orientadas a la mejora institucional, basadas en fundamentos teóricos y herramientas propias de ambas variables. De esta manera, se busca fortalecer los espacios laborales educativos para optimizar el desempeño del personal, lo que se traducirá en una enseñanza más efectiva y en un aprendizaje de mayor calidad para los estudiantes.

Desde esta perspectiva, el estudio surge ante la necesidad de realizar un diagnóstico sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los actores educativos, con el fin de analizar las condiciones internas que caracterizan las relaciones laborales dentro de las instituciones. Este diagnóstico permitirá aportar información relevante acerca del ambiente en el que interactúan los miembros de la comunidad educativa y de cómo este influye positiva o negativamente en su percepción de satisfacción laboral. Asimismo, la investigación pretende generar aportes teóricos útiles para las organizaciones educativas, proponiendo estrategias que promuevan una gestión institucional dinámica, participativa y centrada en el bienestar de las personas.

En cuanto a su utilidad práctica, el estudio sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral permitirá fortalecer los procesos vinculados al comportamiento organizacional, posibilitando la implementación de cambios orientados tanto a la mejora de las actitudes y conductas de los miembros de la institución, como a la optimización de su estructura organizativa. El trabajo proporcionará herramientas para la toma de decisiones basadas en evidencias y promoverá una cultura organizacional más coherente con los objetivos institucionales.

El aporte teórico de esta investigación se fundamentará en las conclusiones derivadas del análisis de campo, la recolección y procesamiento de datos, y la aplicación de pruebas estadísticas que permitirán contrastar las hipótesis planteadas. De este modo, se generará evidencia empírica que contribuirá a comprobar la existencia de relación entre las variables de estudio, fortaleciendo el conocimiento sobre el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral.

Metodológicamente, el diseño, los instrumentos y las técnicas de recolección de datos constituirán un referente para futuras investigaciones en el ámbito educativo. Los instrumentos serán sometidos a un proceso de validación de contenido por juicio de expertos y a una prueba piloto para verificar su consistencia interna, garantizando el rigor científico del estudio y aportando una base metodológica sólida para otras investigaciones.

La investigación aportará información precisa y relevante para los miembros de las instituciones educativas, permitiéndoles desarrollar planes de mejora sustentados en las

debilidades identificadas en la zona educativa. Dichos planes estarán respaldados por análisis detallados y evidencia empírica, lo que facilitará la toma de decisiones informadas. Según Moré et al. (2005), la satisfacción laboral constituye una actitud global que abarca aspectos como la naturaleza de las tareas, la remuneración, las condiciones laborales, la motivación, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo profesional, todos ellos elementos esenciales que determinan la percepción de bienestar en el trabajo.

En esta línea, los hallazgos de la investigación servirán como punto de partida para identificar áreas de oportunidad y diseñar estrategias que fomenten un clima organizacional positivo y una mayor satisfacción laboral en el contexto educativo. Esto permitirá crear ambientes de trabajo más motivadores y colaborativos para docentes, personal técnico y administrativo, con efectos directos en la calidad educativa y en el desempeño de los estudiantes.

Asimismo, los resultados serán de gran utilidad para los líderes educativos, directores y supervisores, quienes dispondrán de una visión clara sobre los desafíos existentes en materia de clima organizacional y satisfacción laboral. La aplicación de planes de mejora basados en la evidencia contribuirá a construir entornos laborales más saludables, participativos y gratificantes, fortaleciendo la retención del talento docente y el compromiso institucional.

En síntesis, esta investigación representa una herramienta valiosa para la gestión educativa, al proporcionar información clave para el diseño de estrategias que promuevan entornos laborales más satisfactorios y motivadores. Con ello se contribuirá directamente al fortalecimiento de la calidad educativa y al logro de mejores resultados académicos. Además, el estudio servirá como referencia para futuros investigadores de grado y posgrado, así como para las autoridades del Ministerio de Educación y Ciencias, supervisores, directores, técnicos y docentes interesados en desarrollar estrategias que mejoren el clima organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones educativas.

1.6-Hipótesis

De acuerdo con los objetivos específicos y considerando el enfoque cuantitativo de tipo correlacional adoptado en la presente investigación, se plantean las siguientes hipótesis generales y específicas para contrastar la relación existente entre las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del sector oficial del área de supervisión 03-03.

1.6.1-Hipótesis general

H1: Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del sector oficial del área de supervisión 03-03.

H0: No existe una relación significativa entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del sector oficial del área de supervisión 03-03.

1-6-2-Hipótesis específicas

H1.1: A mayor calidad de las relaciones sociales en el entorno laboral, mayor es el desarrollo personal del personal docente, técnico y administrativo.

H1.2: Existe una relación positiva y significativa entre el desempeño de las tareas y la relación con la autoridad, de manera que una supervisión comprensiva y justa favorece la satisfacción en la ejecución de las labores.

H1.3: Las condiciones laborales adecuadas se asocian significativamente con relaciones sociales positivas entre los miembros de la institución.

H1.4: A mayor calidad de la comunicación interna, más efectiva y valorada es la supervisión institucional.

H1.5: El involucramiento personal del trabajador en las metas institucionales se relaciona de manera positiva con la calidad de la supervisión ejercida.

H1.6: Existe una relación directa entre la autorrealización y el involucramiento personal, de modo que un mayor sentido de logro y valoración profesional incrementa el compromiso institucional.

1.7- Alcances y Limitaciones

1.7.1- Alcances

El presente estudio tiene como alcance analizar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del sector oficial pertenecientes al Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera, durante el año 2025. La investigación se orienta a identificar los factores que inciden en ambas variables, con el propósito de generar información empírica que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y al bienestar del personal educativo.

El alcance del estudio es de tipo correlacional y descriptivo, ya que busca establecer el grado de asociación entre las variables mencionadas, describiendo las percepciones, actitudes

y experiencias de los actores educativos en su contexto laboral. De esta manera, se pretende determinar cómo el ambiente institucional, el liderazgo, la comunicación y las condiciones laborales influyen en la satisfacción general del personal, aportando evidencia científica que permita orientar acciones de mejora.

En términos prácticos, los resultados del estudio permitirán a las autoridades educativas, supervisores y directores diseñar estrategias para la creación de entornos laborales más positivos, colaborativos y motivadores. Asimismo, contribuirán a la formulación de políticas institucionales que fortalezcan la calidad del desempeño docente y administrativo, impactando de manera favorable en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Finalmente, el alcance temporal de la investigación corresponde al año lectivo 2025, mientras que el alcance espacial se circunscribe a las instituciones educativas del área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú. El alcance poblacional incluye al personal docente, técnico y administrativo de dichas instituciones, cuya participación permitió obtener una visión integral del clima organizacional y de la satisfacción laboral en el contexto educativo local.

1.7.2- Limitaciones

Toda investigación enfrenta ciertos condicionamientos que pueden influir en el desarrollo del estudio o en la generalización de sus resultados. En este caso, una de las principales limitaciones se relaciona con el alcance geográfico del estudio, dado que la investigación se circunscribe a las instituciones educativas del sector oficial del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera. Por tanto, los resultados obtenidos reflejan la realidad particular de este contexto y no pueden extrapolarse de manera directa a otras zonas del país con características organizacionales y socioculturales diferentes.

Otra limitación se vincula con el tiempo disponible para la recolección y procesamiento de los datos, que se desarrolla dentro del calendario académico del año 2025. Este factor podría haber influido en la disponibilidad de los participantes y en la profundidad de algunas respuestas, especialmente en periodos de alta carga laboral o evaluativa.

En cuanto al instrumento de medición, aunque se aplica un proceso riguroso de validación de contenido mediante juicio de expertos y prueba piloto, los resultados dependen en gran medida de la sinceridad y precisión con que los encuestados respondan. Por tratarse de un estudio basado en percepciones, las respuestas podrían estar influenciadas por factores

personales o emocionales circunstanciales.

Asimismo, se reconoce como limitación el carácter transversal del estudio, ya que la información se recopila en un único momento del tiempo, lo cual impide observar cambios o tendencias en el clima organizacional y la satisfacción laboral a lo largo del tiempo. Estudios longitudinales futuros podrían complementar estos hallazgos para comprender la evolución de las variables en distintos periodos académicos.

Además cabe res investigación no aborda de manera directa otras variables externas que podrían incidir en el clima organizacional, tales como la política educativa nacional, la gestión de recursos financieros o las condiciones estructurales de las instituciones. Sin embargo, pese a estas limitaciones, el estudio ofrece una base sólida de evidencia empírica y constituye un aporte relevante para la comprensión y mejora del clima laboral en el ámbito educativo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla el sustento teórico que orienta y fundamenta la investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera, año 2025”. En él se abordan los conceptos, teorías, antecedentes y enfoques más relevantes relacionados con las variables de estudio, con el propósito de establecer una base conceptual sólida que permita interpretar y analizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

El marco teórico cumple la función de contextualizar la problemática dentro del ámbito de la gestión educativa, integrando aportes de autores clásicos y contemporáneos sobre el clima organizacional, la satisfacción laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente, técnico y administrativo. Asimismo, se revisan estudios nacionales e internacionales que evidencian la relación entre ambas variables y su impacto en la calidad educativa.

A través de este capítulo se pretende, además, identificar los principales modelos teóricos que explican la dinámica organizacional, los factores que influyen en la satisfacción laboral y las dimensiones que intervienen en la construcción de ambientes laborales saludables. Esta fundamentación teórica servirá como guía para la interpretación de los datos empíricos, la formulación de conclusiones y la elaboración de propuestas orientadas a la mejora institucional.

2. 1. Antecedentes del Concepto central del estudio

El presente apartado presenta antecedentes que evidencian la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el ámbito educativo. Los estudios revisados coinciden en que factores como la comunicación, el liderazgo, la motivación, el reconocimiento y las condiciones laborales influyen directamente en el bienestar y desempeño del personal.

Un estudio realizado por Velasco (2021) analizó las condiciones laborales de los docentes de Educación Escolar Básica del 1.º y 2.º Ciclo en escuelas céntricas de la ciudad de Pilar. En dicha investigación se abordaron variables relacionadas con el tiempo de trabajo y descanso, las condiciones materiales en que se desarrolla la labor docente y los factores psicosociales presentes en el entorno laboral. El estudio se llevó a cabo bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y alcance descriptivo, sustentado en el paradigma positivista.

La población estuvo compuesta por 61 docentes distribuidos en siete instituciones

educativas del área urbana de Pilar. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario elaborado por la UNESCO, adaptado al contexto local mediante una prueba piloto y un análisis de confiabilidad, lo que garantizó la validez de los resultados.

Entre los principales hallazgos se constató que las condiciones laborales de los docentes se caracterizan por la falta de tiempo adecuado para el descanso, la precariedad en los recursos materiales, elevados niveles de tensión psicosocial y problemas de salud vinculados al estrés y al desgaste físico propios de la profesión. Estos resultados revelan un panorama que refleja la necesidad de fortalecer el bienestar docente y mejorar el entorno organizacional dentro del ámbito educativo paraguayo.

Este antecedente reviste especial importancia para la presente investigación, ya que permite establecer un punto de referencia empírico sobre las condiciones laborales del magisterio nacional, facilitando la comparación con los datos que se obtendrán en el Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de Isla Pucú. Además, el diseño metodológico empleado por Velasco (2021) de tipo descriptivo y no experimental sirvió como guía para estructurar el enfoque del presente estudio, garantizando coherencia en el tratamiento de las variables clima organizacional y satisfacción laboral

En conclusión, se reafirma que a medida que los docentes perciban un clima organizacional favorable, experimentarán mayores niveles de satisfacción laboral, lo que contribuirá directamente al mejor desempeño institucional y, en consecuencia, a una educación de mayor calidad.

Espinoza (2017) desarrolló una investigación sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes y trabajadores administrativos de una institución educativa del distrito de Independencia. El objetivo principal del estudio fue determinar la relación existente entre ambas variables. La investigación se enmarcó en un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional, orientado a identificar el grado de asociación entre el ambiente organizacional y el nivel de satisfacción laboral de los participantes.

La población estuvo conformada por 50 trabajadores, entre docentes y personal administrativo. Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando un cuestionario validado por juicio de expertos y cuya confiabilidad fue comprobada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados evidenciaron una correlación positiva media ($Rho = 0,556$) y estadísticamente significativa ($p = 0,000 < 0,05$) entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, lo que demuestra que un entorno institucional favorable se asocia

directamente con mayores niveles de bienestar y compromiso en el personal.

Este estudio resulta especialmente relevante para la presente investigación, ya que refuerza el fundamento teórico y empírico sobre la relación entre las dos variables analizadas clima organizacional y satisfacción laboral, proporcionando un antecedente metodológico y estadístico comparable. Además, el enfoque correlacional y el uso de instrumentos validados en el trabajo de Espinoza (2017) constituyeron un referente para el diseño del estudio desarrollado en el área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú, favoreciendo la coherencia metodológica y la posibilidad de contrastar los resultados obtenidos en ambos contextos educativos.

Chirinos Cox (2014) desarrolló una investigación en la Institución Educativa Bartolomé Herrera del distrito de San Miguel, con el objetivo de determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el personal docente del nivel secundario. El estudio se enmarcó dentro de un diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional, orientado a analizar la relación entre ambas variables en el contexto educativo.

Para la recolección de los datos se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando cuestionarios estructurados con escala tipo Likert para medir las dos variables, cuyos resultados fueron procesados mediante el software estadístico SPSS versión 19 en español. La muestra estuvo integrada por 39 docentes del nivel secundario, pertenecientes a once especialidades o áreas académicas.

Los resultados mostraron una correlación positiva alta (Spearman = 0,715) entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, con un nivel de significancia de $\alpha = 0,01$ y $p = 0,000$, lo que indica una relación estadísticamente significativa entre ambas variables. Esto evidencia que los docentes que perciben un ambiente institucional favorable, caracterizado por la comunicación, el apoyo directivo y la colaboración, tienden a manifestar mayores niveles de satisfacción con su trabajo.

Este antecedente resulta de gran utilidad para la presente tesis, ya que refuerza la evidencia empírica de la relación directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el ámbito educativo. Además, el enfoque metodológico y las herramientas de medición empleadas por Chirinos Cox (2014) ofrecen un referente técnico importante para el tratamiento de las variables en el estudio que se desarrolla en el área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú. Su comparación permitió establecer semejanzas y diferencias entre ambos contextos, fortaleciendo el análisis de los factores que influyen en la percepción del personal docente sobre su entorno laboral.

Zapata Terán y Tovar Molina (2024) llevaron a cabo una investigación titulada “El clima organizacional y su relación con la productividad”, publicada en la Revista Aula Virtual, con el objetivo de analizar la relación existente entre el clima organizacional y la productividad laboral en empresas dedicadas a la comercialización de productos veterinarios en la ciudad de Latacunga, Ecuador. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño transversal, nivel descriptivo-correlacional y modalidad no experimental, utilizando la técnica de la encuesta aplicada a 90 empleados mediante un cuestionario estructurado con escala tipo Likert.

Los resultados mostraron una correlación positiva muy fuerte ($r = 0,820$; $p < 0,01$) entre el clima organizacional y la productividad laboral, lo que evidencia que un ambiente de trabajo favorable, caracterizado por la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y la adecuada provisión de recursos, incide directamente en el rendimiento y en la satisfacción del personal. Los autores concluyen que el bienestar de los trabajadores está estrechamente vinculado con el desempeño laboral, y que la mejora de las condiciones físicas, estructurales y sociales dentro de las organizaciones contribuye significativamente al incremento de la productividad.

El estudio también identificó deficiencias en el ambiente físico y la comunicación interna, lo que afectaba la motivación de los empleados. Sin embargo, al fortalecer la infraestructura, clarificar los objetivos institucionales y fomentar el trabajo en equipo, se observó un aumento considerable en la eficacia y eficiencia laboral. De esta manera, Zapata y Tovar (2024) destacan la importancia del clima organizacional como un factor determinante en el desarrollo institucional y en la gestión del talento humano.

Este antecedente resulta altamente relevante para la presente investigación, pues aporta evidencia empírica reciente sobre la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, dimensiones estrechamente vinculadas con la satisfacción laboral. Aunque el contexto de estudio pertenece al ámbito empresarial, sus resultados son extrapolables al sector educativo, donde las condiciones del entorno institucional, el liderazgo directivo y la comunicación interna cumplen funciones similares en la motivación y el compromiso del personal docente, técnico y administrativo.

Por tanto, los hallazgos de Zapata y Tovar (2024) respaldan la pertinencia del análisis propuesto en esta tesis y servirán como punto de comparación metodológica y conceptual para la interpretación de los resultados en el contexto educativo de la Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú.

Pérez Gutiérrez y Lito Garcés (2015) realizaron una investigación titulada “Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en docentes de instituciones educativas públicas”, cuyo propósito fue analizar el vínculo entre ambas variables y determinar en qué medida las percepciones del ambiente laboral influyen en el bienestar y el desempeño de los docentes. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, nivel descriptivo-correlacional y una muestra conformada por docentes del nivel básico y medio de instituciones públicas urbanas.

Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, utilizando dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert, validados mediante juicio de expertos y con una alta confiabilidad determinada por el coeficiente Alfa de Cronbach. Los resultados revelaron una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, evidenciando que los docentes que perciben un entorno laboral favorable basado en la comunicación, la cooperación y el liderazgo participativo manifiestan niveles más altos de motivación y compromiso profesional.

Los autores concluyeron que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral docente y que ambos factores son determinantes en la calidad del proceso educativo. Además, señalaron que los estilos de liderazgo autoritarios, la falta de reconocimiento y la escasa participación en la toma de decisiones generan desmotivación y disminuyen la satisfacción con el trabajo.

Este antecedente es especialmente útil para la presente tesis, ya que aborda un contexto educativo similar al de las instituciones públicas del Paraguay. Los hallazgos de Pérez y Lito (2015) refuerzan la hipótesis central de que el clima organizacional constituye un elemento clave en la percepción de satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo. Asimismo, su metodología descriptivo-correlacional y el uso de instrumentos validados ofrecen un referente metodológico aplicable al diseño del estudio que se realiza en el Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú.

La comparación con este trabajo permitirá contrastar resultados y enriquecer el análisis sobre la relación entre el ambiente institucional y el bienestar laboral en el contexto educativo paraguayo.

Saavedra Meléndez y Delgado Bardales (2019) realizaron una investigación cuyo propósito fue caracterizar la satisfacción laboral en la gestión administrativa, a partir de una revisión sistemática de literatura científica nacional e internacional. El estudio se enmarcó en un diseño no experimental, descriptivo y de tipo básico, orientado a analizar las condiciones de

trabajo y la gestión administrativa en diversas instituciones. Para la recolección de la información, los autores elaboraron una tabla de registro de datos basada en la revisión de 11 artículos que abordaban las variables de gestión administrativa y satisfacción laboral.

Los resultados indicaron que la satisfacción laboral está estrechamente vinculada a la forma en que se ejerce la gestión administrativa. Se observó que muchos colaboradores manifiestan niveles moderados o bajos de satisfacción debido a bajas remuneraciones, deficiente liderazgo y condiciones de trabajo inadecuadas. El estudio destaca que la satisfacción laboral depende en gran medida de la capacidad del área de Recursos Humanos para implementar estrategias que reconozcan, motiven y valoren el desempeño del personal. Asimismo, se concluye que las funciones de planificación, organización, dirección y control deben aplicarse de manera coherente para alcanzar los objetivos institucionales y promover el bienestar de los trabajadores.

Los autores resaltan que las organizaciones que logran integrar de forma efectiva la gestión administrativa con la satisfacción laboral obtienen mejores resultados en productividad, compromiso y desempeño. En cambio, aquellas que carecen de una gestión orientada al factor humano tienden a experimentar desmotivación, rotación de personal y bajo rendimiento.

Este antecedente resulta sumamente relevante para la presente tesis, ya que reafirma la importancia del liderazgo, la planificación estratégica y el clima institucional como factores determinantes de la satisfacción laboral. Además, el enfoque metodológico basado en la revisión sistemática aporta un marco de análisis teórico que respalda la comprensión de ambas variables en el ámbito educativo.

De manera particular, los hallazgos de Saavedra y Delgado (2019) proporcionan una base conceptual para examinar cómo la gestión institucional y las condiciones organizacionales en las instituciones educativas del área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú pueden influir en el bienestar, la motivación y el desempeño del personal docente, técnico y administrativo.

Fernández, De Armas y Cabezas (2018) desarrollaron un estudio titulado “La satisfacción laboral de los trabajadores sociales en La Rioja de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg”, publicado en la revista Cuadernos de Trabajo Social. El propósito de esta investigación fue analizar la satisfacción laboral del colectivo de trabajadores sociales a partir de los factores extrínsecos e intrínsecos propuestos por la teoría bifactorial de Herzberg (1959), con el fin de comprender cómo las condiciones laborales y las motivaciones personales influyen en el bienestar y desempeño profesional.

El estudio se realizó bajo un enfoque cuantitativo, con aplicación de una encuesta multivariable dirigida a 197 profesionales del Trabajo Social adscritos al Colegio Oficial de Trabajadores Sociales de La Rioja. Los factores extrínsecos incluyeron aspectos como la estabilidad laboral, las relaciones con la dirección, el salario y el horario; mientras que los intrínsecos abarcaban la responsabilidad, la posibilidad de promoción y la oportunidad de utilizar las propias capacidades.

Los resultados evidenciaron que los trabajadores presentan una mayor satisfacción con los factores intrínsecos (media = 2,83), tales como las tareas realizadas, las responsabilidades asignadas y la autonomía profesional, en comparación con los factores extrínsecos (media = 2,79), donde el salario y las oportunidades de promoción fueron los elementos peor valorados. Estos hallazgos confirman la hipótesis de Herzberg, según la cual los factores motivacionales internos generan satisfacción, mientras que los externos, si son deficientes, provocan insatisfacción.

Asimismo, los autores destacaron que los trabajadores con contratos indefinidos o funciones de dirección mostraron mayores niveles de satisfacción, mientras que quienes presentaban contratos temporales o condiciones precarias manifestaron mayor desmotivación, especialmente respecto al salario y la estabilidad laboral. En conjunto, el estudio concluyó que la motivación profesional y la oportunidad de crecimiento son determinantes para mantener un clima laboral positivo y prevenir la insatisfacción.

Este antecedente resulta de gran relevancia para la presente investigación, ya que ofrece una sólida base teórica sobre la relación entre motivación, clima organizacional y satisfacción laboral, aspectos que también se analizan en el contexto de las instituciones educativas paraguayas. Además, el modelo teórico de Herzberg aplicado por Fernández et al. (2018) sirve como marco interpretativo para comprender cómo los factores intrínsecos (vinculados al desarrollo profesional) y extrínsecos (relacionados con las condiciones institucionales) inciden en la percepción de satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de Isla Pucú.

Ríos Ríos (2024) desarrolló un estudio titulado “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas”. El objetivo principal fue analizar la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral en el personal administrativo de dicha municipalidad durante el año 2015. El autor empleó un diseño no experimental, descriptivo-correlacional, basado en el enfoque cuantitativo, para examinar cómo las dimensiones de la motivación sustentadas en la teoría de Chiavenato (2009) inciden

en la satisfacción laboral, fundamentada en la teoría de Granados (2011).

La población del estudio estuvo compuesta por 82 trabajadores, de los cuales se seleccionó una muestra de 62 empleados, excluyendo a los funcionarios de confianza. Se utilizaron dos cuestionarios tipo Likert, uno para medir la motivación laboral (23 ítems) y otro para la satisfacción laboral (36 ítems), ambos con altos índices de confiabilidad ($\alpha = 0,89$ y $\alpha = 0,91$, respectivamente). Los resultados mostraron una correlación positiva significativa ($r = 0,65$; $p < 0,01$) entre la motivación y la satisfacción laboral, evidenciando que los niveles elevados de motivación están asociados a un mayor grado de satisfacción en el trabajo.

Entre las dimensiones con mayor influencia se destacaron la retroalimentación ($r = 0,58$) y la autonomía ($r = 0,53$), mientras que el reconocimiento y el desarrollo profesional también demostraron tener un impacto relevante. El estudio concluyó que la motivación laboral especialmente aquella basada en la retroalimentación constante y la autonomía en la toma de decisiones constituyen un factor determinante para lograr la satisfacción y el compromiso de los empleados dentro de las instituciones públicas.

Este antecedente resulta sumamente valioso para la presente investigación, ya que refuerza la evidencia empírica sobre la relación directa entre la motivación, el clima organizacional y la satisfacción laboral, tres dimensiones interdependientes que influyen en el bienestar y la eficiencia del personal. Asimismo, el diseño metodológico de Ríos (2024), de carácter descriptivo-correlacional, coincide con el enfoque adoptado en la tesis, lo que permitirá establecer comparaciones y contrastes entre los resultados obtenidos en el ámbito de la administración pública peruana y los que se registren en el contexto educativo paraguayo, específicamente en las instituciones del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú.

Tinoco Plasencia (2023) llevó a cabo una investigación titulada “Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana”. El propósito del estudio fue describir los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral percibidos por los trabajadores y determinar la relación entre ambas variables en una empresa de construcción civil ubicada en Lima, Perú. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo básico, descriptivo y correlacional, y contó con una muestra censal de 40 trabajadores.

Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert: uno de clima organizacional (28 ítems) y otro de satisfacción laboral (25 ítems), ambos validados mediante juicio de expertos y con alta confiabilidad. Los resultados indicaron que el 62,5 % de los

trabajadores percibía un clima organizacional de nivel moderado y el 60 % una satisfacción laboral también moderada. El análisis estadístico mediante la correlación de Spearman arrojó un coeficiente de $r = 0,755$ ($p < 0,05$), lo que demuestra una relación directa, significativa y alta entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Asimismo, el estudio evidenció que las dimensiones del clima organizacional cultura, diseño organizacional y potencial humano presentan una estrecha relación con las dimensiones de la satisfacción laboral, como la significación de las tareas, las condiciones de trabajo, el reconocimiento personal y los beneficios económicos. Los resultados sugieren que, al mejorar el ambiente organizacional, se incrementan los niveles de motivación, compromiso y bienestar entre los empleados, generando efectos positivos en la productividad y la estabilidad laboral.

El autor concluye que el clima organizacional constituye un predictor esencial de la satisfacción laboral, puesto que influye tanto en el desempeño individual como en la cohesión y el sentido de pertenencia del grupo de trabajo. Además, resalta la importancia de fortalecer las prácticas de liderazgo, comunicación y reconocimiento dentro de las organizaciones como estrategias clave para fomentar un ambiente saludable y eficiente.

Este antecedente resulta de gran valor para la presente investigación, ya que proporciona evidencia empírica reciente que confirma la correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en contextos laborales latinoamericanos. Los hallazgos de Tinoco (2023) respaldan la hipótesis central de esta tesis, que busca determinar la relación entre ambas variables en las instituciones educativas del sector oficial del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú, y además sirven como referencia metodológica para el diseño del estudio, basado en un enfoque correlacional y en el uso de instrumentos validados.

Bendezú Pacífico (2019) realizó una investigación titulada “Gestión del talento humano y la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa privada”. El objetivo principal fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en los docentes y administrativos de la Institución Educativa Privada Mave School del distrito de San Juan de Lurigancho, Lima. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo básico y nivel correlacional, utilizando como método la encuesta aplicada a una muestra de 24 trabajadores (18 docentes y 6 administrativos).

Para la recolección de datos se emplearon dos instrumentos tipo Likert basados en la Escala de Satisfacción Laboral SL/SPC de Sonia Palma (2010), los cuales fueron validados mediante juicio de expertos y presentaron un alto nivel de confiabilidad. Los resultados revelaron una correlación positiva alta ($r = 0,892$; $p < 0,01$) entre la gestión del talento humano

y la satisfacción laboral, lo que evidencia que a medida que se fortalecen las políticas de comunicación, compensación y comportamiento organizacional, se incrementa el nivel de satisfacción del personal.

El estudio también analizó las dimensiones de la gestión del talento humano comportamiento organizacional, comunicación y compensación laboral y su relación con aspectos como las condiciones físicas, los beneficios remunerativos, las relaciones interpersonales, el desarrollo personal y el desempeño en las tareas. En todas las dimensiones se halló una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, siendo la compensación y la comunicación interna los factores con mayor influencia.

Los autores concluyeron que la gestión efectiva del talento humano constituye un factor determinante en la satisfacción y el rendimiento laboral del personal educativo, ya que promueve la motivación, la estabilidad y el compromiso institucional. Asimismo, destacan la importancia del liderazgo y de las políticas de reconocimiento como elementos esenciales para fortalecer el clima organizacional y la satisfacción de los trabajadores.

Este antecedente es de gran utilidad para la presente tesis, ya que guarda una estrecha relación conceptual y metodológica con el propósito del estudio sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones educativas del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de Isla Pucú. Los resultados de Bendezú Pacífico (2019) aportan evidencia empírica que refuerza la hipótesis de que un entorno institucional con una gestión eficiente del talento humano y una comunicación efectiva favorece el bienestar, la motivación y la satisfacción del personal docente, técnico y administrativo.

Talavera et al. (2021) desarrollaron una investigación titulada “Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno, Perú”, publicada en la revista Polo del Conocimiento. El estudio tuvo como propósito determinar la relación entre la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores municipales, aplicando la teoría bifactorial de Herzberg como marco conceptual para comprender la interacción entre los factores motivacionales (intrínsecos) y los higiénicos (extrínsecos).

El diseño metodológico fue cuantitativo, descriptivo, transversal y correlacional, con una muestra de 76 trabajadores. Se utilizaron dos instrumentos: el Cuestionario de Frederick Herzberg (34 ítems, $\alpha = 0,801$) para medir la motivación y la Escala de Satisfacción Laboral SL-ARG (43 ítems, $\alpha = 0,898$) para evaluar la satisfacción laboral. Los resultados revelaron que el 98,7 % de los trabajadores se encontraba medianamente motivado y que la mayoría presentaba un nivel regular de satisfacción laboral (38,2 %).

Entre los componentes mejor valorados se destacaron las condiciones laborales, las relaciones humanas y la comunicación, mientras que los aspectos con menor puntuación fueron las remuneraciones, la supervisión y las oportunidades de promoción y capacitación. Se observó una correlación positiva débil ($r = 0,167$; $p < 0,001$) entre la motivación y la satisfacción laboral, lo que sugiere que, si bien ambas variables están relacionadas, factores externos como el entorno físico y la gestión institucional pueden influir significativamente en el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Los autores concluyeron que la motivación y la satisfacción laboral son elementos esenciales para mejorar el rendimiento, la productividad y la calidad de los servicios institucionales. Además, destacaron que el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación interna y las condiciones de trabajo contribuyen directamente al bienestar del personal.

Este antecedente resulta especialmente relevante para la presente tesis, ya que evidencia empíricamente la relación entre la motivación, el clima organizacional y la satisfacción laboral, utilizando un enfoque metodológico correlacional similar al que se aplicará en el contexto educativo paraguayo. Los hallazgos de Talavera et al. (2021) sirvieron como referencia comparativa para analizar cómo los factores motivacionales y las condiciones organizacionales inciden en la satisfacción del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú.

Pimienta Ulloa (2024) desarrolló una investigación titulada “El clima organizacional como factor de éxito”. El estudio tuvo como objetivo analizar el clima organizacional e identificar los factores que inciden en la productividad dentro de una empresa de servicios hoteleros en Quintana Roo, México. La investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo y descriptivo, y se aplicó una encuesta estructurada a 95 trabajadores para evaluar las percepciones del personal respecto a seis dimensiones: satisfacción laboral, liderazgo, comunicación, remuneración económica, motivación organizacional y actividad humana.

Los resultados revelaron que la empresa presentaba un clima organizacional positivo, caracterizado por empleados comprometidos, motivados y satisfechos con su entorno laboral. Los factores más influyentes en la productividad fueron el liderazgo efectivo, la comunicación fluida y la motivación organizacional, los cuales fortalecieron la cohesión del grupo y mejoraron el desempeño. Asimismo, el 91 % de los trabajadores consideró que las remuneraciones eran justas y que existía un ambiente de respeto, confianza y colaboración.

El estudio concluyó que el clima organizacional constituye un factor determinante para el éxito institucional, ya que incide directamente en la satisfacción y el compromiso de los

trabajadores. Mantener un ambiente laboral armonioso, basado en la comunicación, el reconocimiento y la participación activa, favorece la eficiencia, la innovación y la permanencia del talento humano.

Este antecedente resulta altamente relevante para la presente tesis, ya que refuerza el vínculo teórico y empírico entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, variables que también se analizan en el ámbito educativo paraguayo. Además, el modelo de análisis propuesto por Pimienta (2024) que considera dimensiones tanto humanas como estructurales sirvió de referencia metodológica para el diseño y la interpretación de los resultados en las instituciones educativas del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú. Sus hallazgos aportan fundamentos sólidos para comprender cómo los factores de liderazgo, comunicación y motivación impactan en la satisfacción y el rendimiento del personal docente, técnico y administrativo.

2.2- Bases conceptuales

Las bases conceptuales constituyen el fundamento operativo del presente estudio, ya que precisan las definiciones, categorías y dimensiones que orientan la comprensión y análisis de las variables investigadas: clima organizacional y satisfacción laboral. A diferencia de las bases teóricas, que se centran en los modelos explicativos y enfoques científicos, las bases conceptuales buscan delimitar los significados y relaciones de los conceptos desde una perspectiva aplicada, contextualizándolos en el ámbito educativo.

En este apartado se desarrollan los principales conceptos vinculados con el clima organizacional, entendido como la percepción que los miembros de una institución tienen sobre su entorno de trabajo y las condiciones que favorecen o limitan su desempeño, así como la satisfacción laboral, concebida como la actitud positiva del trabajador frente a su labor, resultado de la interacción entre las condiciones organizacionales, el reconocimiento y la motivación personal.

El desarrollo de las bases conceptuales permite establecer una visión integradora de las variables, identificando sus dimensiones, factores determinantes y vínculos directos, especialmente en el contexto de las instituciones educativas del sector oficial. Además, posibilita la construcción de un modelo conceptual que servirá de referencia para la medición empírica y el análisis estadístico de los datos, garantizando la coherencia entre el marco teórico, los instrumentos de recolección y los objetivos de la investigación.

En consecuencia, este apartado se organiza en torno a cuatro ejes fundamentales: el

clima organizacional, la satisfacción laboral, la relación entre ambas variables y los conceptos complementarios vinculados a la gestión institucional, la motivación, el liderazgo y la comunicación, todos ellos esenciales para comprender el fenómeno educativo desde una perspectiva organizacional.

2.2.2 Clima Organizacional

García (2009) define el clima organizacional como el conjunto de características que los miembros de una organización identifican dentro de su entorno laboral y que influyen directamente en su comportamiento. Este autor resalta la necesidad de considerar tanto los componentes físicos como los humanos, ya que el clima se configura principalmente a partir de la percepción individual de quienes integran la institución.

De manera similar, Chiavenato (2007) sostiene que el clima organizacional representa la cualidad del ambiente interno percibido por los miembros de una organización, la cual incide significativamente en sus actitudes y conductas. Según el autor, este clima refleja el ambiente existente entre los integrantes y está estrechamente relacionado con la motivación laboral y el grado de compromiso con la institución.

En síntesis, el clima organizacional puede entenderse como un conjunto de percepciones, valores y actitudes compartidas por los miembros de una organización, que determinan el modo en que se desarrollan las relaciones laborales y las actividades institucionales. Dichas percepciones influyen directamente en la satisfacción laboral, la productividad y el bienestar de los trabajadores, razón por la cual un clima positivo favorece el trabajo armónico, la responsabilidad y el sentido de pertenencia dentro de la institución.

2.2.2.2- Dimensiones del Clima Organizacional

Según Chiang (2007), el clima organizacional puede evaluarse a través de un conjunto de dimensiones que reflejan la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral. Entre ellas se destacan:

- **Autonomía**, entendida como la percepción del grado de autodeterminación y responsabilidad que el trabajador posee para tomar decisiones relacionadas con los procedimientos, metas y prioridades de su labor.
- **Cohesión**, referida a la percepción de las relaciones interpersonales dentro de la organización, la existencia de un ambiente de confianza, cooperación y apoyo mutuo en el cumplimiento de las tareas.
- **Confianza**, que alude a la libertad de los trabajadores para comunicarse abiertamente

con sus superiores, abordando temas sensibles o personales con la seguridad de que dicha información será tratada con confidencialidad y respeto.

- **Presión**, que representa la percepción sobre las exigencias, estándares de desempeño y cumplimiento de metas dentro del entorno laboral.
- **Apoyo**, entendido como la percepción del respaldo institucional ante los errores, promoviendo el aprendizaje sin temor a sanciones o represalias.
- **Reconocimiento**, referido a la percepción que tienen los trabajadores respecto a las recompensas, valoración o estímulos que reciben por su desempeño y contribución a la organización.
- **Equidad**, que expresa la percepción sobre la existencia de normas, políticas y reglamentos justos, claros y aplicados de manera uniforme entre los miembros de la institución.
- **Innovación**, concebida como la percepción sobre la apertura institucional hacia la creatividad, la asunción de riesgos y la exploración de nuevas tareas o métodos de trabajo.

Estas dimensiones permiten comprender el clima organizacional desde una perspectiva integral, al considerar tanto las condiciones estructurales de la organización como las percepciones subjetivas de los trabajadores. En el ámbito educativo, su análisis resulta fundamental, ya que un clima institucional que promueve la autonomía, la confianza, el reconocimiento y la equidad fortalece la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la calidad del desempeño docente y administrativo. Por tanto, medir el clima organizacional a través de estas dimensiones posibilita no solo diagnosticar el ambiente interno de la institución, sino también diseñar estrategias para mejorar la convivencia, la motivación y el bienestar del personal educativo.

2.2.2.3- El clima organizacional en instituciones educativas

El clima organizacional en las instituciones educativas constituye un aspecto central dentro de las investigaciones sobre gestión escolar, ya que influye de manera directa en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Diversos modelos de eficacia escolar reconocen al clima institucional como uno de los factores determinantes de la eficacia y equidad educativa, al incidir en los resultados académicos y en la forma en que se distribuye el conocimiento entre los estudiantes de distintos contextos socioeconómicos (Aguerre, 2004).

El estudio del clima organizacional en el ámbito educativo permite identificar áreas de

oportunidad que, al ser fortalecidas, se convierten en recursos estratégicos para mejorar la productividad, la satisfacción laboral y el desempeño del personal. En este sentido, propiciar condiciones laborales adecuadas para los docentes y demás actores educativos contribuye al funcionamiento eficiente del sistema escolar, a la consecución de metas académicas y a la mejora continua de la calidad educativa (Caligiore y Díaz, 2003; Sacca, 2010; Chávez, 2011).

De acuerdo con Chávez (2011), la creación de ambientes laborales favorables en las instituciones educativas estimula la eficacia institucional y el compromiso del profesorado, puesto que un entorno laboral positivo incide directamente en el comportamiento, la motivación y el rendimiento del personal. En consecuencia, el clima organizacional no solo afecta la satisfacción individual, sino también la calidad del proceso educativo y el logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, Bermúdez y Rincón (2013) señalan que el clima organizacional en las escuelas no se limita a los aspectos administrativos o de gestión, sino que repercute también en la formación integral del estudiante, quien tiende a reflejar las conductas, actitudes y valores que observa en sus docentes. Por ello, mantener un clima institucional equilibrado, inclusivo y colaborativo resulta esencial para garantizar el desarrollo humano y académico de toda la comunidad educativa.

En síntesis, un clima organizacional positivo en las instituciones educativas no solo promueve la eficacia y eficiencia administrativa, sino que también fortalece la calidad pedagógica, el bienestar docente y la cohesión institucional, aspectos indispensables para consolidar una educación de calidad, equitativa y centrada en las personas.

2.2.2.4- Fundamentos teóricos del Clima Organizacional

El clima organizacional se concibe como la percepción compartida que los miembros de una organización tienen sobre su entorno de trabajo. Representa un constructo esencial dentro de la psicología organizacional y la administración, ya que permite comprender cómo las condiciones del ambiente laboral influyen en el comportamiento, la motivación y el desempeño de las personas.

A lo largo del tiempo, su estudio ha evolucionado mediante distintos enfoques teóricos que explican la relación entre las características organizacionales y las percepciones de sus integrantes.

Desde la teoría de los sistemas, autores como Katz y Kahn (1978) consideran que la organización funciona como un sistema abierto que mantiene una interacción constante con su

entorno. Bajo esta perspectiva, el clima organizacional emerge del equilibrio entre los subsistemas estructurales, humanos y tecnológicos, afectando directamente la eficacia institucional y la adaptación al contexto. Este enfoque resulta particularmente relevante en el ámbito educativo, donde las instituciones deben responder a entornos dinámicos y cambiantes para garantizar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por su parte, la teoría de campo de Kurt Lewin (1951) sostiene que el comportamiento humano es producto de la interacción entre la persona y su entorno. En este marco, el clima organizacional constituye parte del “campo psicológico” que moldea las actitudes y conductas de los trabajadores. Según Lewin, modificar la percepción que los empleados tienen de su ambiente laboral puede generar transformaciones significativas en su motivación, compromiso y rendimiento. En el contexto de las instituciones educativas, esto implica que mejorar la percepción del clima puede traducirse en un mayor sentido de pertenencia y eficacia docente.

El enfoque humanista, basado en los aportes de Maslow (1943) y McGregor (1960), introduce una visión centrada en las personas. Se reconoce que el bienestar, la motivación y la autorrealización de los trabajadores dependen en gran medida del ambiente organizacional. McGregor, con sus teorías X y Y, destaca que la percepción del clima influye directamente en el estilo de liderazgo y, por tanto, en el grado de satisfacción y compromiso de los empleados. En el ámbito educativo, un liderazgo democrático y participativo contribuye a generar un clima institucional más positivo, estimulando la colaboración y la innovación docente.

Asimismo, Litwin y Stringer (1968) proponen la teoría de los rasgos del clima, en la que identifican dimensiones como la estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, calidez, estándares y conflicto. Estas dimensiones permiten evaluar el clima organizacional de manera integral y comprender su impacto sobre la motivación y el desempeño de los trabajadores. Este modelo ha sido ampliamente utilizado en investigaciones educativas por su capacidad de medir el clima a través de indicadores observables y comparables.

El enfoque cognitivo-perceptual, sustentado por James y Jones (1974), plantea que el clima organizacional es una construcción subjetiva basada en las percepciones individuales de los trabajadores. En este sentido, el clima no se impone de manera externa, sino que se construye colectivamente a partir de las interpretaciones y experiencias compartidas. Esta perspectiva es especialmente aplicable en el presente estudio, donde las percepciones del personal docente, técnico y administrativo se consideran el principal indicador del clima institucional.

Por otro lado, la teoría de la cultura organizacional, desarrollada por Schein (1985), establece que la cultura entendida como el conjunto de valores, normas y creencias compartidas

ejerce una influencia directa sobre el clima organizacional. Aunque ambos conceptos son distintos, se encuentran estrechamente vinculados, ya que la cultura moldea las percepciones, las actitudes y los comportamientos dentro de la organización.

Finalmente, de acuerdo con Martín y Colbs (1998), el estudio del clima organizacional puede clasificarse en tres grandes escuelas teóricas: la estructuralista, la humanista y la perceptual. La escuela estructuralista otorga prioridad a los factores objetivos de la organización, como la estructura jerárquica, la centralización de las decisiones y la división del trabajo. La escuela humanista, en cambio, se centra en la experiencia subjetiva de los trabajadores, considerando al individuo como eje del sistema organizacional. Ambas perspectivas convergen en la importancia de analizar el clima desde una visión integral que combine las condiciones estructurales con las percepciones personales.

En síntesis, los distintos enfoques teóricos coinciden en reconocer al clima organizacional como un elemento dinámico que influye en la satisfacción, la motivación y el desempeño de los trabajadores. En el contexto de las instituciones educativas del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú, estos fundamentos resultan esenciales para comprender cómo las percepciones del personal docente, técnico y administrativo respecto al liderazgo, la comunicación, la equidad y la participación inciden en su satisfacción laboral y en la calidad del servicio educativo.

2.2.3- Satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada desde distintas disciplinas, debido a su relevancia como factor determinante del desempeño y del bienestar en el trabajo. Este concepto ha sido abordado por campos como la psicología, la educación, la sociología, la administración y la economía, lo que evidencia su naturaleza multidimensional y su complejidad teórica. Diversos investigadores han contribuido a su comprensión, ofreciendo definiciones y hallazgos que destacan su papel central en el funcionamiento organizacional.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), la satisfacción laboral puede entenderse como una actitud positiva hacia el trabajo que surge de la valoración que el individuo realiza sobre sus características. En otras palabras, las personas experimentan satisfacción cuando perciben que las condiciones laborales son favorables para el desarrollo de sus tareas y para la realización personal dentro del entorno organizacional. Por tanto, las instituciones deben procurar conocer las necesidades, intereses y expectativas de sus trabajadores, con el fin de generar un ambiente que promueva la motivación, el compromiso y la eficiencia en el desempeño profesional.

2.2.3.1. Dimensiones de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral abarca diversas dimensiones que influyen en el bienestar y desempeño del trabajador:

Gestión interna: Esta dimensión contempla las políticas institucionales, el liderazgo percibido por los empleados y la cultura organizacional. Según Celpax (2014), es importante considerar aspectos como el vínculo afectivo de los trabajadores con sus superiores, la identificación con los valores institucionales y el sentido de pertenencia positivo hacia la organización.

Comunicación: La comunicación implica la interacción entre compañeros y autoridades dentro de la institución, así como la transparencia en el flujo de información. Una comunicación efectiva permite establecer estrategias que fomentan el desarrollo, la productividad y las relaciones laborales, tanto internas como externas. En cambio, una comunicación deficiente puede generar conflictos y afectar negativamente los resultados de la organización (Ramos et al., 2017).

Responsabilidades: Esta dimensión se refiere a las tareas y funciones asignadas a los trabajadores, así como a su capacidad para asumirlas adecuadamente. Chiang et al. (2007) destacan la importancia de factores como la presión laboral, los conflictos, la rutina de las tareas y las oportunidades de innovación, los cuales influyen directamente en la satisfacción laboral.

Infraestructura y recursos: Se relaciona con las condiciones físicas del entorno laboral y los medios proporcionados por la institución para el cumplimiento de las actividades. Las organizaciones educativas deben ofrecer espacios adecuados, con buena iluminación, ventilación, servicios sanitarios, equipos tecnológicos y materiales de oficina que garanticen un ambiente óptimo. Según la INNE (2014), la infraestructura escolar constituye un elemento esencial para el bienestar y seguridad de la comunidad educativa, ya que influye en el rendimiento del personal y en la calidad educativa que reciben los estudiantes.

2.2.3.2. Satisfacción laboral en el contexto institucional educativo

La satisfacción laboral en el ámbito educativo constituye un elemento esencial para el funcionamiento efectivo de las instituciones y el logro de los objetivos pedagógicos. Este concepto se refiere al grado de bienestar, motivación y compromiso que experimentan los docentes y el personal administrativo en relación con su trabajo, las condiciones en que lo realizan y el entorno institucional en el que se desarrollan. En este sentido, la satisfacción laboral no solo influye en la productividad y el desempeño profesional, sino también en la

calidad del proceso educativo y en la formación integral de los estudiantes (Chiang et al., 2017).

Dentro de las instituciones educativas, la satisfacción laboral se ve influenciada por múltiples factores, entre ellos, las condiciones físicas del entorno, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo de las autoridades, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo docente. De acuerdo con Robbins y Judge (2017), los trabajadores satisfechos tienden a mostrar actitudes más positivas hacia su labor, presentando menor ausentismo y rotación, además de una disposición más favorable hacia la colaboración institucional. En el caso de los docentes, esta satisfacción repercute directamente en su compromiso con la enseñanza, su motivación para innovar en el aula y su capacidad para generar ambientes de aprendizaje estimulantes.

Asimismo, las políticas institucionales y la gestión interna inciden notablemente en la percepción de satisfacción del personal educativo. Cuando las instituciones promueven la participación, la equidad, la comunicación abierta y la valoración del trabajo docente, se fortalece el sentido de pertenencia y se fomenta un clima organizacional positivo (Ramos, Herrera & Ramírez, 2017). Por el contrario, la falta de reconocimiento, la sobrecarga laboral, la escasa participación en la toma de decisiones y las condiciones laborales precarias generan insatisfacción y desmotivación, lo que puede afectar tanto la salud mental de los trabajadores como la calidad del servicio educativo (González & Pazmiño, 2020).

En síntesis, la satisfacción laboral en el contexto educativo no debe entenderse únicamente como un aspecto individual, sino como un proceso institucional que depende de políticas de gestión coherentes, liderazgo participativo y condiciones laborales justas. Promover el bienestar del personal docente y administrativo es fundamental para consolidar comunidades educativas sostenibles y comprometidas con la mejora continua de la calidad educativa (Cruz & Aguilar, 2021).

2.2.3.3. Teorías relacionadas con Satisfacción Laboral

Martínez (2013) señala que uno de los primeros autores en abordar el concepto de satisfacción laboral fue Frederick Herzberg, quien formuló la Teoría de los Dos Factores. A partir de esta propuesta, diversos investigadores han intentado comprobar su validez y aplicabilidad en distintos contextos laborales. Según dicha teoría, el grado de satisfacción o insatisfacción que experimenta una persona en su entorno de trabajo depende tanto de su relación con las tareas que realiza como de su actitud frente a ellas.

Herzberg establece la existencia de dos tipos de factores que determinan la satisfacción

laboral. Por un lado, los factores intrínsecos o motivadores, que están relacionados con aspectos internos del trabajador y con el contenido mismo de su labor, como la realización personal, el reconocimiento, la posibilidad de ascenso, la responsabilidad y la estimulación que genera el trabajo en sí.

Además, los factores extrínsecos o higiénicos se asocian con el entorno laboral y las condiciones externas, incluyendo las políticas institucionales, la administración, las relaciones interpersonales, la remuneración, la supervisión y las condiciones físicas de trabajo.

En conjunto, la satisfacción laboral surge principalmente de los factores intrínsecos, mientras que la ausencia de factores extrínsecos puede generar insatisfacción. Esta teoría, aunque no aborda directamente el desempeño, sostiene que existe una relación indirecta entre la satisfacción laboral y la productividad.

En cuanto al clima organizacional, Brunet (2004) propone una tipología que describe diferentes ambientes laborales según el grado de confianza, participación y comunicación existente entre los miembros de la institución:

- **Clima autoritario:** Se caracteriza por la desconfianza de la dirección hacia los empleados. Las decisiones se toman en los niveles más altos de la organización y se imponen de forma vertical. Predomina un ambiente de tensión, sanciones e intimidación, donde el bienestar del personal no es prioritario y la comunicación se mantiene controlada por la alta gerencia.
- **Clima paternalista:** Existe una confianza moderada hacia los trabajadores, quienes participan parcialmente en la toma de decisiones. La motivación se logra mediante reconocimientos o sanciones, y la relación entre directivos y empleados es más cercana y flexible, aunque aún predomina la jerarquía.
- **Clima participativo o en grupo:** Se distingue por la confianza plena entre la gerencia y los colaboradores. Las decisiones se toman de forma conjunta y la comunicación fluye en todas las direcciones: ascendente, descendente y lateral. Este tipo de clima promueve la motivación, el sentido de pertenencia y la cooperación, generando un impacto positivo en el desempeño y en la satisfacción de los empleados.

En conclusión, las teorías de la satisfacción laboral y del clima organizacional destacan la importancia de los factores motivacionales, las condiciones laborales y la calidad de las relaciones humanas dentro de las instituciones. Un entorno participativo y basado en la confianza favorece la motivación y el bienestar del personal, elementos esenciales para alcanzar un alto rendimiento y una mayor estabilidad organizacional.

2.3-Relevancia de la satisfacción laboral en la productividad y el bienestar del personal

La satisfacción laboral constituye un componente esencial en la gestión del talento humano y en el desempeño de toda organización, al reflejar el grado de bienestar, motivación y compromiso que los trabajadores experimentan frente a las condiciones en las que desarrollan sus actividades.

De acuerdo con Cabanilla Guerra et al. (2022), la satisfacción laboral se entiende como un estado emocional derivado de la valoración positiva que el individuo realiza sobre su entorno laboral, sus oportunidades de desarrollo y las políticas internas de la institución que facilitan su desempeño y crecimiento profesional.

Los autores sostienen que la productividad del capital humano depende directamente del nivel de satisfacción que las organizaciones logren generar entre sus trabajadores, a través de factores como la capacitación, las condiciones laborales, el ambiente de trabajo y las estrategias motivacionales. En este sentido, la satisfacción no solo está vinculada a la remuneración económica, sino también al reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y el equilibrio entre las exigencias laborales y el bienestar personal.

Asimismo, la investigación de Cabanilla Guerra et al. (2022) retoma los aportes teóricos de Herzberg y Maslow, señalando que la satisfacción laboral se construye a partir de dos dimensiones complementarias: los factores higiénicos, relacionados con las condiciones básicas del trabajo (seguridad, estabilidad, remuneración), y los factores motivacionales, asociados con la autorrealización, el reconocimiento y la posibilidad de desarrollo personal. En esta línea, la satisfacción laboral no se limita a la ausencia de insatisfacción, sino que implica la presencia de condiciones que promuevan el crecimiento, la autonomía y el sentido de pertenencia del trabajador dentro de la organización.

En el contexto educativo, este enfoque cobra especial relevancia. La satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo constituye un elemento decisivo para fortalecer el clima organizacional, dado que un trabajador satisfecho tiende a mantener actitudes positivas hacia su labor, mayor compromiso institucional y una disposición favorable al trabajo colaborativo.

En las instituciones educativas del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú, comprender y promover la satisfacción laboral se convierte en una estrategia clave para mejorar el rendimiento docente, la calidad de la enseñanza y el bienestar integral de la comunidad educativa. En síntesis, la satisfacción laboral puede considerarse tanto un indicador

del clima organizacional como un determinante de la productividad institucional, al incidir directamente en la motivación, la innovación y la permanencia del personal. Fomentar un entorno laboral que valore la formación continua, el liderazgo participativo y el reconocimiento profesional resulta indispensable para alcanzar niveles sostenibles de satisfacción y, por ende, de calidad educativa.

2.4. La satisfacción laboral como indicador del clima organizacional y del desempeño educativo

La satisfacción laboral constituye uno de los pilares fundamentales para comprender la dinámica del clima organizacional y su influencia directa en el desempeño dentro de las instituciones educativas. Representa el nivel de bienestar, motivación y compromiso que experimentan los trabajadores frente a las condiciones en las que realizan sus funciones, reflejando la calidad de la gestión institucional y el grado de identificación del personal con los valores y objetivos de la organización (Cabanilla Guerra, Cando Carrillo & Valencia Chica, 2022).

Desde una perspectiva organizacional, la satisfacción laboral no solo depende de factores materiales o económicos, sino también de elementos psicológicos y sociales que determinan la percepción de los trabajadores sobre su entorno. En este sentido, la literatura especializada señala que un clima organizacional positivo caracterizado por la confianza, la comunicación abierta, el liderazgo participativo y el reconocimiento genera altos niveles de satisfacción, lo que se traduce en un mejor rendimiento, menor ausentismo y mayor estabilidad laboral (Chiang, Salazar & Núñez, 2017). Por el contrario, un clima institucional negativo, marcado por la desmotivación, la falta de reconocimiento o la sobrecarga laboral, tiende a provocar insatisfacción y bajo desempeño, afectando directamente la calidad educativa.

En el ámbito educativo, la satisfacción laboral adquiere un significado aún más relevante, dado que el docente y el personal administrativo no solo cumplen funciones técnicas, sino también formativas y sociales. Según Robbins y Judge (2017), el grado de satisfacción influye directamente en la actitud del trabajador hacia su labor, en su disposición para innovar y en su compromiso con los objetivos institucionales.

Un docente satisfecho proyecta entusiasmo, responsabilidad y compromiso con la enseñanza, lo que impacta de manera positiva en el aprendizaje y la motivación de los estudiantes. Por el contrario, la insatisfacción laboral puede generar apatía, resistencia al cambio y menor implicación en los procesos pedagógicos, afectando la eficacia institucional.

Asimismo, diversos estudios evidencian que la satisfacción laboral actúa como un indicador del clima organizacional, ya que refleja la percepción colectiva sobre la equidad, la participación y las oportunidades de desarrollo. Cuando los trabajadores perciben que la institución promueve su bienestar mediante condiciones laborales adecuadas, oportunidades de formación y reconocimiento de logros, se fortalece el sentido de pertenencia y la cohesión organizacional (González & Pazmiño, 2020). Esto, a su vez, contribuye a una gestión educativa más eficiente y orientada a la mejora continua.

Por tanto, fomentar la satisfacción laboral en las instituciones educativas implica adoptar políticas de gestión que prioricen el bienestar del personal, promuevan la comunicación horizontal y reconozcan el valor del trabajo docente y administrativo. La creación de ambientes laborales saludables no solo favorece el rendimiento individual y colectivo, sino que también fortalece la calidad educativa y la sostenibilidad institucional a largo plazo (Cruz & Aguilar, 2021). En consecuencia, la satisfacción laboral debe considerarse tanto un resultado como un indicador del clima organizacional, capaz de orientar la toma de decisiones hacia una gestión educativa centrada en las personas y en la excelencia institucional.

2.4.1- Relación entre clima Organizacional y Satisfacción laboral

El clima organizacional y la satisfacción laboral son dos conceptos estrechamente vinculados que influyen de manera decisiva en el comportamiento, el rendimiento y el bienestar de los trabajadores dentro de una institución. El clima organizacional puede entenderse como la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre su entorno laboral, las normas, las relaciones interpersonales y el estilo de liderazgo predominante (Brunet, 2004).

Por su parte, la satisfacción laboral se refiere al nivel de agrado o desagrado que los empleados experimentan con respecto a sus funciones, condiciones laborales y posibilidades de desarrollo (Robbins & Judge, 2017). Ambos constructos mantienen una relación recíproca: un clima organizacional positivo tiende a generar mayor satisfacción laboral, mientras que un entorno laboral desfavorable propicia desmotivación, estrés y bajo desempeño.

Diversas investigaciones han evidenciado que el clima organizacional constituye un predictor directo de la satisfacción laboral, ya que influye en la percepción de apoyo, equidad y reconocimiento dentro de la institución (Chiang, Salazar & Núñez, 2017). Cuando los empleados perciben un ambiente caracterizado por la comunicación efectiva, la cooperación, el liderazgo participativo y el respeto, se sienten más valorados y comprometidos con los objetivos institucionales. En cambio, un clima marcado por la falta de diálogo, el autoritarismo o la escasa

participación puede derivar en sentimientos de frustración e insatisfacción laboral (González & Pazmiño, 2020).

En el contexto educativo, esta relación adquiere una importancia particular, ya que el bienestar del personal docente y administrativo impacta directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Un clima organizacional favorable basado en la confianza, el trabajo colaborativo y la comunicación asertiva promueve la motivación, el compromiso institucional y la estabilidad del personal. Esto se traduce en una mayor implicación con las tareas pedagógicas y en una mejora significativa de los resultados educativos (Cruz & Aguilar, 2021). Por el contrario, un clima tenso o desorganizado puede generar agotamiento emocional, desinterés y rotación del personal, afectando el clima escolar y la experiencia de los estudiantes.

Asimismo, la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral no debe entenderse de manera lineal, sino dinámica y multidimensional. Factores como el liderazgo transformacional, la gestión participativa, el reconocimiento de logros y las oportunidades de desarrollo profesional actúan como mediadores en esta relación (Cabanilla Guerra et al., 2022). La evidencia sugiere que las instituciones que fomentan la participación activa de su personal y promueven un entorno laboral inclusivo y equitativo logran niveles más altos de satisfacción, motivación y compromiso institucional.

En síntesis, un clima organizacional saludable es un factor determinante para el fortalecimiento de la satisfacción laboral y, en consecuencia, del desempeño institucional. La gestión educativa debe orientarse a crear espacios laborales donde prevalezcan la comunicación, la confianza y el reconocimiento, garantizando así el bienestar del personal y la calidad educativa sostenida.

2.5. Aportes del marco teórico en el contexto del estudio

El marco teórico desarrollado en esta investigación proporciona los fundamentos conceptuales, empíricos y metodológicos que permiten comprender la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el ámbito educativo. A partir del análisis de las principales teorías y estudios revisados, se establecen las bases necesarias para interpretar cómo las percepciones del personal docente, técnico y administrativo inciden en el bienestar laboral y en el desempeño institucional de las escuelas públicas del área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de Isla Pucú.

En primer lugar, los aportes de autores como Chiavenato (2007), Robbins y Judge (2017) y Herzberg (1959) sustentan la comprensión del clima organizacional y la satisfacción

laboral como fenómenos interdependientes que influyen en la motivación, el compromiso y la productividad del personal. Estos enfoques permiten explicar cómo los factores estructurales como el liderazgo, la comunicación y las condiciones laborales y los factores humanos como la autorrealización, el reconocimiento y la pertenencia institucional interactúan para conformar el ambiente laboral y determinar los niveles de satisfacción.

Asimismo, la revisión de investigaciones previas a nivel nacional e internacional demuestra que el fortalecimiento del clima organizacional repercute de manera directa en el bienestar de los trabajadores y en la calidad educativa. Este marco teórico ofrece, por tanto, una visión integradora que vincula la gestión institucional, la motivación y el liderazgo participativo como pilares esenciales para promover entornos laborales saludable y sostenible en el sistema educativo paraguayo.

En el contexto específico de Isla Pucú, los fundamentos teóricos presentados constituyen una guía para el análisis de las percepciones del personal educativo sobre su entorno laboral, aportando un marco de referencia que permitirá contrastar los resultados empíricos con las teorías revisadas. De este modo, el marco teórico no solo orienta la interpretación de los datos, sino que también ofrece herramientas conceptuales para diseñar estrategias de mejora que fortalezcan la satisfacción laboral y el clima organizacional, contribuyendo al desarrollo profesional de los trabajadores de la educación y al logro de una gestión institucional de calidad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Estudio

El presente estudio se desarrolló bajo el paradigma positivista, el cual se fundamenta en la observación objetiva de la realidad y en la posibilidad de medir los fenómenos mediante el uso de métodos científicos. Este paradigma busca describir, explicar y predecir los hechos a partir de evidencias empíricas, recurriendo a procedimientos sistemáticos y verificables que permitan establecer relaciones entre variables observables (Hernández et al., 2014).

En coherencia con este paradigma, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, centrado en la recolección y el análisis de datos numéricos con el fin de determinar el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas seleccionadas. El enfoque cuantitativo permite examinar la realidad de manera objetiva, controlada y verificable, haciendo posible la generalización de los resultados en contextos similares.

El estudio se clasificó como de nivel descriptivo-correlacional. En su dimensión descriptiva, tuvo como propósito identificar y caracterizar las percepciones de los participantes con respecto a las variables de estudio, determinando los niveles presentes en cada una de ellas. En su dimensión correlacional, buscó establecer el grado de relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, sin pretender establecer causalidad entre las variables (Hernández et al., 2014).

El diseño de la investigación fue no experimental y de corte transversal, dado que las variables se observaron tal como se manifiestan en su contexto natural, sin manipulación o intervención por parte del investigador. La recolección de datos se realizó en un solo momento temporal, con el objetivo de analizar la incidencia y asociación entre las variables de estudio en el periodo considerado (Creswell, 2013).

En síntesis, el estudio se enmarca en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo-correlacional y de diseño no experimental, transversal. Esta estructura metodológica permitió analizar, de manera objetiva y sistemática, la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el contexto institucional educativo objeto de la investigación.

3.2-Contexto institucional

El estudio se desarrolló en ocho (8) instituciones educativas de Educación Escolar Básica y Nivel Medio pertenecientes al Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógica

03–03 de la ciudad de Isla Pucú, departamento de Cordillera, Paraguay. Esta zona educativa agrupa a centros escolares del sector oficial de niveles Educación Escolar Básica (EEB) y Nivel Medio que forman parte del sistema público de enseñanza dependiente del Ministerio de Educación y Ciencias (MEC).

Las instituciones que integran esta área se caracterizan por atender a una población estudiantil diversa, con distintos niveles de rendimiento académico y condiciones socioeconómicas heterogéneas. Cuentan con equipos directivos, docentes y técnicos que desempeñan funciones en los niveles de Educación Escolar Básica y Educación Media, los cuales constituyen la base del proceso formativo de los estudiantes (Supervisión Pedagógica, 2024).

El contexto institucional se distingue por su compromiso con la mejora continua de la calidad educativa y por los esfuerzos realizados en la implementación de estrategias pedagógicas y de gestión orientada al fortalecimiento del clima organizacional y al bienestar del personal docente y administrativo. Sin embargo, como en muchos otros contextos del sistema público paraguayo, las instituciones enfrentan desafíos vinculados a la disponibilidad de recursos, las condiciones laborales y la necesidad de promover un ambiente institucional favorable para el desarrollo profesional y la satisfacción laboral del personal (Supervisión Pedagógica, 2024).

En este escenario, la investigación adquiere relevancia al analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente y técnico-administrativo, permitiendo generar evidencias que contribuyan a la toma de decisiones institucionales orientadas al fortalecimiento del bienestar laboral y la mejora de la gestión educativa en el Área de Supervisión 03–03 de Isla Pucú.

3.3. -Población y muestra

3.3.1-Sujetos de estudio

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo (1997) “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde la unidad de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación (p.114). Para el presente estudio la población objeto de estudio se constituyó por 150 docentes de ambos sexos, 20 técnicos y 15 personal administrativo de ocho instituciones educativas de Educación Escolar Básica y Nivel Medio del Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógico área 03 -03 de la ciudad de Isla Pucú.

Tabla 1

Distribución de la Población por Tipo de Personal e Institución Educativa

Instituciones Educativa	Docentes	Personal Administrativo	Personal Técnico	Total
Institución Educativa 1	22	3	4	29
Institución Educativa 2	21	2	3	25
Institución Educativa 3	15	1	2	18
Institución Educativa 4	18	2	2	22
Institución Educativa 5	17	1	2	20
Institución Educativa 6	23	4	3	30
Institución Educativa 7	18	1	2	21
Institución Educativa 8	16	1	2	19
Total	150	15	20	185

Nota. Los datos corresponden al total del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera, año 2025.

3.3.2- Muestra: Tipo- Tamaño

La muestra del estudio estuvo conformada por 81 participantes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional. Este tipo de muestreo se aplica cuando el investigador elige de manera deliberada a los sujetos que reúnen características pertinentes para los objetivos del estudio, con el propósito de obtener información relevante y contextualizada sobre el fenómeno investigado (Hernández et al., 2014).

La muestra estuvo integrada por docentes, técnicos y personal administrativo de instituciones educativas de Educación Escolar Básica y Nivel Medio del Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera.

La selección de los participantes se basó en su vinculación directa con el contexto institucional y en su disposición para participar en el proceso de recolección de datos,

asegurando la pertinencia y validez de la información obtenida.

3.3.1- Criterios de inclusión

Para la selección de los participantes se establecieron los siguientes criterios de inclusión:

1. Pertenecer a instituciones educativas de Educación Escolar Básica o Nivel Medio del Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de Isla Pucú.
2. Desempeñarse activamente como docente, técnico o personal administrativo en el periodo lectivo 2025.
3. Contar con una antigüedad mínima de dos años en la institución, a fin de garantizar conocimiento del clima organizacional.
4. Participar de manera voluntaria y con consentimiento informado en el estudio.

Tabla 2

Distribución de la Muestra por Tipo de Personal e Institución Educativa

Instituciones Educativa	Docentes	Personal Administrativo	Personal Técnico	Total
Institución Educativa 1	9	1	1	11
Institución Educativa 2	11	1	1	13
Institución Educativa 3	6	1	1	8
Institución Educativa 4	7	1	1	9
Institución Educativa 5	5	1	1	7
Institución Educativa 6	10	1	1	12
Institución Educativa 7	9	1	1	11
Institución Educativa 8	8	1	1	10
Total	65	8	8	81

Nota. Los datos corresponden a la muestra seleccionada para el estudio, integrada por docentes, personal administrativo y personal técnico de las instituciones educativas del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera, año 2025.

3.3.2-Procedimientos para la selección de la muestra

En una primera etapa, se identificaron las instituciones educativas de Educación Escolar Básica y Nivel Medio pertenecientes al Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera, en total 8 instituciones educativas. Posteriormente, se estableció contacto con las autoridades institucionales para solicitar la autorización correspondiente y coordinar la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

La selección de los participantes se basó en su vinculación laboral activa durante el año lectivo 2025 y en su disposición voluntaria para participar en la investigación. Se garantizó la confidencialidad de la información y el cumplimiento de los principios éticos, asegurando la transparencia del proceso.

De esta forma, la muestra quedó conformada por 81 participantes, entre docentes, técnicos y personal administrativo, representativos del contexto institucional analizado. Este procedimiento permitió recolectar información válida y pertinente para el análisis descriptivo y correlacional de las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

3.4. Técnicas e Instrumentos de recolección datos

Para la recolección de los datos se empleó la técnica de la encuesta, considerada una de las herramientas más apropiadas dentro del enfoque cuantitativo, ya que permite recopilar información de manera sistemática, objetiva y comparable, basada en las percepciones de los participantes respecto a las variables de estudio.

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, diseñado conforme a las variables clima organizacional y satisfacción laboral. Dichos cuestionarios fueron elaborados y estandarizados por la Magíster Sonia Palma Carrillo, especialista en psicología organizacional de la Universidad Ricardo Palma de Lima Perú (Palma Carrillo, 2005).

El primero, denominado Escala de Clima Laboral CL-SPC, está conformado por 50 ítems distribuidos en cinco factores que evalúan las dimensiones de autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. El segundo instrumento, Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, se compone igualmente de 36 ítems organizados en factores que miden la satisfacción con las condiciones físicas, la remuneración, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desempeño y la relación con la autoridad. (Ver Anexo 1)

Ambos instrumentos utilizan una escala tipo Likert de cinco puntos, con las siguientes opciones de respuesta:

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral)
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

La puntuación total refleja el grado de percepción favorable o desfavorable del participante respecto al clima y a la satisfacción laboral dentro de la organización.

3.4.1- Validez y confiabilidad de los instrumentos

Tanto la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) como la Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) fueron validadas psicométricamente por la autora en una muestra de 1.323 trabajadores del sector público y privado de Lima Metropolitana. Los instrumentos alcanzaron un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.97, lo que demuestra una alta confiabilidad interna y validez de constructo, garantizando la precisión y consistencia de las mediciones en contextos educativos y organizacionales.

Con el propósito de asegurar la pertinencia y confiabilidad de los instrumentos en el contexto educativo local, la investigadora procedió a revalidar las escalas de Clima Organizacional (CL-SPC) y Satisfacción Laboral (SL-SPC) antes de su aplicación. Este proceso de revalidación se realizó mediante la evaluación de la validez de contenido por parte de un panel de expertos en investigación educativa, quienes revisaron la claridad, coherencia y relevancia de los ítems en relación con las variables de estudio (Ver Anexo 3). Asimismo, se determinó la consistencia interna de ambas escalas mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose valores superiores a los criterios mínimos aceptables ($\alpha > 0.80$), lo cual confirmó la fiabilidad y adecuación psicométrica de los instrumentos para su uso en las instituciones educativas del Área Educativa 03–03 de Isla Pucú.

A continuación, se detalla el proceso de revalidación de los instrumentos aplicados en la investigación: Escala de Clima Organizacional (CL-SPC) y Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC). Con el propósito de garantizar la adecuación de los ítems al contexto educativo y asegurar su validez psicométrica, ambos cuestionarios fueron sometidos al método de juicio de expertos para la validación de contenido (Ver Anexo N° 3). En este proceso participaron tres especialistas con grado de Doctor en Educación, quienes evaluaron cada ítem considerando los

criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, siguiendo las recomendaciones metodológicas planteadas por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008).

Posteriormente, se llevó a cabo una prueba piloto con un grupo de 30 participantes con características similares a la muestra definitiva, con el fin de analizar la consistencia interna de los instrumentos mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, indicador estadístico que permite estimar la fiabilidad de los cuestionarios (George & Mallery, 2019). Los resultados obtenidos evidenciaron niveles de consistencia interna adecuados ($\alpha > 0.80$), confirmando la fiabilidad y validez de los instrumentos para su aplicación en el estudio principal. (Ver Anexo N° 4)

Asimismo, se procedió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones que conforman los cuestionarios de Clima Organizacional y Nivel de Satisfacción Laboral, con el propósito de examinar la consistencia interna de cada componente del instrumento. Este análisis permitió identificar la homogeneidad de los ítems dentro de cada dimensión y verificar la estabilidad de las respuestas obtenidas. Adicionalmente, se calcularon las estadísticas de total de elemento (correlación ítem-total corregida y Alfa si se elimina el elemento) con el fin de corroborar la pertinencia y coherencia de los ítems en relación con el constructo teórico de cada variable. Los resultados evidenciaron valores satisfactorios en todos los casos, reafirmando la solidez psicométrica de los instrumentos empleados. (Ver Anexo 4)

3.4.1.1-Ecuación del Alfa de Cronbach total de la Variable “Clima Organizacional”

Tabla 3

Ecuación del Alfa de Cronbach total de la Variable “Clima Organizacional”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,982	50

Nota. Cálculo obtenido en SPSS. V. 27

La variable “Clima Organizacional” fue evaluada en su totalidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,982, como se observa en la Tabla 25. Este resultado representa un nivel de fiabilidad excelente, indicando que los 50 ítems que componen esta variable muestran una altísima consistencia interna.

En términos metodológicos, este nivel de alfa sugiere que los ítems están estrechamente relacionados y que todos contribuyen de forma significativa a la medición del clima organizacional, abarcando sus diferentes dimensiones (como autorrealización, involucramiento personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales).

Este resultado respalda la solidez del instrumento aplicado y garantiza que las interpretaciones realizadas a partir de los datos obtenidos serán válidas y confiables. Por tanto, se concluye que la variable “Clima Organizacional” cuenta con una base empírica sólida para el análisis en el contexto de las instituciones educativas del sector oficial.

3.4.1.2-Ecuación del Alfa de Cronbach total de la Variable “Nivel de Satisfacción laboral”

Tabla 4

Ecuación del Alfa de Cronbach total de la Variable “Nivel de satisfacción laboral”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	36

Nota. Cálculo obtenido en SPSS. V. 27

La variable “Nivel de satisfacción laboral” obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,895, como se muestra en la Tabla 26, lo cual representa una muy buena consistencia interna.

Este resultado indica que los 36 ítems que componen la variable están bien estructurados y se relacionan de manera coherente, permitiendo una medición fiable del nivel de satisfacción del personal en relación con diversos aspectos de su experiencia laboral.

La alta fiabilidad del conjunto refuerza la validez del instrumento, asegurando que las dimensiones asociadas (como condiciones físicas y materiales, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desarrollo de tareas y relación con la autoridad) reflejan de forma precisa las percepciones de los participantes. En resumen, este resultado garantiza que la variable puede ser utilizada con confianza para interpretar el grado de satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial.

3.5. Procedimientos para la recolección de datos

Para la ejecución del estudio, se gestionaron los permisos correspondientes ante los directores de las instituciones educativas pertenecientes al Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de la ciudad de Isla Pucú. Con estas autorizaciones se obtuvieron las facilidades necesarias para acceder a la información y aplicar los instrumentos al personal docente, técnico y administrativo. Este proceso fue fundamental para el desarrollo de la investigación.

A continuación, se detallan los procedimientos seguidos para la recolección de datos:

- Se solicitó una nota a la Facultad de Postgrado de la Universidad Iberoamericana, con la finalidad de contar con una evidencia del trabajo de investigación para acceder al trabajo de campo, y posteriormente se presentó en las instituciones educativas de la ciudad de Isla Pucú.
- Se mantuvo una entrevista con las autoridades responsables de cada institución para gestionar la autorización formal y obtener los datos necesarios del personal docente, técnico y administrativo (nombre, número telefónico y correo electrónico) con el fin de establecer contacto para la aplicación de los instrumentos.
- Una vez contactados, se invitó a los participantes a formar parte del estudio y se obtuvo su consentimiento informado, garantizando la voluntariedad y la confidencialidad del proceso.
- La aplicación de los instrumentos se realizó mediante la plataforma Google Forms, lo que facilitó la recopilación y organización de los datos obtenidos.

3.6. Cuadro de Operacionalización de las Variables

3.6.1- Cuadro de Operacionalización de la Variable Clima Organizacional

Tabla 5

Variable Clima Organizacional

Objetivo Específico	Dimensiones	Definición conceptual	Variable principal
1-Identificar el clima organizacional de instituciones educativas del sector oficial	Autorrealización	García (2009) define al clima organizacional como “la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización	Clima Organizacional
	Involucramiento laboral		

desde la perspectiva del personal docente, técnico y administrativo.	Supervisión	y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo” (p. 24)
	Comunicación	
	Condiciones laborales	

Nota. Dimensiones abordadas para medir el clima organizacional propuesta de Sonia Palma Carrillo (2004)

3.6.2- Cuadro de Operacionalización de la variable Nivel de Satisfacción laboral

Tabla 6

Variable Nivel de Satisfacción laboral

Objetivo Específico	Dimensiones	Definición Conceptual	Variable principal
2-Describir el nivel de satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del sector oficial.	Condiciones físicas y materiales	“Sensación positiva sobre el trabajo propio que surge de la evaluación de sus características y comprende, entre otros aspectos, su remuneración, el tipo de trabajo y las relaciones laborales” (Robbins y Judge, 2009, p. 11). También se define como las actitudes generales que una persona muestra hacia sus actividades laborales	Satisfacción laboral
	Beneficios laborales y remuneración		
	Política administrativa		
	Relaciones sociales		
	Desarrollo personal		
	Desempeño de tareas		
	Relación con la autoridad		

Nota. Dimensiones abordadas para medir el nivel de satisfacción laboral propuesta de Sonia Palma Carrillo (2004)

3.6.3- Cuadro de Operacionalización de Variables “Relación entre clima organizacional y Nivel de satisfacción laboral”

Tabla 7

Relación entre clima organizacional y Nivel de satisfacción laboral

Objetivo Específico	Dimensión	Definición Conceptual	Variables
3-Explicar la relación que existe entre el nivel del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral de instituciones educativas del sector oficial.	Se abarcará las dimensiones de ambas variables especificados en la tabla 1 y 2 para correlacionar mediante la prueba estadística.	Los conceptos de las variables clima laboral y satisfacción laboral se encuentran en la tabla 1 y 2.	Clima laboral Satisfacción laboral

Nota. Dimensiones abordadas para medir la relación entre clima organizacional y nivel de satisfacción laboral propuesta de Sonia Palma Carrillo (2004)

3.7-Plan de procesamiento y análisis

Los datos cuantitativos recolectados a través de los cuestionarios de Clima Organizacional (CL-SPC) y Satisfacción Laboral (SL-SPC) fueron recopilados mediante la plataforma Google Forms y posteriormente descargados en formato compatible con Microsoft Excel, con el propósito de conformar una base de datos para su procesamiento estadístico.

En primera instancia, se realizó la depuración y codificación de las variables, asignando valores numéricos a cada una de las categorías de respuesta de acuerdo con la escala de medición ordinal tipo Likert. Esta etapa permitió estructurar los datos para su análisis estadístico mediante el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versión 27, herramienta que facilitó tanto el procesamiento descriptivo como el correlacional.

El análisis de los datos se desarrolló en dos niveles: descriptivo e inferencial. En el primero, se calcularon frecuencias absolutas, porcentajes, con el fin de caracterizar las percepciones del personal docente, técnico y administrativo respecto a las variables y

dimensiones de estudio. Los resultados fueron organizados en tablas, que permitieron visualizar de manera clara los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones educativas analizadas.

En el nivel inferencial, se aplicaron pruebas de correlación no paramétricas, específicamente el coeficiente de correlación de Spearman (ρ), dado que las variables fueron medidas en escala ordinal. Esta prueba permitió determinar el grado y dirección de la relación existente entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, estableciendo asociaciones significativas con un nivel de confianza del 95%, y nivel de significancia, menor de 5% de error ($p < 0,05$).

El procesamiento de la información se realizó de manera rigurosa, garantizando la integridad y validez de los datos, así como su correspondencia con los objetivos e hipótesis formuladas en la investigación.

3.8. Aspectos Éticos

La presente investigación se desarrolló en estricto cumplimiento de los principios éticos fundamentales de la investigación científica, garantizando el respeto, la justicia y la integridad en todas las etapas del proceso.

En primer lugar, se observó el principio de igualdad y no discriminación, asegurando que ningún participante fuera excluido o tratado de manera desigual por razones de género, raza, religión, edad o condición social, en concordancia con los lineamientos éticos propuestos por la Declaración de Helsinki (World Medical Association, 2013) y las recomendaciones metodológicas de Resnik (2020) sobre la equidad en la investigación.

Asimismo, los datos recolectados fueron tratados con absoluta veracidad y rigor, preservando su integridad y evitando cualquier forma de manipulación intencionada o sesgo en su registro y análisis. Se garantizó que toda la información obtenida se procesara exactamente como fue recolectada, asegurando la transparencia y confiabilidad de los resultados.

De igual modo, se mantuvo la confidencialidad y el anonimato de los participantes docentes, técnicos y administrativos, quienes fueron informados sobre los propósitos del estudio y participaron de forma voluntaria. No se revelaron nombres ni datos personales que permitieran su identificación, cumpliendo así con los principios de privacidad y protección de datos personales, tal como lo establecen autores como Babbie (2021) y los códigos éticos de la investigación educativa.

Por último, se respetaron los derechos de autor y la propiedad intelectual en el uso de fuentes bibliográficas, documentos y materiales académicos consultados. Todas las citas y

referencias fueron elaboradas conforme a las normas de la American Psychological Association (APA, 7.^a edición, 2020), garantizando el reconocimiento adecuado a los autores originales y la integridad académica del trabajo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE RESULTADOS Y APORTES

En esta sección se describen las características sociodemográficas del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del sector oficial que conformaron la muestra del estudio. Estos datos permiten contextualizar los resultados posteriores y comprender mejor cómo las particularidades de la población tales como cantidad de personal, edad, sexo, nivel de formación académica y tiempo de servicio se relacionan con la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral. La caracterización sociodemográfica constituye, por tanto, un insumo fundamental para el análisis de las variables centrales de la investigación.

4.1- Variables Sociodemográficas

4.1.1- Total de Personal Docente, Técnico y Administrativo

Tabla 8

Total, de Personal Docente, Técnico y Administrativo

Cantidad de Personal	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Docente	65	81%
Técnico	10	12%
Administrativo	6	7%
Total	81	100%

Nota. La tabla presenta la distribución del personal docente, técnico y administrativo que conformó la muestra del estudio, con un total de 81 participantes.

La distribución del personal de las instituciones educativas analizadas evidencia una marcada predominancia del cuerpo docente, que representa el 81% (n=65) de la muestra. En menor proporción se encuentra el personal técnico, con un 12% (n=10), y finalmente el personal administrativo, con un 7% (n=6). Este resultado refleja que la planta de trabajadores está conformada principalmente por docentes, lo que es coherente con la naturaleza de las instituciones educativas, donde la función pedagógica constituye el eje central. La menor proporción de personal técnico y administrativo evidencia que su rol es complementario, brindando soporte al desarrollo de los procesos académicos y de gestión.

4.1.2- Edad del Personal de las instituciones educativas

Tabla 9

Edad del Personal de las instituciones educativas

Edad	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
20 a 30 años	28	34,6%
31 a 44 años	38	46,9%
45 a 50 años	15	18,5%
Total	81	100%

Nota. La tabla muestra la distribución del personal participante según rangos etarios, con un total de 81 trabajadores encuestados.

La distribución etaria del personal de las instituciones educativas muestra que la mayoría se concentra en el rango de 31 a 44 años, con un 46,9% (n=38) de los participantes. En segundo lugar, se ubican aquellos con edades entre 20 y 30 años, que representan el 34,6% (n=28), mientras que el grupo de 45 a 50 años constituye el 18,5% (n=15). Estos datos reflejan que la población laboral está conformada principalmente por adultos jóvenes y adultos en etapa de consolidación profesional, lo cual puede traducirse en una fuerza laboral con experiencia acumulada y, al mismo tiempo, con disposición para la innovación y el desarrollo de nuevas prácticas pedagógicas y administrativas.

4.1.3- Sexo del Personal de las instituciones educativas

Tabla 10

Sexo del Personal de las instituciones educativas

Sexo	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Masculino	21	25,9%
Femenino	60	74,1%
Total	81	100%

Nota. La tabla presenta la distribución del personal encuestado según sexo, con un total de 81 participantes.

La distribución del personal según el sexo evidencia una clara predominancia del género femenino, que representa el 74,1% (n=60) del total de participantes. En contraste, el 25,9% (n=21) corresponde al género masculino. Este resultado refleja la tendencia observada en el ámbito educativo, especialmente en instituciones del sector oficial, donde la docencia y las labores de apoyo administrativo suelen estar mayormente ocupadas por mujeres. La alta

participación femenina sugiere, además, un importante aporte de este grupo en la consolidación del clima organizacional y en la percepción general de la satisfacción laboral dentro de las instituciones analizadas.

4.1.4- Título que posee el personal de las instituciones educativas

Tabla 11

Título que posee el Personal de las instituciones educativas

Título que posee	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
Formación Docente	57	70,4%
Licenciado con formación pedagógica	20	24,7%
Maestría	4	4,9%
Total	81	100%

Nota. La tabla muestra la distribución del personal encuestado de acuerdo con el nivel de formación académica alcanzado, considerando un total de 81 participantes.

En cuanto al nivel de formación académica, los resultados evidencian que la mayoría del personal cuenta con formación docente inicial, representando el 70,4% (n=57) de los encuestados. En segundo lugar, se encuentran los licenciados con formación pedagógica, que constituyen el 24,7% (n=20), mientras que solo un 4,9% (n=4) posee estudios de maestría. Estos datos muestran que el plantel educativo está conformado mayoritariamente por profesionales con formación específica en docencia, lo cual garantiza la cobertura de las necesidades pedagógicas básicas. Sin embargo, la baja proporción de personal con estudios de posgrado evidencia una oportunidad de mejora en cuanto a la promoción de la formación continua y de mayor nivel académico, lo que podría repercutir en la innovación y la calidad educativa de las instituciones.

4.1.5- Tiempo de servicio que posee el personal de las instituciones educativas

Tabla 12

Tiempo de servicio que posee el Personal de las instituciones educativas

Tiempo de servicio	Frecuencia absoluta	Frecuencia porcentual
1 a 5 años	37	45,7%
6 a 15 años	22	27,2%
16 a 25 años	22	27,2%
Total	81	100%

Nota. La tabla presenta la distribución del personal encuestado según los años de servicio en la institución, considerando un total de 81 participantes.

La distribución del tiempo de servicio del personal revela que el grupo más numeroso corresponde a quienes cuentan con entre 1 y 5 años de experiencia laboral, con un 45,7% (n=37). En segundo lugar, se ubican quienes poseen entre 6 y 15 años de servicio, representando el 27,2% (n=22), proporción que es idéntica a la de los trabajadores con 16 a 25 años de antigüedad. Estos resultados reflejan que, si bien existe una base importante de personal joven en términos de permanencia, también se cuenta con un grupo consolidado de trabajadores con experiencia intermedia y extensa. Esta combinación puede considerarse una fortaleza institucional, ya que favorece tanto la renovación y dinamismo como la estabilidad y transmisión de conocimientos en la práctica educativa y administrativa.

Análisis de la variable Clima Organizacional

Con el propósito dar cumplimiento a los objetivos planteados en el estudio. A continuación, se presentan los datos obtenidos en relación al objetivo específico de “identificar el tipo de clima organizacional de instituciones educativas del sector oficial desde la perspectiva del personal docente, técnico y administrativo.”

Para ello, se analizan los datos obtenidos en las diferentes dimensiones que conforman la variable Clima Organizacional, presentando los resultados de manera descriptiva y su discusión a la luz de referentes teóricos y antecedentes investigativos.

4.2- Variable “Clima Organizacional”

4.2.1- Dimensión: Autorrealización

Tabla 13

Dimensión: Autorrealización

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
Existen oportunidades de progresar en la institución	1	1,2	1	1,2	5	6,2	47	58,0	27	33,3	81	100
El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	-	-	1	1,2	8	9,9	36	44,4	36	44,4	81	100

Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.	-	-	2	2,5	9	11,1	50	61,7	20	24,7	81	100
Se valora los altos niveles de desempeño	-	-	2	2,5	7	8,6	43	53,1	29	35,8	81	100
Los trabajadores están comprometidos con la organización	-	-	1	1,2	5	6,2	53	65,4	22	27,2	81	100
Los supervisores expresan reconocimiento por los logros	-	-	4	4,9	18	22,2	43	53,1	16	19,8	81	100
Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse	-	-	1	1,2	3	3,7	55	67,9	22	27,2	81	100
Los jefes promueven la capacitación que se necesita.	-	-	3	3,7	11	13,6	49	60,5	18	22,2	81	100
La institución promueve el desarrollo del personal	-	-	2	2,5	8	9,9	54	66,7	17	21,0	81	100
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	-	-	1	1,2	6	7,4	50	61,7	24	29,6	81	100
Se reconocen los logros en el trabajo.	-	-	2	2,5	12	14,8	44	54,3	23	28,4	81	100

Nota. Los ítems de la dimensión Autorrealización corresponden a la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo.

Interpretación

La dimensión Autorrealización refleja una percepción predominantemente positiva por parte de los docentes respecto a las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento y las posibilidades de aprendizaje que ofrece la institución. En el ítem “Existen oportunidades de progresar en la institución”, el 58,0% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y el 33,3% muy de acuerdo, lo que representa más del 90% de respuestas favorables, mientras que solo un 2,4% mostró desacuerdo. Este resultado indica que la mayoría percibe un entorno institucional que promueve el crecimiento profesional.

El interés de los superiores en el éxito de los empleados también fue valorado de manera altamente positiva, dado que el 44,4% de los docentes estuvo de acuerdo y el mismo porcentaje muy de acuerdo, sumando un 88,8% de aprobación. De igual manera, la participación en la definición de objetivos y acciones fue reconocida por un 61,7% de acuerdo y un 24,7% muy de acuerdo, lo que denota un 86,4% de valoración positiva, con escaso nivel de desacuerdo (2,5%).

En relación con la valoración de altos niveles de desempeño, un 53,1% estuvo de acuerdo y un 35,8% muy de acuerdo, totalizando un 88,9% de respuestas favorables. Por su parte, el compromiso de los trabajadores con la organización alcanzó un 65,4% de acuerdo y un 27,2% muy de acuerdo, lo que representa un 92,6% de aprobación, ubicándose como uno de los indicadores con mayor consenso positivo.

El reconocimiento de los supervisores a los logros fue valorado favorablemente por un 72,9% de los docentes (53,1% de acuerdo y 19,8% muy de acuerdo), aunque se observó un 27,1% de respuestas entre neutralidad y desacuerdo, lo que evidencia una oportunidad de mejora. Por otro lado, las actividades que permiten aprender y desarrollarse recibieron un 67,9% de acuerdo y un 27,2% muy de acuerdo, lo que refleja un 95,1% de percepción favorable, constituyéndose en uno de los aspectos mejor evaluados.

En cuanto a la capacitación, un 60,5% estuvo de acuerdo y un 22,2% muy de acuerdo, lo que indica que más de ocho de cada diez docentes valoran positivamente las acciones de formación impulsadas por los jefes. De manera similar, el ítem “La institución promueve el desarrollo del personal” obtuvo un 66,7% de acuerdo y un 21,0% muy de acuerdo, con un total

del 87,7% de respuestas positivas.

El cumplimiento de métodos o planes de trabajo fue destacado por el 61,7% de acuerdo y el 29,6% muy de acuerdo, alcanzando un 91,3% de percepción favorable. Finalmente, el reconocimiento de los logros en el trabajo fue percibido positivamente por el 54,3% de acuerdo y el 28,4% muy de acuerdo, lo que equivale al 82,7% de aprobación, aunque un 17,3% expresó neutralidad o desacuerdo.

En síntesis, la dimensión Autorrealización presenta altos niveles de aprobación en todos sus indicadores, con porcentajes superiores al 80% de respuestas positivas, lo que permite afirmar que los docentes perciben oportunidades reales de crecimiento, aprendizaje, reconocimiento y compromiso dentro de la institución.

Los resultados de la dimensión Autorrealización evidencian que la mayoría de los docentes encuentran satisfacción en aspectos vinculados a su desarrollo profesional y reconocimiento institucional. Estos hallazgos coinciden con lo señalado por Herzberg en su teoría de los dos factores, donde la autorrealización, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento constituyen motivadores esenciales para alcanzar la satisfacción laboral (Martínez, 2013).

Asimismo, el hecho de que los ítems relacionados con la capacitación, el aprendizaje y el compromiso con la organización hayan superado el 90% de aprobación muestra la existencia de un clima organizacional favorable, en concordancia con la definición de García (2009), quien sostiene que el clima organizacional se construye a partir de percepciones compartidas que influyen en la motivación y el desempeño de los trabajadores.

Sin embargo, los indicadores relacionados con el reconocimiento de los logros aún presentan porcentajes de neutralidad y desacuerdo cercanos al 20–27%, lo que indica la necesidad de fortalecer las políticas de reconocimiento. Este aspecto se relaciona con lo expuesto por Velazco (2021), quien identificó que la falta de valoración explícita de los logros puede generar tensiones en la satisfacción laboral docente. Por ello, implementar programas de incentivos y mecanismos de retroalimentación efectiva puede mejorar aún más esta percepción.

El aporte central de estos hallazgos radica en confirmar que la autorrealización de los docentes se potencia en entornos institucionales que promueven la capacitación, la participación y la valoración de los logros. Como señalan Quispe et al. (2023), un clima organizacional positivo contribuye al compromiso, la motivación y la estabilidad laboral en instituciones educativas, lo cual impacta directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La dimensión Autorrealización refleja un alto nivel de satisfacción y compromiso docente, lo que constituye una fortaleza para las instituciones educativas. No obstante, es necesario implementar estrategias adicionales de reconocimiento y retroalimentación, de manera a reforzar la percepción de valoración personal y profesional de los trabajadores, lo que a su vez puede traducirse en mayor motivación y calidad educativa.

4.2.2- Dimensión: Involucramiento laboral

Tabla 14

Dimensión: Involucramiento laboral

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
Se siente comprometido con el éxito en la organización	2	2,5	1	1,2	3	3,7	39	48,1	36	44,4	81	100
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	-	-	1	1,2	8	9,9	48	59,3	24	29,6	81	100
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	1	1,2	1	1,2	11	13,6	47	58,0	21	25,9	81	100
En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.	-	-	1	1,2	10	12,3	53	65,4	17	21,0	81	100
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	-	-	2	2,5	3	3,7	43	53,1	33	40,7	81	100

Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	-	-	2	2,5	5	6,2	44	54,3	30	37,0	81	100
La calidad de enseñanza de la organización, son motivo de orgullo del personal	-	-	1	1,2	7	8,6	45	55,6	28	34,6	81	100
Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	1	1,2	1	1,2	4	3,7	41	50,6	35	43,2	81	100

Nota. Los ítems de la dimensión Involucramiento laboral corresponden a la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo.

Interpretación

Los resultados de la dimensión Involucramiento laboral evidencian un predominio de percepciones positivas por parte de los docentes respecto a su compromiso y sentido de pertenencia con la institución. En el ítem “Se siente comprometido con el éxito en la organización”, el 48,1% de los participantes estuvo de acuerdo y el 44,4% muy de acuerdo, sumando un 92,5% de respuestas favorables, lo cual refleja un alto nivel de identificación con los objetivos institucionales.

De forma similar, en el ítem “Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo”, un 59,3% estuvo de acuerdo y un 29,6% muy de acuerdo, lo que representa un 88,9% de aprobación, evidenciando que la mayoría de los docentes percibe que sus responsabilidades se cumplen con eficacia y compromiso.

En el indicador “Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización”, el 58,0% se mostró de acuerdo y el 25,9% muy de acuerdo, alcanzando un 83,9% de respuestas positivas. Este hallazgo demuestra que los docentes reconocen la relevancia de su aporte individual en los logros institucionales.

En cuanto a la percepción de mejora continua (“En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día”), el 65,4% estuvo de acuerdo y el 21,0% muy de acuerdo, alcanzando un 86,4% de respuestas favorables, lo que sugiere un ambiente laboral en permanente búsqueda de optimización.

Por su parte, el cumplimiento de tareas diarias como medio para el desarrollo personal fue valorado por un 53,1% de acuerdo y un 40,7% muy de acuerdo, lo que representa un 93,8% de aprobación. Asimismo, la consideración del trabajo como una tarea estimulante recibió un 54,3% de acuerdo y un 37,0% muy de acuerdo, con un total de 91,3% de percepciones positivas.

La calidad de enseñanza como motivo de orgullo del personal fue reconocida por un 55,6% de acuerdo y un 34,6% muy de acuerdo (90,2% de aprobación), mientras que la existencia de una clara definición de visión, misión y valores obtuvo un 50,6% de acuerdo y un 43,2% muy de acuerdo, alcanzando un 93,8% de valoración positiva.

En general, los resultados reflejan un elevado nivel de compromiso, orgullo institucional y sentido de pertenencia de los docentes, con porcentajes superiores al 85% en todos los indicadores.

Los hallazgos de esta dimensión confirman que el involucramiento laboral constituye un factor esencial del clima organizacional, dado que promueve la motivación, el compromiso y la productividad. Estos resultados son consistentes con lo señalado por García (2009), quien afirma que el clima organizacional se construye a partir de percepciones compartidas que impactan en el desempeño individual y colectivo.

El elevado porcentaje de docentes que se sienten comprometidos con el éxito de la institución (92,5%) concuerda con lo planteado por Quispe et al. (2023), quienes destacan que un clima organizacional positivo estimula el compromiso y la permanencia del personal en las organizaciones educativas. Asimismo, el orgullo por la calidad de enseñanza y la valoración de la misión y visión institucional reflejan un fuerte sentido de pertenencia, en línea con lo expuesto por Soria et al. (2019), quienes sostienen que la identificación con los valores organizacionales fortalece el compromiso laboral.

No obstante, aunque los niveles de acuerdo son ampliamente favorables, la presencia de entre un 5% y 10% de respuestas neutrales o en desacuerdo revela que aún existen docentes que no se sienten plenamente reconocidos como actores clave en los logros institucionales. Este aspecto coincide con lo señalado por Velazco (2021), quien indica que las condiciones laborales y la gestión institucional pueden influir en el grado de involucramiento y satisfacción laboral.

El análisis de la dimensión Involucramiento laboral aporta evidencia empírica de que

los docentes valoran el compromiso, la claridad institucional y el reconocimiento de su rol como factores esenciales para el desarrollo personal y profesional. Estos hallazgos permiten concluir que el fortalecimiento del involucramiento no solo genera un mayor sentido de pertenencia, sino que además contribuye directamente a la calidad educativa y a la consolidación de un clima organizacional positivo.

Asimismo, este resultado orienta a los directivos y responsables de la gestión educativa a implementar estrategias de motivación, reconocimiento y participación activa en la toma de decisiones, lo que favorecerá la sostenibilidad del compromiso docente en el tiempo. De esta manera, se reafirma que la autorrealización y el involucramiento laboral son pilares interdependientes para alcanzar instituciones educativas más dinámicas, inclusivas y efectivas (Robbins & Judge, 2009).

4.2.3- Dimensión: Supervisión

Tabla 15

Dimensión: Supervisión

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	-	-	-	-	6	7,4	39	48,1	36	44,4	81	100
En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	1	1,2	1	1,2	6	7,4	52	64,2	21	25,9	81	100
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	1	1,2	1	1,2	8	9,9	41	51,9	29	35,8	81	100
Se recibe la preparación necesaria para	-	-	1	1,2	10	12,3	48	59,3	22	27,2	81	100

realizar el trabajo												
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	-	-	1	1,2	10	12,3	48	59,3	22	27,2	81	100
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	-	-	1	1,2	8	9,9	47	58,0	25	30,9	81	100
Existen normas procedimientos como guías de trabajo	-	-	1	1,2	5	6,2	47	58,0	28	34,6	81	100
Los objetivos del trabajo están claramente definidos	-	-	1	1,2	9	11,1	48	59,3	23	28,4	81	100
Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución	1	1,2	1	1,2	3	3,7	45	50,6	35	43,2	81	100
Existe un trato justo en la institución	1	1,2	4	4,0	10	12,3	40	49,4	26	32,1	81	100

Nota. Los ítems de la dimensión Autorrealización corresponden a la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo.

Interpretación

Los resultados de la dimensión Supervisión reflejan una percepción altamente positiva de los docentes respecto a la gestión y apoyo brindado por los superiores. En el ítem “El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan”, el 48,1% estuvo de acuerdo y el

44,4% muy de acuerdo, lo que representa un 92,5% de aprobación, evidenciando confianza en el acompañamiento directivo.

De igual manera, la mejora continua de los métodos de trabajo fue reconocida por el 64,2% de acuerdo y el 25,9% muy de acuerdo, alcanzando un 90,1% de aprobación. La evaluación como medio para mejorar la tarea obtuvo un 51,9% de acuerdo y un 35,8% muy de acuerdo (87,7% de valoración positiva), reflejando que la retroalimentación es considerada útil.

En relación con la preparación necesaria para realizar el trabajo y la definición de responsabilidades del puesto, ambos indicadores alcanzaron 86,5% de aprobación (59,3% de acuerdo y 27,2% muy de acuerdo). Asimismo, la existencia de sistemas de seguimiento y control de actividades recibió un 58,0% de acuerdo y un 30,9% muy de acuerdo (88,9%).

Los ítems relacionados con normas, procedimientos y definición de objetivos también presentan percepciones favorables (entre 85% y 88%), lo que evidencia claridad organizacional. La definición de visión, misión y valores alcanzó un 93,8% de respuestas positivas, mientras que el trato justo en la institución fue valorado con un 81,5% de aprobación, aunque se observan algunos niveles de neutralidad (12,3%) y desacuerdo (5,2%).

En conjunto, los resultados reflejan que los docentes perciben una supervisión efectiva, caracterizada por el apoyo, la claridad en las funciones y la mejora continua, aunque aún se requiere fortalecer la percepción de justicia institucional.

Los hallazgos de esta dimensión coinciden con lo señalado por González y González (2010), quienes sostienen que el clima organizacional depende en gran medida de cómo los trabajadores perciben el liderazgo y los procesos de supervisión, lo cual influye directamente en su motivación y desempeño. La alta aprobación en indicadores de apoyo y mejora continua confirma que la supervisión, cuando se orienta hacia el acompañamiento y la retroalimentación, genera un círculo virtuoso de satisfacción y compromiso.

Cortéz (2023) destaca que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con factores internos como el liderazgo, la equidad y la comunicación. En este estudio, la percepción positiva sobre la definición de responsabilidades, la existencia de procedimientos claros y la retroalimentación confirma que un entorno de supervisión estructurado favorece la satisfacción docente.

Asimismo, Iglesias et al. (2020) enfatizan que la gestión de los superiores debe orientarse a la motivación y al desarrollo profesional, ya que de ello depende la calidad del clima organizacional en instituciones educativas. En concordancia, los resultados aquí presentados muestran que los docentes valoran tanto la capacitación como la definición de

objetivos y métodos de trabajo, aspectos esenciales para el desempeño efectivo.

No obstante, el ítem sobre el trato justo muestra un nivel ligeramente inferior de aprobación (81,5%), lo que sugiere la necesidad de fortalecer las prácticas de equidad y justicia organizacional. Esto coincide con lo planteado por González y González (2010), quienes señalan que la percepción de inequidad puede deteriorar el clima y generar tensiones en las relaciones laborales.

El análisis de la dimensión Supervisión aporta evidencia de que un liderazgo basado en el apoyo, la retroalimentación y la claridad organizacional fortalece la satisfacción laboral y el compromiso docente. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la supervisión no debe limitarse al control, sino orientarse a la motivación, el acompañamiento y la equidad, aspectos que constituyen pilares para un clima organizacional positivo.

Además, este resultado respalda la importancia de diseñar políticas institucionales que promuevan la justicia organizacional y el reconocimiento, ya que estos factores son determinantes para mantener la motivación y la retención del talento docente. Tal como señalan Cortéz (2023) y Iglesias et al. (2020), mejorar los procesos de supervisión y garantizar condiciones de equidad no solo favorece la satisfacción laboral, sino que también repercute en la calidad del proceso educativo.

Por tanto, la supervisión efectiva representa un eje estratégico de gestión institucional, al promover confianza, compromiso y desarrollo profesional, fortaleciendo de manera directa la calidad educativa y el bienestar laboral de los docentes.

4.2.4 -Dimensión: Comunicación

Tabla 16

Dimensión: Comunicación

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	-	-	2	2,5	5	6,2	45	55,6	29	35,8	81	100
En mi oficina, la información	-	-	2	2,5	9	11,1	51	63,0	19	23,5	81	100

fluye adecuadamente												
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	-	-	2	2,5	6	7,4	52	64,2	21	25,9	81	100
Existen suficientes canales de comunicación	-	-	2	2,5	12	14,8	47	58,0	20	24,7	81	100
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía	-	-	2	2,5	6	7,4	51	63,0	22	27,2	81	100
En la institución, se afrontan y superan los obstáculos	-	-	2	2,5	4	4,9	46	56,8	29	35,8	81	100
La institución fomenta y promueve la comunicación interna	-	-	3	3,7	7	8,6	44	54,3	27	33,3	81	100
El director escucha los planteamientos que se le hacen	-	-	2	2,5	7	8,6	40	49,4	32	39,5	81	100
Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	-	-	2	2,5	9	11,1	43	53,1	27	33,3	81	100

Nota. Los ítems de la dimensión Autorrealización corresponden a la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo.

Interpretación

Los resultados de la dimensión Comunicación reflejan percepciones mayoritariamente positivas entre los docentes. En el ítem “Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo”, el 55,6% estuvo de acuerdo y el 35,8% muy de acuerdo, alcanzando un 91,4% de aprobación. De igual modo, el 63% de acuerdo y el 23,5% muy de acuerdo (86,5%) señalaron que en sus oficinas la información fluye adecuadamente.

En cuanto a las relaciones de trabajo, el 64,2% de acuerdo y el 25,9% muy de acuerdo (90,1%) destacaron la armonía dentro de los grupos, mientras que un 82,7% afirmó que existen suficientes canales de comunicación. La interacción con personas de mayor jerarquía recibió también un 90,2% de aprobación (63% de acuerdo y 27,2% muy de acuerdo).

El indicador “En la institución se afrontan y superan los obstáculos” obtuvo un 92,6% de respuestas favorables, mientras que “La institución fomenta y promueve la comunicación interna” alcanzó un 87,6% de aprobación. Por su parte, el 88,9% consideró que el director escucha los planteamientos, y el 86,4% señaló la existencia de colaboración entre el personal de distintas oficinas.

En conjunto, los resultados muestran un alto nivel de satisfacción con los procesos de comunicación interna, destacando tanto el acceso a la información como la interacción jerárquica y la colaboración transversal.

La comunicación organizacional constituye un eje clave del clima laboral y la productividad. Iglesias et al. (2020) sostienen que el clima organizacional impacta directamente en procesos como la comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas, influyendo en la eficiencia institucional y en la satisfacción de sus miembros. En concordancia, los resultados de este estudio muestran que la percepción de acceso a información y la fluidez comunicacional fortalecen el clima laboral en la institución analizada.

Pimienta (2024) enfatiza que un clima organizacional positivo, donde la comunicación interna es efectiva, se traduce en mayor satisfacción, compromiso y productividad de los empleados. Su investigación evidencia que el flujo de información entre directivos y personal favorece la cohesión y la confianza dentro de los equipos. Esto coincide con el hallazgo de que más del 85% de los docentes encuestados reconocen la existencia de mecanismos suficientes para interactuar con superiores y colegas.

Por su parte, Zapata y Tovar (2024) identificaron una correlación positiva y significativa ($r = 0,820$) entre el clima organizacional y la productividad, destacando que la comunicación asertiva es un factor determinante para optimizar el desempeño laboral. La

evidencia de este estudio refuerza esa relación: el hecho de que los docentes perciban que el director escucha sus planteamientos y que existe colaboración entre oficinas refleja un entorno comunicacional que potencia el rendimiento colectivo.

No obstante, el porcentaje de neutralidad en algunos ítems (entre 7% y 12%) sugiere que todavía hay docentes que no perciben la comunicación como plenamente efectiva, lo que constituye un área de mejora en términos de retroalimentación constante y escucha activa.

El análisis de esta dimensión aporta evidencia de que la comunicación es un pilar esencial para la construcción de un clima organizacional saludable. Los altos niveles de acuerdo muestran que los docentes valoran positivamente el acceso a la información, la interacción con superiores y la armonía grupal como condiciones que fortalecen su desempeño.

Además, este resultado reafirma lo señalado en la literatura: que la comunicación organizacional, cuando es fluida, participativa y bidireccional, no solo genera cohesión interna, sino que también impacta de manera directa en la productividad y la innovación educativa (Pimienta, 2024; Zapata & Tovar, 2024).

En consecuencia, este hallazgo evidencia la necesidad de consolidar prácticas de comunicación interna, mediante espacios periódicos de retroalimentación, mecanismos digitales de información y programas de liderazgo comunicacional, con el fin de mantener la confianza y el compromiso docente. De esta manera, se fortalece no solo el clima laboral, sino también la calidad educativa y la competitividad institucional en el largo plazo.

4.2.5- Dimensión: Condiciones Laborales

Tabla 17

Dimensión: Condiciones Laborales

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	1	1,2	1	1,2	10	12,3	43	53,1	26	32,1	81	100
Los objetivos de trabajo son retadores	-	-	3	3,7	7	8,6	52	64,2	19	23,5	81	100

Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas	-	-	1	1,2	11	13,6	50	61,7	19	23,5	81	100
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	-	-	1	1,2	10	12,3	49	60,5	21	25,9	81	100
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	-	-	1	1,2	7	8,6	51	63,0	22	27,2	81	100
Existe buena administración de los recursos	-	-	1	1,2	8	9,9	42	51,9	30	37,0	81	100
La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones	1	1,2	5	6,2	18	22,2	47	58,0	10	12,3	81	100
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución	-	-	2	2,5	5	6,2	44	54,3	30	37,0	81	100
Se dispone de tecnología que facilite el trabajo	-	-	6	7,4	16	19,8	40	49,4	19	23,5	81	100
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	1	1,2	9	11,1	15	18,5	42	51,9	14	17,3	81	100

Nota. Los ítems de la dimensión Autorrealización corresponden a la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo.

Interpretación

Los resultados de la dimensión Condiciones Laborales reflejan una percepción predominantemente positiva por parte de los docentes respecto a la cooperación, integración de equipos y administración de recursos. En el ítem “Los compañeros de trabajo cooperan entre sí”, el 53,1% estuvo de acuerdo y el 32,1% muy de acuerdo, alcanzando un 85,2% de valoración favorable, mientras que solo un 2,4% manifestó desacuerdo.

En cuanto a los “Objetivos de trabajo retadores”, el 64,2% estuvo de acuerdo y el 23,5% muy de acuerdo, sumando un 87,7% de aprobación. De manera similar, la oportunidad de tomar decisiones en las tareas fue destacada por un 61,7% de acuerdo y un 23,5% muy de acuerdo (85,2% en total).

El funcionamiento integrado de los equipos alcanzó un 60,5% de acuerdo y 25,9% muy de acuerdo (86,4%). Asimismo, la percepción de contar con la oportunidad de realizar el trabajo de la mejor manera sumó un 90,2% de respuestas positivas. En relación con la administración de recursos, el 51,9% estuvo de acuerdo y el 37,0% muy de acuerdo (88,9%), lo que indica confianza en la gestión institucional.

En contraste, los ítems vinculados a la remuneración reflejan valoraciones más críticas. La afirmación “La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones” recibió solo un 70,3% de aprobación (58% de acuerdo y 12,3% muy de acuerdo), mientras que un 29,6% se mostró neutral o en desacuerdo. Del mismo modo, “La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros” alcanzó un 69,2% de respuestas positivas, con un 29,6% de neutralidad o desacuerdo.

Finalmente, los indicadores relacionados con la visión institucional y la tecnología muestran percepciones más equilibradas: un 91,3% de aprobación en relación con los objetivos alineados a la visión de la institución y un 72,9% de valoración positiva respecto a la disponibilidad de tecnología, aunque este último ítem también presenta un 27,2% de neutralidad o desacuerdo, lo que evidencia áreas de mejora.

Los hallazgos de esta dimensión coinciden con lo planteado por Juárez-Adauta (2012), quien encontró una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral: un entorno favorable, con cooperación y condiciones materiales adecuadas, genera

bienestar y compromiso en los trabajadores. En este estudio, los altos niveles de cooperación y trabajo en equipo (superiores al 85%) confirman que la interacción positiva entre colegas es un factor clave para mantener un clima laboral saludable.

Asimismo, Moncayo et al. (2015) destacan que las condiciones laborales incluyendo la administración de recursos, la tecnología disponible y la remuneración inciden directamente en la motivación y el desempeño. En los resultados obtenidos, la percepción positiva sobre la administración de recursos y la alineación de objetivos con la visión institucional refuerza el sentido de pertenencia y compromiso, mientras que las valoraciones más críticas respecto a la remuneración evidencian un aspecto sensible que puede impactar en la satisfacción y la retención del personal.

En línea con Chiavenato (2009, citado en Moncayo et al., 2015), un clima laboral favorable debe atender tanto las necesidades sociales (cooperación y pertenencia) como los materiales (remuneración y recursos). La diferencia encontrada entre las percepciones altamente positivas sobre la cooperación y las menos favorables sobre la remuneración confirma la necesidad de equilibrar ambos aspectos para mantener una motivación sostenida.

El análisis de la dimensión *Condiciones Laborales* aporta evidencia de que, si bien las instituciones educativas logran consolidar un entorno de cooperación, integración de equipos y adecuada gestión de recursos, persisten desafíos en torno a la percepción de justicia salarial y acceso a tecnología. Estos resultados reafirman lo expuesto por Juárez-Adauta (2012), al señalar que la satisfacción laboral depende no solo del ambiente social, sino también de las condiciones materiales de trabajo.

En términos prácticos, los resultados sugieren que los directivos deben fortalecer las políticas de compensación y actualización tecnológica, ya que estos factores son determinantes para la motivación y el desempeño sostenible (Moncayo et al., 2015). Además, se destaca que el alineamiento de los objetivos laborales con la visión institucional constituye un elemento estratégico que potencia el compromiso organizacional y la identidad institucional.

La dimensión confirma que la cooperación, el trabajo en equipo y la claridad en los objetivos fortalecen el clima organizacional, mientras que las condiciones materiales particularmente la remuneración y la tecnología representan áreas prioritarias de intervención para garantizar la satisfacción y la permanencia del talento docente.

4.3- Variable “Nivel de satisfacción laboral”

En esta sección se da cumplimiento al objetivo específico de “describir el nivel de

satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del sector oficial.”

Para ello, se presentan y analizan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones que conforman la variable, a fin de identificar las percepciones de los trabajadores respecto a sus condiciones de trabajo, los beneficios recibidos, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desempeño de sus tareas y la relación con la autoridad.

Este análisis permite reconocer los factores que favorecen la satisfacción laboral, así como aquellos que requieren ser fortalecidos, constituyendo un insumo relevante para la gestión institucional y la mejora del clima organizacional.

4.3.1- Dimensión: Condiciones físicas y materiales

Tabla 18

Condiciones físicas y materiales

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores	-	-	5	6,2	6	7,4	47	58,0	23	28,4	81	100
El ambiente donde trabajo es confortable.	1	1,3	1	1,3	3	3,7	44	54,3	32	39,5	81	100
La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable	-	-	8	9,9	18	22,2	39	48,1	16	19,8	81	100
En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente	-	-	5	6,2	8	9,9	46	56,8	22	27,2	81	100
Existen las	-	-	7	8,6	10	12,3	48	59,3	16	19,8	81	100

comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.

Los ítems de la dimensión *Condiciones físicas y materiales* corresponden a la *Escala de Clima Laboral CL-SPC* de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo

Interpretación

Los resultados obtenidos en esta dimensión reflejan una percepción generalmente positiva de los docentes en relación con su entorno físico de trabajo. En el ítem “La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores”, un 58,0% manifestó estar de acuerdo y un 28,4% muy de acuerdo, sumando un 86,4% de aprobación, aunque se observa un 13,6% entre neutralidad y desacuerdo.

El indicador “El ambiente donde trabajo es confortable” alcanzó un 93,8% de respuestas positivas (54,3% de acuerdo y 39,5% muy de acuerdo), lo que muestra que la mayoría de los docentes perciben un entorno laboral agradable. En contraste, la afirmación “La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable” recibió un menor nivel de aprobación: 67,9% de respuestas favorables, con un 32,1% entre neutralidad o desacuerdo, lo cual indica que, aunque existe satisfacción, hay margen de mejora en términos de ergonomía o bienestar físico.

Respecto a “En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente”, un 84% se mostró satisfecho (56,8% de acuerdo y 27,2% muy de acuerdo), mientras que “Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias” alcanzó un 79,1% de valoración positiva. Estos datos revelan que la mayoría de los docentes perciben condiciones físicas adecuadas, aunque un sector cercano al 20% mantiene posturas neutrales o de insatisfacción.

En conjunto, los resultados indican que la institución ofrece condiciones físicas y materiales aceptables, que favorecen el desarrollo de las tareas, aunque algunos aspectos relacionados con la comodidad y el equipamiento aún pueden optimizarse.

La literatura científica sostiene que las condiciones físicas y materiales representan un componente esencial de la satisfacción laboral. Gómez (2013) señala que la satisfacción laboral está determinada por factores organizacionales como el ambiente físico, el acceso a recursos y las comodidades, los cuales impactan directamente en el bienestar y desempeño de los

trabajadores. En este estudio, el predominio de respuestas positivas respalda esta idea, mostrando que los docentes valoran la disposición del entorno y las facilidades para el trabajo.

Pérez y Lito (2015) destacan que la infraestructura, la disponibilidad de materiales y la ergonomía de los espacios inciden en la motivación y la percepción de justicia organizacional. Esto se refleja en los resultados: mientras que la mayoría percibe un entorno favorable, los niveles de neutralidad en indicadores como la comodidad sugieren que una parte del personal no se siente plenamente satisfecho, posiblemente por limitaciones en el equipamiento o adecuación de los espacios.

Además, estudios previos evidencian que cuando los ambientes laborales son confortables y cuentan con recursos adecuados, se promueve un mayor compromiso y rendimiento (Gómez, 2013). Así, los datos obtenidos en esta investigación coinciden con lo expuesto en la literatura: la satisfacción aumenta cuando las condiciones materiales permiten un trabajo más eficiente y menos desgastante.

El análisis de esta dimensión aporta evidencia de que la satisfacción laboral no depende únicamente de factores motivacionales abstractos, sino también de condiciones tangibles como la infraestructura, la distribución del espacio y la comodidad del ambiente físico. Este hallazgo coincide con lo planteado por Pérez y Lito (2015), quienes enfatizan que mejorar las condiciones materiales incrementa la percepción de equidad y refuerza el compromiso con la organización.

Los resultados obtenidos representan una oportunidad de intervención estratégica: mantener los aspectos bien valorados como el confort general del ambiente y atender los puntos débiles señalados por los docentes, particularmente en lo relativo a la comodidad y disponibilidad de recursos. Garantizar espacios de trabajo más ergonómicos y mejor equipados no solo incrementará la satisfacción laboral, sino que también potenciará la productividad y la calidad de los procesos educativos.

4.3.2- Dimensión Beneficios laborales y remuneración

Tabla 19

Beneficios laborales y remuneración

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
Mi sueldo es muy bajo en	2	2,5	16	19,8	26	32,1	25	30,9	12	14,8	81	100

relación a la labor que realizo

Me siento mal con lo que hago	26	32,1	38	46,9	10	12,3	2	2,5	5	6,2	81	100
Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable	1	1,2	18	22,2	16	19,8	41	50,6	6	6,2	81	100
Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	4	4,9	15	18,5	22	27,2	30	37,0	10	12,3	81	100

Los ítems de la dimensión *Condiciones físicas y materiales* corresponden a la *Escala de Clima Laboral CL-SPC* de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo

Interpretación

En la dimensión Beneficios laborales y remuneración, los resultados reflejan percepciones mixtas entre los encuestados. Un 32,1% se mantiene en posición neutral respecto a que su sueldo es bajo, mientras que un 30,9% está de acuerdo y un 14,8% muy de acuerdo, lo que muestra que cerca de la mitad percibe insuficiencia salarial. Sin embargo, al ser consultados sobre si consideran su sueldo aceptable, el 50,6% respondió estar de acuerdo, lo que revela una valoración contradictoria respecto a la percepción salarial.

Por otra parte, el 32,1% manifestó estar muy en desacuerdo con sentirse mal con lo que hace y el 46,9% en desacuerdo, lo cual indica que la mayoría de los trabajadores encuentran satisfacción en su labor, más allá de la remuneración. Finalmente, en cuanto a la cobertura de expectativas económicas, el 37% señaló estar de acuerdo y un 12,3% muy de acuerdo, aunque un 27,2% se mantuvo neutral, evidenciando que una parte significativa percibe limitaciones en el cumplimiento de sus metas económicas.

En conjunto, los datos revelan que los docentes y administrativos presentan un nivel intermedio de satisfacción respecto a los beneficios económicos, con tendencias hacia la

aceptación de sus condiciones, aunque subsisten percepciones de insuficiencia salarial y desigualdad respecto a las expectativas económicas.

Estos hallazgos se corresponden con estudios previos que señalan que la remuneración constituye un factor crítico de la satisfacción laboral, pero no el único. Ríos (2024) encontró que, en instituciones educativas públicas de Lima, la percepción de insatisfacción salarial coexiste con un alto compromiso hacia la labor educativa, lo que refleja que la motivación intrínseca y la vocación docente amortiguan el descontento económico. De manera similar, Saavedra y Delgado (2019) subrayan que las bajas remuneraciones y condiciones físicas inadecuadas son causas recurrentes de insatisfacción, aunque el liderazgo y el clima organizacional pueden mejorar la percepción general del trabajo.

En el marco de esta investigación, los resultados sugieren que, si bien los trabajadores reconocen limitaciones salariales, el sentido de pertenencia y la satisfacción con la actividad que realizan se constituyen en factores compensatorios. Sin embargo, persiste la necesidad de implementar políticas de incentivos económicos y beneficios complementarios, tal como señalan estudios regionales (Ríos, 2024; Saavedra & Delgado, 2019), donde se observa que la mejora en las condiciones salariales está directamente vinculada con el bienestar y el compromiso organizacional.

El análisis de esta dimensión aporta evidencia relevante para el diseño de estrategias de gestión en instituciones educativas. En primer lugar, confirma que el salario y los beneficios no son los únicos determinantes de la satisfacción, pero sí constituyen un pilar fundamental para garantizar equidad y motivación sostenida. En segundo lugar, permite identificar que la combinación de remuneración justa, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional fortalece el compromiso laboral y contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales. Finalmente, los hallazgos reafirman lo señalado en la literatura: la satisfacción laboral debe ser entendida de manera integral, considerando tanto los factores extrínsecos (salario, beneficios) como los intrínsecos (vocación, sentido del trabajo), lo que aporta a la gestión de recursos humanos en el sector educativo.

4.3.3- Dimensión: Política Administrativa

Tabla 20

Política Administrativa

Indicadores	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo	total
-------------	-------------------	---------------	---------	------------	----------------	-------

	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
Siento que recibo de parte de la empresa mal trato	22	27,2	37	45,7	14	17,3	5	6,2	3	3,7	81	100
La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando	6	7,4	20	24,7	25	30,9	20	24,7	10	12,3	81	100
Me disgusta mi horario	13	16,0	33	40,7	21	25,9	10	12,3	4	4,9	81	100
El horario de trabajo me resulta incómodo	12	14,8	31	38,3	23	28,4	10	12,3	5	6,2	81	100
No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias	6	7,4	30	37,0	23	28,4	20	24,7	2	2,5	81	100

Los ítems de la dimensión *Condiciones físicas y materiales* corresponden a la *Escala de Clima Laboral CL-SPC* de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo

Interpretación

Los resultados de la dimensión *Política Administrativa* muestran una percepción crítica en comparación con otras dimensiones analizadas. En relación con el ítem “Siento que recibo de parte de la empresa mal trato”, el 72,9% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, lo que evidencia que la mayoría no percibe experiencias de trato inadecuado en la institución. Sin embargo, un 9,9% expresó estar de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que existe un grupo minoritario que sí identifica situaciones de malestar relacionadas con el trato recibido.

En cuanto a la sensación de explotación laboral, los resultados se encuentran más divididos. Un 79% de los docentes se mostró en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación “La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando”, pero cerca de

un 37% se ubicó entre neutralidad y acuerdo. Esto refleja que, si bien la mayoría no percibe explotación, existe un porcentaje significativo que manifiesta percepciones de sobrecarga o falta de reconocimiento.

Algo similar se observa en los ítems vinculados a los horarios laborales. En el caso de “Me disgusta mi horario”, el 56,7% de los encuestados se manifestó en desacuerdo o muy en desacuerdo, lo que indica que la mayoría no está insatisfecha con la distribución del tiempo laboral. No obstante, un 30,8% expresó incomodidad o disgusto, lo que señala que la organización de horarios constituye un aspecto a mejorar. De igual manera, en el ítem “No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias”, el 44,4% de los participantes se mostró en desacuerdo o muy en desacuerdo, mientras que un 27,2% expresó acuerdo, lo que revela que la percepción sobre la falta de reconocimiento ante esfuerzos adicionales está dividida.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Talavera et al. (2019), quienes sostienen que la motivación y la satisfacción laboral dependen tanto de factores intrínsecos como extrínsecos, siendo las políticas de la organización uno de los principales elementos que inciden en la percepción de los trabajadores. Cuando estos perciben que no existe un adecuado reconocimiento o que las políticas de horarios son rígidas, puede generarse insatisfacción, incluso en contextos donde otras dimensiones del clima laboral resultan favorables.

Asimismo, Tinoco (2023) señala que el clima organizacional se vincula de manera directa con la satisfacción laboral y que las políticas administrativas claras y coherentes resultan fundamentales para prevenir percepciones de explotación o maltrato. En este sentido, aunque la mayoría de los docentes no identifica un maltrato directo, la existencia de un sector que percibe falta de reconocimiento confirma la importancia de implementar estrategias de gestión administrativa orientadas a la equidad, la flexibilidad y la comunicación efectiva.

En términos de aportes, esta dimensión evidencia la necesidad de fortalecer las políticas de reconocimiento y flexibilidad horaria como mecanismos para prevenir percepciones de desmotivación o injusticia. Tal como explican Talavera et al. (2019), los factores extrínsecos como las políticas institucionales, la supervisión y la organización administrativa cumplen un papel determinante en la prevención de la insatisfacción laboral. A su vez, Tinoco (2023) enfatiza que la existencia de procedimientos administrativos equitativos y transparentes constituye un eje central para consolidar un clima organizacional positivo, lo que se traduce en mayor satisfacción y productividad del personal.

En conclusión, aunque los resultados de esta dimensión muestran que la mayoría de

los docentes no percibe maltrato ni explotación, los niveles de neutralidad y acuerdo en ítems relacionados con horarios y reconocimiento de esfuerzos señalan que la política administrativa constituye un área sensible. Atender estas necesidades permitirá fortalecer la percepción de justicia organizacional, consolidar el compromiso del personal y, en última instancia, mejorar la calidad del clima laboral en la institución.

4.3.4- Dimensión: Relaciones Sociales

Tabla 21

Relaciones Sociales

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones	-	-	4	3,7	7	8,6	51	63,0	20	24,7	81	100
Me agradan trabajar con mis compañeros	-	-	1	1,2	7	8,6	40	49,4	33	40,7	81	100
Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo	9	11,1	37	45,7	18	22,2	12	14,8	5	6,2	81	100
La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo	-	-	3	3,7	7	8,6	48	59,3	23	28,4	81	100

Los ítems de la dimensión *Condiciones físicas y materiales* corresponden a la *Escala de Clima Laboral CL-SPC* de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo

Interpretación

Los resultados obtenidos en la dimensión *Relaciones sociales* muestran una tendencia favorable en la percepción del clima laboral entre los participantes. El 63,0% de los encuestados manifestó estar de acuerdo en que el ambiente creado por los compañeros es el ideal para desempeñar sus funciones, mientras que un 24,7% se mostró muy de acuerdo. De manera similar, el 49,4% indicó que les agrada trabajar con sus compañeros y un 40,7% lo reafirmó en la categoría de muy de acuerdo.

No obstante, se observa un 45,7% que declaró preferir tomar distancia con las personas con quienes trabaja, lo que constituye un aspecto relevante a considerar, pues refleja posibles tensiones o estilos de interacción heterogéneos en los grupos de trabajo. Por otro lado, la solidaridad es reconocida como una virtud presente en el 59,3% de los casos en la categoría de acuerdo y en un 28,4% en muy de acuerdo, lo que refuerza la existencia de relaciones colaborativas entre colegas.

Los hallazgos ponen de manifiesto que las relaciones sociales en el entorno laboral constituyen un factor clave para la satisfacción de los trabajadores. Como sostienen Espinoza (2017) y Ramírez (2024), el clima organizacional positivo está estrechamente vinculado con el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, lo cual incrementa los niveles de satisfacción laboral. En este sentido, la percepción favorable respecto a la solidaridad y la buena relación con los compañeros se alinea con estudios como el de Velazco (2021), quien identificó que, a pesar de las limitaciones materiales, la cohesión entre colegas actuaba como un elemento protector frente al estrés y la sobrecarga laboral.

Sin embargo, la proporción significativa de docentes que prefiere mantener distancia refleja lo planteado por Fernández (2024), al señalar que la autonomía y el manejo de los conflictos internos son dimensiones que pueden influir en la cultura institucional y en la percepción del bienestar.

Asimismo, Soria et al. (2019) destacan que el clima organizacional no solo depende de las condiciones materiales o de gestión, sino también de la calidad de las interacciones entre los colaboradores, puesto que estas repercuten directamente en el compromiso y desempeño. De este modo, los resultados de la presente investigación coinciden con antecedentes que evidencian cómo la cooperación, la comunicación y la confianza son componentes esenciales de un entorno laboral saludable en instituciones educativas.

Este análisis aporta evidencia empírica sobre la relevancia de las relaciones sociales en el clima organizacional, particularmente en instituciones educativas del sector oficial. La identificación de altos niveles de satisfacción respecto a la solidaridad y el agrado por trabajar

con compañeros confirma que la cohesión grupal puede ser un factor protector frente a condiciones adversas, contribuyendo a la motivación y permanencia del personal (Domínguez et al., 2025). Al mismo tiempo, se reconoce la necesidad de generar estrategias institucionales para abordar la proporción de trabajadores que prefieren mantener distancia, lo cual puede limitar el trabajo colaborativo y la innovación pedagógica.

En este sentido, fortalecer programas de integración, capacitación en habilidades socioemocionales y mecanismos de resolución de conflictos permitirá consolidar relaciones más armónicas entre los miembros de la comunidad educativa, contribuyendo a un clima organizacional favorable y alineado con los objetivos de desarrollo sostenible vinculados al bienestar laboral y la calidad educativa (Organización de las Naciones Unidas, 2023).

4.3.5- Dimensión: Desarrollo Personal

Tabla 22

Desarrollo Personal

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser	-	-	2	2,5	2	2,5	46	56,8	31	38,3	81	100
Mi trabajo permite desarrollarme personalmente	-	-	1	1,2	2	2,5	38	46,9	40	49,4	81	100
Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	-	-	1	1,2	8	9,9	50	61,7	22	27,2	81	100
Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo	-	-	2	2,5	1	1,2	52	64,2	26	32,1	81	100
Mi trabajo me hace sentir	-	-	1	1,2	4	4,9	48	59,3	28	34,6	81	100

realizado													
Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)	-	-	1	1,2	2	2,5	50	61,7	28	34,6	81	100	

Los ítems de la dimensión *Condiciones físicas y materiales* corresponden a la *Escala de Clima Laboral CL-SPC* de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo

Interpretación

Los resultados de la dimensión *Desarrollo personal* muestran una valoración altamente positiva por parte de los encuestados. En el ítem “Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser”, el 56,8% indicó estar de acuerdo y un 38,3% muy de acuerdo, lo que representa un 95,1% de percepción favorable. Asimismo, el 96,3% coincidió en que su trabajo les permite desarrollarse personalmente, con predominio de respuestas en las categorías de acuerdo (46,9%) y muy de acuerdo (49,4%).

En cuanto al disfrute de las labores realizadas, el 88,9% expresó satisfacción (61,7% de acuerdo y 27,2% muy de acuerdo), lo que indica que la mayoría encuentra motivación intrínseca en sus funciones. De igual forma, el 96,3% afirmó sentirse feliz con los resultados obtenidos en el trabajo, y un 93,9% aseguró que su labor les hace sentir realizados. Finalmente, el ítem “Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo” obtuvo un 96,3% de aprobación.

Estos datos evidencian que la mayoría de los docentes y trabajadores encuestados perciben su labor como fuente de autorrealización, bienestar y desarrollo personal, elementos que reflejan un fuerte componente motivacional.

Los hallazgos de esta dimensión coinciden con lo planteado por Herzberg en su teoría de los dos factores, en la cual el logro, el reconocimiento y la autorrealización se consideran motivadores esenciales que generan satisfacción laboral sostenida (citado en Ríos, 2024). La percepción positiva de los docentes respecto a la realización personal confirma que los factores intrínsecos de la labor educativa tienen un impacto decisivo en la motivación, incluso en contextos donde las condiciones extrínsecas como la remuneración pueden ser percibidas como limitadas.

De acuerdo con Espinoza (2017), las relaciones interpersonales y la valoración de la

labor desempeñada son determinantes en el bienestar laboral, y este estudio refleja claramente esa tendencia: los trabajadores disfrutaban de sus actividades y se sienten satisfechos con los resultados alcanzados, lo que fortalece su identidad profesional.

Ramírez (2024) sostiene que los factores psicosociales entre ellos el sentido de logro y la percepción de crecimiento personal son pilares para consolidar un clima organizacional favorable. Esta perspectiva se ve reflejada en los altos niveles de aprobación obtenidos en todos los ítems de esta dimensión. A su vez, Soria, Pedraza y Bernal (2019) destacan que el clima organizacional está asociado con la satisfacción laboral, especialmente cuando los empleados perciben oportunidades de desarrollo y reconocimiento en sus funciones.

No obstante, Velazco (2021) advierte que la autorrealización puede verse limitada cuando no existe un equilibrio entre las demandas institucionales y los recursos disponibles. Aunque en este estudio los resultados son ampliamente positivos, es necesario mantener estrategias de apoyo institucional que aseguren la continuidad de este nivel de satisfacción.

El análisis de la dimensión Desarrollo personal aporta evidencia de que la satisfacción laboral en instituciones educativas se sostiene, principalmente, en la percepción de que el trabajo realizado es coherente con la identidad personal, genera bienestar y ofrece oportunidades de autorrealización. Este hallazgo confirma que la motivación intrínseca constituye un factor protector frente a posibles carencias en condiciones externas, tal como señalan Herzberg y Ríos (2024).

A nivel práctico, la institución puede aprovechar esta fortaleza promoviendo programas que refuercen el reconocimiento de logros, la formación continua y la participación activa en proyectos académicos, con el fin de consolidar un ambiente laboral que mantenga altos niveles de motivación. Asimismo, se reafirma la importancia de integrar la dimensión psicosocial en la gestión institucional, asegurando que la satisfacción y el bienestar del personal docente se traduzcan en un mayor compromiso y calidad educativa.

4.3.6- Dimensión: Desempeño de tareas

Tabla 23

Desempeño de tareas

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
La tarea que realizó es tan	-	-	1	1,2	3	3,7	38	46,9	39	48,1	81	100

valiosa como cualquier otra												
Me siento realmente útil con la labor que realizo	-	-	1	1,2	1	1,2	37	45,7	42	51,9	81	100
Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia	15	18,5	40	49,4	13	16,0	9	11,1	4	4,9	81	100
Mi trabajo me aburre	24	29,6	43	53,1	9	11,1	4	4,9	1	1,2	81	100
Me gusta el trabajo que realizo	-	-	2	2,5	1	1,2	48	59,3	30	37,0	81	100
Me siento complacido con la actividad que realizo	-	-	2	2,5	4	4,9	53	65,4	22	27,2	81	100

Los ítems de la dimensión *Condiciones físicas y materiales* corresponden a la *Escala de Clima Laboral CL-SPC* de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo.

Interpretación

Los resultados de la dimensión Desempeño de tareas reflejan un alto nivel de valoración positiva hacia el trabajo realizado. En el ítem “La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra”, el 46,9% estuvo de acuerdo y el 48,1% muy de acuerdo, lo que representa un 95,0% de percepciones favorables. De manera similar, el 97,6% coincidió en que se sienten realmente útiles con la labor que desempeñan, destacándose un 51,9% en la categoría de muy de acuerdo.

En contraste, frente a la afirmación “Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia”, un 67,9% se manifestó en desacuerdo o muy en desacuerdo, mientras que solo un 16% mostró neutralidad y un 16% algún grado de acuerdo. Estos resultados sugieren que la gran mayoría valora positivamente la importancia de sus funciones.

Respecto al aburrimiento, un 82,7% de los participantes señaló estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con la afirmación “Mi trabajo me aburre”, lo que confirma que la mayoría percibe su labor como interesante y estimulante. Finalmente, tanto el agrado como la complacencia con el trabajo alcanzaron niveles muy elevados: un 96,3% manifestó estar de acuerdo o muy de acuerdo con que les gusta el trabajo que realizan, y un 92,6% se declaró complacido con la actividad que desempeñan.

En conjunto, los datos evidencian que los docentes y trabajadores encuestados encuentran en sus tareas cotidianas un fuerte sentido de utilidad, valor y satisfacción, lo cual refuerza su motivación intrínseca y compromiso institucional.

Los resultados de esta dimensión coinciden con lo planteado por Herzberg en su teoría de los dos factores, donde las características intrínsecas del trabajo como el sentido de la tarea, el logro y la autorrealización constituyen verdaderos motivadores que impulsan la satisfacción laboral (citado en Ríos, 2024). La alta proporción de encuestados que perciben su labor como valiosa y significativa confirma que el trabajo educativo se sostiene principalmente en factores motivacionales internos.

Espinoza (2017) enfatiza que el clima organizacional positivo se nutre de la percepción de utilidad y reconocimiento de las labores, lo cual repercute en mayor motivación y bienestar laboral. En esta investigación, el hecho de que casi todos los docentes se sientan útiles y complacidos con sus actividades respalda esta perspectiva.

De manera complementaria, Ramírez (2024) señala que los factores psicosociales como el disfrute del trabajo y la percepción de relevancia de las tareas constituyen elementos clave para consolidar un clima organizacional saludable. Estos resultados también coinciden con Soria, Pedraza y Bernal (2019), quienes encontraron que la satisfacción laboral en instituciones educativas se asocia fuertemente con la percepción de que el trabajo contribuye de manera significativa al logro de metas colectivas.

Por otra parte, Velazco (2021) advierte que, aunque predomina la satisfacción por el desempeño de tareas, las percepciones de aburrimiento o falta de importancia que aún manifiesta un grupo minoritario deben ser atendidas, ya que pueden impactar negativamente en la motivación y el compromiso.

El análisis de la dimensión Desempeño de tareas aporta evidencia empírica de que la satisfacción laboral en el ámbito educativo está fuertemente vinculada con la percepción de valor, utilidad y agrado por las funciones realizadas. Este hallazgo confirma que el sentido de la tarea constituye un motor motivacional que trasciende factores externos como la

remuneración, tal como sostienen Herzberg y Ríos (2024).

En la práctica, esto implica que las instituciones deben reforzar políticas de reconocimiento del valor del trabajo docente y garantizar espacios de retroalimentación que fortalezcan la percepción de utilidad. Asimismo, fomentar la innovación pedagógica y el diseño de tareas retadoras puede contribuir a reducir los niveles de neutralidad o aburrimiento que aún se presentan en algunos casos. De esta manera, se consolidará un clima organizacional que potencie tanto la satisfacción laboral como la calidad educativa.

4.3.7- Dimensión: Relación con autoridad

Tabla 24

Relación con autoridad

Indicadores	Muy en desacuerdo		En desacuerdo		Neutral		De acuerdo		Muy de acuerdo		total	
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%
Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)	-	-	1	1,2	7	8,6	41	50,6	32	39,5	81	100
Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo	1	1,2	2	2,5	7	8,6	41	50,6	30	37,0	81	100
Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	-	-	3	3,7	4	4,9	38	46,9	36	44,4	81	100
La relación que tengo con mis superiores es cordial	-	-	1	1,2	4	4,9	43	53,1	33	40,7	81	100
No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).	13	16,0	39	48,1	17	21,0	9	9,9	4	4,9	81	100
Mi (s) jefe (s) valora (n) el	1	1,2	5	6,2	13	16,0	40	49,4	22	27,2	81	100

esfuerzo que
hago en mi
trabajo

Los ítems de la dimensión *Condiciones físicas y materiales* corresponden a la *Escala de Clima Laboral CL-SPC* de Sonia Palma Carrillo (2004). La escala de respuestas se basa en cinco categorías: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo y 5 = Muy de acuerdo

Interpretación

Los resultados de la dimensión Relación con autoridad muestran una percepción en general positiva por parte de los encuestados. En el ítem “Mi(s) jefe(s) es (son) comprensivo(s)”, el 50,6% estuvo de acuerdo y el 39,5% muy de acuerdo, alcanzando un 90,1% de respuestas favorables. De igual manera, la disposición de los jefes para atender consultas fue considerada grata por el 50,6% de acuerdo y 37,0% muy de acuerdo, lo que refleja un 87,6% de valoración positiva.

El ítem “Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo” alcanzó un 91,3% de aprobación, sumando las categorías de acuerdo (46,9%) y muy de acuerdo (44,4%). Asimismo, un 93,8% percibió su relación con los superiores como cordial.

En cuanto al malestar con la autoridad, la afirmación “No me siento a gusto con mi(s) jefe(s)” recibió un 64,1% de desacuerdo o muy en desacuerdo, aunque un 21% se mostró neutral y un 14,8% expresó estar de acuerdo, lo que refleja que, aunque predomina la percepción positiva, existen sectores que aún experimentan incomodidad en la relación jerárquica. Finalmente, la valoración del esfuerzo realizado por parte de los jefes fue reconocida por el 49,4% de acuerdo y el 27,2% muy de acuerdo, alcanzando un 76,6% de respuestas favorables, aunque con un 23,4% de neutralidad o desacuerdo.

En conjunto, los resultados indican que la relación con la autoridad es percibida como mayormente cordial, comprensiva y beneficiosa para la calidad del trabajo, aunque aún se identifican oportunidades de mejora en cuanto al reconocimiento explícito del esfuerzo y en la atención a los casos minoritarios de malestar.

Los hallazgos de esta dimensión son coherentes con lo planteado por Espinoza (2017), quien sostiene que la calidad de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral es un factor determinante en la satisfacción y el bienestar de los trabajadores. En este caso, la alta proporción de docentes que perciben cordialidad y comprensión en la relación con sus superiores confirma que la autoridad ejercida de manera cercana y comunicativa contribuye a un clima laboral

positivo.

Asimismo, Ramírez (2024) destaca que el liderazgo participativo y la disposición de los superiores para atender consultas fortalecen la confianza y motivación del personal, lo que se ve reflejado en el hecho de que más del 85% de los encuestados valora positivamente la disposición de sus jefes. Estos resultados también se alinean con lo expuesto por Soria, Pedraza y Bernal (2019), quienes señalan que el clima organizacional se encuentra estrechamente vinculado con la calidad de la supervisión y el reconocimiento de logros, aunque en este estudio se observa que el reconocimiento explícito aún es un aspecto perfectible.

De acuerdo con Ríos (2024), la motivación y la satisfacción laboral aumentan significativamente cuando los trabajadores perciben retroalimentación y valoración de sus esfuerzos. En esta dimensión, aunque el 76,6% de los docentes reconocen que sus superiores valoran su esfuerzo, casi una cuarta parte se mantiene en neutralidad o desacuerdo, lo cual refleja una brecha a ser atendida mediante políticas de reconocimiento más claras.

Finalmente, Velazco (2021) advierte que cuando no existe un equilibrio entre la autoridad institucional y el trato justo, pueden surgir percepciones de malestar y desmotivación. La existencia de un sector (14,8%) que manifestó no sentirse a gusto con sus jefes confirma la necesidad de implementar estrategias de comunicación y reconocimiento que prevengan tensiones jerárquicas.

El análisis de la dimensión Relación con autoridad aporta evidencia de que el liderazgo docente basado en la comprensión, la disposición al diálogo y la cordialidad fortalece el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los resultados confirman que un liderazgo positivo es un factor motivacional clave, en concordancia con lo planteado por Herzberg y retomado por Ríos (2024).

Como aporte práctico, la investigación sugiere la necesidad de consolidar mecanismos de reconocimiento formal al esfuerzo docente y de implementar programas de capacitación en liderazgo directivo que refuercen la comunicación asertiva y la gestión de conflictos. De este modo, se podrán atender los sectores minoritarios que aún manifiestan malestar en la relación con la autoridad, consolidando un ambiente laboral basado en la confianza, la equidad y el respeto mutuo.

4.4 -Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Finalmente, con el propósito de dar cumplimiento al objetivo específico de “explicar la relación que existe entre el nivel del clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral

en las instituciones educativas del sector oficial del área de supervisión 03-03”, se presentan a continuación los resultados del análisis correlacional entre ambas variables.

Este procedimiento permite identificar en qué medida las percepciones de autorrealización, involucramiento, supervisión, comunicación, condiciones laborales y relaciones sociales, que conforman el clima organizacional, se vinculan con los distintos aspectos de la satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo. De esta forma, se busca aportar evidencia empírica que sustente cómo el clima institucional influye en la motivación, el bienestar y el compromiso de los trabajadores, ofreciendo insumos relevantes para la toma de decisiones y el fortalecimiento de la gestión educativa.

4.4.1- Correlación entre Relaciones sociales y desarrollo personal

Tabla 25

Correlación entre Relaciones sociales y desarrollo personal

Correlaciones			
		Relaciones Sociales	Desarrollo Personal
Relaciones Sociales	Correlación de Rho Spearman	1	,563**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	81	81
Desarrollo Personal	Correlación de Rho Spearman	,563**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	81	81

Nota. Se utilizó la correlación de Pearson para analizar la relación entre las variables Relaciones sociales y Desarrollo personal. Los resultados muestran una correlación positiva y estadísticamente significativa en el nivel de 0,01 (bilateral), con un tamaño de muestra de 81 participantes.

Interpretación

Los resultados muestran que existe una correlación positiva y significativa entre las dimensiones *Relaciones sociales* y *Desarrollo personal* ($r = 0,563$; $p < 0,01$). Este hallazgo indica que, a mayor calidad de las interacciones y vínculos entre los compañeros de trabajo, mayor es la percepción de desarrollo personal que experimentan los docentes, técnicos y administrativos en las instituciones educativas del sector oficial. Dicho resultado sugiere que la cohesión grupal, la solidaridad y el agrado por trabajar en equipo potencian la percepción de autorrealización y bienestar personal, consolidando un entorno laboral favorable.

Este hallazgo coincide con lo planteado por Bendezú (2019), quien encontró que la gestión del talento humano y la satisfacción laboral se relacionan de manera significativa en instituciones educativas, alcanzando correlaciones altas ($r = 0,892$). Según el autor, factores como la comunicación y las relaciones interpersonales contribuyen de manera directa al bienestar laboral, lo que refuerza la idea de que las relaciones sociales dentro del ámbito de trabajo son un pilar para el desarrollo personal.

Asimismo, la teoría del comportamiento organizacional sostiene que las relaciones interpersonales constituyen un elemento central de la cultura organizacional, influyendo tanto en la motivación como en la percepción de crecimiento profesional (Hellriegel & Slocum, 2009, citados en Bendezú, 2019). En este sentido, los resultados de este estudio evidencian que un ambiente de trabajo caracterizado por la solidaridad y el compañerismo favorece no solo la satisfacción, sino también el desarrollo integral de los trabajadores.

De manera similar, investigaciones como las de Romani, Ferrer y Zuta (2018, citados en Bendezú, 2019) concluyen que el trabajo en equipo y la satisfacción laboral están significativamente asociados, principalmente en los indicadores de compromiso y coordinación. Esto respalda el hallazgo de que la calidad de las relaciones sociales entre colegas contribuye al fortalecimiento del desarrollo personal.

El análisis de la correlación entre *Relaciones sociales* y *Desarrollo personal* aporta evidencia de que los factores sociales del clima organizacional son determinantes para la satisfacción laboral. El estudio confirma que la interacción positiva con los compañeros de trabajo, la solidaridad y el agrado en la colaboración fortalecen el crecimiento personal y la percepción de autorrealización.

En términos prácticos, estos resultados sugieren que las instituciones educativas deben promover políticas de integración y colaboración, así como programas de desarrollo socioemocional que refuercen las competencias interpersonales del personal docente y administrativo. De esta manera, se consolida un entorno laboral favorable que potencie tanto la satisfacción laboral como la calidad del servicio educativo.

4.4.2- Correlación entre Desempeño de tareas y relación con autoridad

Tabla 26

Correlación entre Desempeño de tareas y relación con autoridad

Correlaciones	
	Relación con autoridad
Desempeño de tareas	Relación con autoridad

Desempeño de tareas	Correlación de Rho Spearman Sig. (bilateral) N	1 81	,613** , 81
Relación con autoridad	Correlación de Rho Spearman Sig. (bilateral) N	,613** , 81	1 81

Nota. Se utilizó la correlación de Spearman para analizar la relación entre las dimensiones Desempeño de tareas y Relación con autoridad. Los resultados muestran una correlación positiva y estadísticamente significativa en el nivel de 0,01 (bilateral), con un tamaño de muestra de 81 participantes.

Interpretación

El análisis de la correlación de Spearman entre las dimensiones *Desempeño de tareas* y *Relación con autoridad* arrojó un coeficiente de $r = 0,613$, con un nivel de significancia de $p < 0,01$. Este resultado refleja una relación positiva y estadísticamente significativa, lo que indica que cuando los docentes, técnicos y administrativos perciben que las tareas que realizan son valiosas, motivadoras y satisfactorias, también tienden a evaluar de manera más favorable la relación con sus superiores. A la inversa, una percepción positiva de la autoridad, caracterizada por la comprensión, la cordialidad y la valoración del esfuerzo, fortalece la complacencia y el gusto por las actividades desempeñadas.

Estos resultados coinciden con lo planteado por Espinoza (2017), quien en su investigación identificó que el clima organizacional se relaciona de manera positiva con la satisfacción laboral, resaltando que la calidad de la supervisión y la interacción con la autoridad repercuten directamente en el compromiso y en el desempeño de las tareas. En este sentido, el hallazgo confirma que la gestión directiva no solo actúa como un factor extrínseco, sino también como un elemento que potencia la motivación intrínseca en el trabajo cotidiano.

Asimismo, Ramírez (2024) encontró una relación significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones educativas públicas, destacando que un liderazgo comprensivo y participativo genera un entorno de confianza que favorece el bienestar y el rendimiento del personal. Esta evidencia respalda lo observado en el presente estudio: la satisfacción con las tareas y la percepción positiva de la autoridad están interconectadas y se refuerzan mutuamente, constituyendo un eje clave para la consolidación de un clima organizacional favorable.

4.4.3- Correlación entre Condiciones laborales y Relaciones Sociales

Tabla 27*Correlación entre Condiciones laborales y Relaciones Sociales*

		Correlaciones	
		Relaciones sociales	Condiciones laborales
Relaciones sociales	Correlación de Rho Spearman	1	,85**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	81	81
Condiciones laborales	Correlación de Rho Spearman	,85**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	81	81

Nota. Se utilizó la correlación de Spearman para analizar la relación entre las dimensiones *Desempeño de tareas* y *Relación con autoridad*. Los resultados evidencian una correlación positiva y estadísticamente significativa en el nivel de 0,01 (bilateral), con un tamaño de muestra de 81 participantes, lo que indica que ambas dimensiones se encuentran asociadas de manera consistente.

Interpretación

El análisis de Spearman muestra una correlación positiva muy fuerte y significativa entre las dimensiones *Condiciones laborales* y *Relaciones sociales* ($\rho = 0,85$; $p < 0,01$). Este resultado indica que la percepción de contar con condiciones adecuadas de trabajo como cooperación entre compañeros, administración de recursos y posibilidad de tomar decisiones está estrechamente vinculada con la calidad de las relaciones sociales, caracterizadas por la solidaridad, la armonía y el agrado por trabajar en equipo. En otras palabras, cuanto más favorables son las condiciones laborales, más positivas son también las interacciones sociales dentro de la institución educativa, y viceversa.

Este hallazgo se corresponde con lo planteado por Espinoza (2017), quien sostiene que el clima organizacional y la satisfacción laboral se fortalecen cuando existen ambientes de cooperación entre los trabajadores, acompañados de condiciones físicas y organizacionales adecuadas. Asimismo, Ramírez (2024) destaca que los factores psicosociales y materiales actúan de manera conjunta, de tal modo que la percepción de condiciones de trabajo justas y equitativas influye directamente en la calidad de las relaciones interpersonales.

El resultado de la presente investigación también se relaciona con lo expuesto por

Velazco (2021), quien encontró que, en contextos educativos, la cohesión entre colegas puede compensar limitaciones materiales, pero que la ausencia de condiciones mínimas adecuadas puede generar tensiones en las relaciones sociales. Por ello, la fuerte correlación observada en este estudio confirma que la interacción social no se desarrolla de manera aislada, sino que está mediada por las condiciones de trabajo que ofrece la institución.

Este análisis aporta evidencia de que la gestión educativa debe considerar tanto las condiciones materiales como las sociales de manera integrada, ya que ambas dimensiones se potencian mutuamente. En primer lugar, demuestra que las condiciones laborales adecuadas fortalecen las relaciones interpersonales dentro de la institución, generando un entorno colaborativo y armónico. En segundo lugar, resalta que las relaciones sociales positivas facilitan la percepción favorable de las condiciones de trabajo, creando un círculo virtuoso que impacta en el clima organizacional general.

Como aporte práctico, los resultados sugieren la necesidad de implementar estrategias de mejora en la infraestructura, recursos y organización del trabajo, junto con programas de integración y trabajo en equipo, a fin de consolidar un ambiente laboral equilibrado que favorezca tanto el bienestar del personal como la calidad del servicio educativo.

4.4.4- Correlación entre Comunicación y Supervisión

Tabla 28

Correlación entre Comunicación y Supervisión

		Correlaciones	
		Comunicación	Supervisión
Comunicación	Correlación de Rho Spearman	1	,910**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	81	81
Supervisión	Correlación de Rho Spearman	,910**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	81	81

Nota. Se utilizó la correlación de Spearman para analizar la relación entre las dimensiones Comunicación y Supervisión. Los resultados muestran una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa en el nivel de 0,01 (bilateral), con un tamaño de muestra de 81 participantes.

Interpretación

Los resultados evidencian una correlación positiva muy fuerte entre las dimensiones de comunicación y supervisión (Rho de Spearman = .910, $p < .01$), lo que indica que a medida que se fortalecen los canales de comunicación interna en la institución educativa, se percibe también una supervisión más eficaz y cercana. El tamaño de la correlación sugiere que ambas dimensiones están estrechamente vinculadas, conformando un eje fundamental del clima organizacional. En otras palabras, cuando los docentes, técnicos y administrativos tienen acceso a una comunicación clara, bidireccional y oportuna, la supervisión es valorada como más justa, orientadora y coherente con las necesidades del personal.

Este hallazgo coincide con lo expuesto por Espinoza (2017), quien encontró que la calidad de la comunicación interna guarda una relación directa con la percepción de justicia y apoyo en la supervisión, favoreciendo un clima organizacional positivo. Asimismo, Ramírez (2024) sostiene que la comunicación organizacional efectiva actúa como un puente que fortalece el liderazgo y mejora los procesos de supervisión, incrementando la confianza del personal en la gestión institucional. De manera complementaria, Soria et al. (2019) destacan que la comunicación clara y transparente potencia el clima organizacional, generando condiciones para una supervisión participativa y motivadora.

Estos resultados refuerzan la necesidad de que las instituciones educativas del sector oficial prioricen la comunicación como estrategia de gestión, ya que su impacto se refleja directamente en la calidad de la supervisión y en la satisfacción del personal. Al promover espacios de retroalimentación, reuniones periódicas y mecanismos de comunicación horizontal, se potencia la confianza en la autoridad y se consolidan prácticas de supervisión más inclusivas y efectivas. En este sentido, se recomienda a los directivos diseñar políticas de comunicación interna que aseguren la circulación oportuna de información y la escucha activa, favoreciendo así un entorno laboral colaborativo y transparente.

4.4.5- Correlación entre Involucramiento personal y Supervisión

Tabla 29

Correlación entre Involucramiento Personal y Supervisión

		Correlaciones	
		Involucramiento Personal	Supervisión
Involucramiento Personal	Correlación de Rho Spearman	1	,932**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	81	81

Supervisión	Correlación de Rho Spearman	,932**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	81	81

Nota. Se utilizó la correlación de Spearman para analizar la relación entre las dimensiones Involucramiento Personal y Supervisión. Los resultados muestran una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa en el nivel de 0,01 (bilateral), con un tamaño de muestra de 81 participantes.

Interpretación

El análisis de Spearman evidenció una correlación positiva muy fuerte entre las dimensiones *Involucramiento personal* y *Supervisión* ($\rho = .932$; $p < .01$). Este resultado muestra que el grado de compromiso y participación del personal docente, técnico y administrativo en las metas institucionales se encuentra estrechamente vinculado con la calidad de la supervisión ejercida. En la práctica, esto significa que cuando los trabajadores perciben una supervisión clara, justa y orientadora, tienden a involucrarse más activamente en las actividades y objetivos de la institución; y, a su vez, un mayor involucramiento del personal favorece una percepción positiva de la supervisión recibida.

Este resultado concuerda con lo señalado por Espinoza (2017), quien plantea que la supervisión efectiva influye directamente en los niveles de compromiso de los docentes, fortaleciendo el clima organizacional. Del mismo modo, Ramírez (2024) sostiene que el liderazgo participativo y la supervisión cercana incrementan la motivación y el sentido de pertenencia del personal, reforzando su involucramiento en las tareas institucionales. A su vez, Soria et al. (2019) afirman que las dimensiones del clima organizacional, como la comunicación, la supervisión y el compromiso, no actúan de manera aislada, sino en estrecha interdependencia, lo cual explica la elevada correlación encontrada.

El hallazgo aporta evidencia de que la supervisión es un factor clave para potenciar el involucramiento del personal en las instituciones educativas del sector oficial. En términos prácticos, se sugiere que los directivos implementen estrategias de supervisión participativa, centradas en la retroalimentación constructiva, el acompañamiento pedagógico y la valoración del esfuerzo. Esto no solo incrementará los niveles de compromiso, sino que también consolidará un clima organizacional más positivo, donde la supervisión deje de ser percibida como un mecanismo de control y se transforme en un recurso de apoyo y crecimiento profesional.

4.4.6- Correlación entre Autorrealización e involucramiento personal

Tabla 30

Correlación entre Autorrealización e involucramiento personal

		Correlaciones	
		Autorrealización	Involucramiento personal
Autorrealización	Correlación de Rho Spearman	1	,890**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	81	81
Involucramiento personal	Correlación de Rho Spearman	,890**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	81	81

Nota. Se utilizó la correlación de Spearman para analizar la relación entre las dimensiones Autorrealización e Involucramiento personal. Los resultados muestran una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa en el nivel de 0,01 (bilateral), con un tamaño de muestra de 81 participantes.

Interpretación

El análisis de Spearman mostró una correlación positiva muy fuerte entre *Autorrealización e Involucramiento personal* ($\rho = .890$; $p < .01$). Esto significa que a medida que los docentes, técnicos y administrativos perciben mayores oportunidades de autorrealización como el sentirse valorados, satisfechos y realizados en su trabajo también incrementan su grado de compromiso e implicación en las actividades y objetivos institucionales. La relación hallada refleja que la satisfacción intrínseca con las labores realizadas potencia directamente la disposición de los trabajadores a involucrarse activamente con la organización.

Estos resultados son coherentes con lo planteado por Espinoza (2017), quien sostiene que los niveles de satisfacción y realización personal de los docentes se vinculan con su disposición a comprometerse con los procesos institucionales, fortaleciendo el clima organizacional. De manera complementaria, Ramírez (2024) afirma que la motivación

intrínseca, expresada en el disfrute de las tareas y el sentido de logro personal, se traduce en un mayor involucramiento en el trabajo colectivo. A su vez, Soria, Pedraza y Bernal (2019) destacan que dimensiones como la autorrealización, el compromiso y la supervisión se relacionan estrechamente, explicando por qué las percepciones positivas en una de ellas repercuten significativamente en las otras.

El hallazgo aporta evidencia de que la autorrealización es un motor fundamental del involucramiento laboral. En términos prácticos, los resultados sugieren que las instituciones educativas deben diseñar políticas orientadas a reforzar el reconocimiento de logros, la formación continua y la participación activa en la toma de decisiones, con el fin de que los trabajadores perciban un mayor sentido de realización en su labor. Al hacerlo, no solo se fortalece la satisfacción individual, sino también el compromiso colectivo, lo que impacta positivamente en la calidad del clima organizacional y en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

4.4.7- Correlación entre las variables Clima Organizacional y nivel satisfacción laboral

Tabla 31

Correlación entre Clima Organizacional y nivel satisfacción laboral

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Satisfacción laboral
Clima organizacional	Correlación de Rho Spearman	1	,66**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	81	81
Satisfacción laboral	Correlación de Rho Spearman	,66**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	81	81

Nota. Se utilizó la correlación de Spearman para analizar la relación entre las variables Clima Organizacional y Nivel de satisfacción laboral. Los resultados muestran una correlación positiva muy fuerte y estadísticamente significativa en el nivel de 0,01 (bilateral), con un tamaño de muestra de 81 participantes.

Interpretación

El análisis de Spearman mostró una correlación positiva y significativa entre las variables Clima Organizacional y Nivel de satisfacción laboral ($\rho = .66$; $p < .01$). Este resultado indica que, a medida que los docentes, técnicos y administrativos perciben un clima

organizacional favorable caracterizado por la autorrealización, la supervisión efectiva, la comunicación fluida, las condiciones adecuadas y las relaciones interpersonales positivas, también incrementan sus niveles de satisfacción laboral. La magnitud de la correlación refleja que ambas variables están estrechamente vinculadas, de modo que las mejoras en el clima institucional repercuten directamente en el bienestar y motivación de los trabajadores.

Este hallazgo es consistente con lo planteado por Espinoza (2017), quien evidenció que la satisfacción laboral está directamente influenciada por las condiciones del clima organizacional, señalando que factores como la comunicación, la supervisión y las relaciones interpersonales fortalecen la motivación y el compromiso docente. Asimismo, Ramírez (2024) encontró que el clima organizacional constituye un predictor significativo de la satisfacción laboral, destacando que las instituciones que promueven liderazgo participativo, claridad en las políticas administrativas y reconocimiento al personal logran mayores niveles de satisfacción.

De manera complementaria, Soria, Pedraza y Bernal (2019) sostienen que la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral es bidireccional, ya que un ambiente de trabajo positivo favorece la motivación, y a su vez, la satisfacción del personal contribuye a mantener y reforzar un clima favorable. En este sentido, el presente estudio confirma lo señalado por la literatura: la calidad del clima organizacional no solo constituye un factor extrínseco, sino también un determinante clave del bienestar y desempeño laboral.

El análisis de la correlación global aporta evidencia sólida de que la mejora del clima organizacional debe considerarse como una estrategia central para elevar los niveles de satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial. Este resultado contribuye a la comprensión integral de cómo factores como la comunicación, la supervisión y las condiciones de trabajo inciden directamente en el bienestar del personal.

En términos prácticos, este hallazgo ofrece a los directivos una base empírica para implementar políticas orientadas al fortalecimiento del clima institucional: fomentar la participación del personal en la toma de decisiones, promover la formación continua, garantizar condiciones laborales adecuadas y consolidar una supervisión basada en el acompañamiento y reconocimiento. Estas acciones no solo incrementarán la satisfacción del personal, sino que también impactarán positivamente en la calidad del servicio educativo ofrecido.

4.5- Prueba de Hipótesis

Con base en los resultados obtenidos mediante la prueba de correlación de Spearman, se procedió al contraste de las hipótesis planteadas en el presente estudio, con el fin de

determinar la relación existente entre las variables clima organizacional y nivel de satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del área de Supervisión Técnico Pedagógica 03–03 de la ciudad de Isla Pucú.

Para contrastar las hipótesis específicas, se aplicaron correlaciones bivariadas de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y componentes de la satisfacción laboral ($N = 81$).

- **H1.1.** Se confirmó una relación positiva y significativa entre Relaciones Sociales y Desarrollo Personal ($r_s = 0.563$; $p < .01$), respaldando que mejores interacciones entre pares se asocian con mayor autorrealización.
- **H1.2.** Se verificó una relación positiva y significativa entre Desempeño de tareas y Relación con autoridad ($r_s = 0.613$; $p < .01$), indicando que una supervisión comprensiva se vincula con mayor satisfacción en la ejecución de las labores.
- **H1.3.** Se observó una asociación positiva muy fuerte entre Condiciones laborales y Relaciones sociales ($r_s = 0.850$; $p < .01$), mostrando que entornos materiales y organizativos adecuados coexisten con vínculos interpersonales de mayor calidad.
- **H1.4.** Se confirmó una relación positiva muy fuerte entre Comunicación y Supervisión ($r_s = 0.910$; $p < .01$), evidenciando que canales comunicacionales eficaces se acompañan de prácticas de supervisión mejor valoradas.
- **H1.5.** Se constató una relación positiva muy fuerte entre Involucramiento personal y Supervisión ($r_s = 0.932$; $p < .01$), sugiriendo que la supervisión clara y justa potencia el compromiso con las metas institucionales.
- **H1.6.** Se corroboró una relación positiva muy fuerte entre Autorrealización e Involucramiento personal ($r_s = 0.890$; $p < .01$), donde un mayor sentido de logro se asocia con mayor implicación en las actividades institucionales.

Finalmente, a nivel global, se identificó una relación positiva y significativa entre Clima organizacional y Satisfacción laboral ($r_s = 0.660$; $p < .01$), lo que sustenta que la mejora del clima institucional repercute directamente en el bienestar y la motivación del personal.

Discusión

Los resultados obtenidos confirman que el clima organizacional y la satisfacción laboral están estrechamente vinculados. Los hallazgos concuerdan con lo señalado por Chiang, Salazar y Núñez (2017), quienes afirman que un clima institucional positivo basado en la comunicación efectiva, el liderazgo participativo y las buenas condiciones de trabajo favorece la satisfacción y el compromiso del personal.

Asimismo, los resultados coinciden con la investigación de Cabanilla Guerra, Cando Carrillo y Valencia Chica (2022), que demostró que la percepción favorable del clima laboral influye directamente en el bienestar emocional y la motivación de los docentes. De igual manera, González y Pazmiño (2020) sostienen que la calidad del entorno institucional y la equidad en la gestión interna son factores determinantes para fortalecer la satisfacción en el trabajo.

De forma complementaria, los hallazgos del presente estudio respaldan lo expresado por Cruz y Aguilar (2021), quienes destacan que la satisfacción laboral es un indicador del clima organizacional y un componente esencial para la mejora del desempeño docente y la calidad educativa.

En síntesis, tanto la hipótesis general como las hipótesis específicas fueron aceptadas, evidenciando que un clima organizacional favorable se asocia positivamente con mayores niveles de satisfacción laboral en el personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del sector oficial del área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de Isla Pucú.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del presente estudio se estructuran en correspondencia con los objetivos planteados, a fin de ofrecer una interpretación clara y ordenada de los principales hallazgos obtenidos. Cada conclusión se presenta de acuerdo con los objetivos específicos, permitiendo evidenciar cómo los resultados alcanzados contribuyen al cumplimiento del objetivo general y a la comprensión del clima organizacional y la satisfacción laboral en las instituciones educativas analizadas.

Desde un enfoque cuantitativo descriptivo-correlacional, la investigación tuvo como objetivo general analizar el clima organizacional y la satisfacción laboral que presentan las instituciones educativas del sector oficial del área educativa de la Supervisión Técnico Pedagógico 03-03, desde la percepción del personal docente, técnico y administrativo de la ciudad de Isla Pucú, del Departamento de Cordillera; durante el año 2025. A continuación, se presentan las conclusiones organizadas de acuerdo con los objetivos específicos planteados en la investigación.

En relación con el primer objetivo, que consistió en describir el nivel de clima organizacional percibido por el personal docente, técnico y administrativo, los resultados revelaron que la mayoría de los participantes perciben un clima organizacional moderadamente favorable.

Las dimensiones mejor valoradas fueron la autorrealización y el involucramiento laboral, lo que indica que los trabajadores se sienten comprometidos con su labor y encuentran oportunidades de desarrollo personal dentro de las instituciones. Sin embargo, se observaron debilidades en las dimensiones de comunicación y condiciones laborales, reflejando la necesidad de fortalecer los canales de diálogo institucional y mejorar los recursos materiales y físicos disponibles para el desempeño docente y administrativo.

Con respecto al segundo objetivo, describir el nivel de satisfacción laboral del personal educativo, los resultados demostraron que la mayoría de los encuestados presentan niveles de satisfacción laboral medios a altos, destacando percepciones positivas en cuanto a las relaciones sociales, el desarrollo personal y la relación con la autoridad inmediata. No obstante, las condiciones físicas y los beneficios laborales fueron los aspectos que generaron menor satisfacción, lo cual evidencia que los factores extrínsecos, como la infraestructura o los incentivos económicos, influyen significativamente en la valoración global del bienestar laboral.

En cuanto al tercer objetivo, determinar la relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, el análisis mediante la prueba de correlación de Spearman confirmó la existencia de una correlación positiva y significativa ($r_s = 0.66$; $p < .001$) entre ambas variables. Este resultado evidencia que a medida que el clima organizacional es más favorable, aumenta el nivel de satisfacción laboral del personal.

Las correlaciones más altas se observaron entre las dimensiones de comunicación, supervisión y condiciones laborales con los factores de satisfacción relacionados con el desempeño, las relaciones sociales y la relación con la autoridad, lo que respalda la hipótesis general del estudio.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que el clima organizacional constituye un determinante esencial de la satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial. Un ambiente institucional caracterizado por la comunicación efectiva, el liderazgo participativo, el reconocimiento del esfuerzo y la adecuada distribución de recursos contribuye significativamente al bienestar, la motivación y la permanencia del personal.

Se confirma la hipótesis general planteada, al demostrarse que existe una relación estadísticamente significativa y positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo. Los hallazgos también validan las hipótesis específicas, al establecerse correlaciones significativas entre las dimensiones de ambas variables.

La investigación constituye un aporte relevante al campo de la gestión educativa, al evidenciar la importancia del clima organizacional como un factor determinante de la satisfacción laboral y, por ende, de la calidad educativa. Los resultados obtenidos ofrecen insumos valiosos para la toma de decisiones institucionales y abren nuevas líneas de investigación sobre la gestión del talento humano y el bienestar laboral en el ámbito educativo.

RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer el clima organizacional y elevar los niveles de satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial del Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de la ciudad de Isla Pucú. Estas sugerencias se presentan de manera jerárquica, desde los tomadores de decisiones a nivel macro hasta los actores responsables de la implementación directa en el ámbito educativo.

1. Comunicación interna

- Realizar reuniones breves y periódicas para socializar informaciones institucionales y evitar malentendidos.
- Establecer un canal único y claro para comunicar avisos (WhatsApp institucional, correo, mural), definiendo responsables y frecuencia.

2. Supervisión y acompañamiento

- Implementar retroalimentación corta y directa después de observaciones de aula o tareas administrativas, centrada en orientaciones concretas.
- Aumentar la presencia del directivo en actividades pedagógicas clave para fortalecer el apoyo percibido.

3. Condiciones laborales

- Priorizar ajustes accesibles: reorganización de espacios, mantenimiento básico inmediato y mejor distribución de materiales existentes.
- Elaborar un listado de necesidades mínimas y gestionarlo gradualmente según disponibilidad local.

4. Relaciones laborales y trabajo colaborativo

- Promover actividades cortas de coordinación entre docentes y personal administrativo (por ejemplo, reuniones de 20 minutos para planificación conjunta).
- Establecer acuerdos básicos de convivencia y resolución rápida de conflictos dentro del equipo.
-

5. Desarrollo personal y bienestar

- Organizar instancias internas de intercambio de experiencias pedagógicas entre colegas, sin requerir capacitaciones externas.
- Ofrecer pequeños espacios de autocuidado institucional (pausas activas, dinámicas breves al inicio de reuniones).

Recomendaciones para futuras investigaciones

- Replicar este estudio en otras zonas educativas para comparar resultados y profundizar la comprensión del clima organizacional.
- Incorporar entrevistas o grupos focales para explorar percepciones que los cuestionarios no captan en profundidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguerre, T. F. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(2), 43-68.
- American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). APA.
- Benítez Delvalle, A. J., Cámeron Llanes, S. E., Barrios Invernizzi, L. A., Núñez Samudio, S. I., Tintel Martínez, V. M., Tonooka Matsumoto, A. H., Vega Gill, E. E., & Velázquez Villasanti, D. A. (2017). Prevalencia de estrés y satisfacción laboral en trabajadores al volante de Asunción y Gran Asunción, Paraguay, año 2017. Discover Medicine, 1(2), 55–60. Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Nacional de Asunción.
- Bermúdez, J. y Rincón, C. (2013). Caracterización del clima escolar en instituciones de educación infantil: Un análisis comparativo entre públicas y privadas. Revista Iberoamericana para Investigación y el Desarrollo Educativo. <http://www.ride.org.mx/version9-10-11-12/index.php/RIDE/article/download/378/368>
- Brunet, L. (1997). El clima de trabajo de las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). El clima organizacional: diagnóstico y estrategias de cambio. Editorial Trillas.
- Babbie, E. (2021). The practice of social research (15th ed.). Cengage Learning.
- Bisquerra, R. (2014). Metodología de la investigación educativa (3.ª ed.). La Muralla.
- Caligiore, I. y Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Revista Venezolana de Gerencia, 8(24), 644-658.
- Celpax (2014). ¿Qué es un cuestionario de satisfacción laboral y para qué sirve? <http://www.celpax.com/es/que-es-un-cuestionario-desatisfaccion-laboral/>
- Castro Nole, C. M. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en el personal administrativo de la Unidad de Protección Especial de Lima Este del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- Cabanilla Guerra, G., Cando Carrillo, M., & Valencia Chica, P. (2022). Factores determinantes de la satisfacción laboral en instituciones educativas. Revista Científica de Educación y Desarrollo, 8(1), 112–127.
- Chávez, E. (2011). El clima de trabajo, generado por la cultura organizacional y su influencia como determinante en el comportamiento docente y administrativo de la Escuela

- Superior de Educación Física de la UAS. Tesis para obtención de grado, Universidad Autónoma Metropolitana. México-Distrito Federal.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill.
- Chiang, M. Salazar, C. Nuñez, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2234840.pdf>
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2017). Relación entre la satisfacción laboral y el desempeño docente en instituciones educativas. *Revista de Educación y Desarrollo*, 41(2), 45–57.
- Chiang, M. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral: un estudio empírico en empresas de servicios. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 3491–3502.
- Cruz, L., & Aguilar, J. (2021). Bienestar laboral y desempeño profesional del docente: un análisis desde la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Estudios Educativos*, 16(3), 120–136.
- Cortéz, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27), e555. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Chirinos, Cox, M, A. (2017). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente del nivel secundaria de la institución educativa “Bartolomé Herrera”–2014. <http://intra.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1899>
- Domínguez, C., Herrera, P., & López, A. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones educativas oficiales: un análisis desde las relaciones interpersonales. *Revista Ciencia y Educación*, 9(1), 45–62. <https://doi.org/10.35622/rce.v9i1.2103>
- Espinoza Rodas, A. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes y trabajadores de la Institución Educativa 3094 del Distrito de Independencia, 2015. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=clima+organizacional+y+satisfaccion++laboral+en+escuelas+de+secundaria&btnG=
- Estrada, E, Mamani, H.& Chura, J. . (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral: Caso de docentes de instituciones educativas de educación básica. *CONOCIMIENTO PARA EL DESARROLLO*, 10(2), 221–226. <https://doi.org/10.17268/CpD.2019.02.08>
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6(1), 27–36.

- Franco, R. C. L. (2023). Niveles de satisfacción laboral de docentes de la Educación Escolar Básica y Nivel Medio en ocho colegios privados de Asunción y Gran Asunción. *Revista Académica* Teófilo, 1(1).
<https://ojs.uep.edu.py/index.php/anuarioacademico/article/view/156>
- Fernández, L. (2024). Autonomía docente, conflictos interpersonales y cultura institucional. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 22(2), 201–220.
<https://doi.org/10.15359/rlds.22-2.09>
- Gallardo, E., Espluga, M. & Triadó, X. (2008). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. España: Universidad de Barcelona.
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-65.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (16th ed.). Routledge.
- González, P., & Pazmiño, M. (2020). Factores de insatisfacción laboral en el ámbito educativo: una revisión teórica. *Revista Ciencia y Educación*, 4(2), 89–103.
- González, H. E., & González, L. E. (2010, diciembre). Clima organizacional. VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata.
- Gómez-García, R. (2013). Influencia de factores personales y organizacionales en la satisfacción laboral de los trabajadores sociales. *Portularia*, 13(2), 25–37.
<https://doi.org/10.5218/prts.2013.0015>
- Guba, E. (2008). Criterios de credibilidad en la investigación naturalista. En G. Sacristán, & A. Glavinich, N. (2012). Rendimiento laboral de funcionarios y funcionarias de la Dirección General de Educación Permanente de Paraguay. Tesis. Asunción-Paraguay.
- Hall R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice-Hall, Capítulo 10.
- Hernández R, Fernández C y Batista L. (2014) *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill Interamericana.
- INEE (2014). *Infraestructura para el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes*. Instituto Nacional de Evaluación de la Educación. México.
- Iriarte Santacruz, V. S. (2022). La calidad de vida y satisfacción laboral de los trabajadores del bar-restaurante, en la ciudad de Mataró-Barcelona, en el año 2022 [Trabajo de grado, Universidad Nacional del Este]. Facultad de Filosofía.

- Iglesias, M., de Armas, Y., & Nieves, Y. (2020). Clima organizacional en la gestión universitaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 326–333.
- Iglesias-Armenteros, A. L., Torres-Esperón, J. M., & Mora-Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6), 1189–1197. <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4567>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307–314. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Ledesma, F, R, C. (2020). Niveles de satisfacción laboral de docentes de la Educación Escolar Básica y Nivel Medio en 8 colegios privados de Asunción y Gran Asunción. *Anuario Académica. Universidad Evangélica del Paraguay*. https://issuu.com/uevangelicapyp/docs/anuario_acad_mico_2020_/s/11404870
- Llaure Ayala, E. R. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle].
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Martín, M y Colbs, N. (1998). *Clima de trabajo y participación en las Organizaciones Y funcionamiento de los centros de Educación Infantil, Primaria Y Secundaria*. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Moré, G.; Carmenate, G.; Junco, A. 2005. La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. *Estudio de casos en el MITRANS. Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente* 25(2): 55 pp
- Mertens, D. (2007). Transformative paradigm: Mixed methods and social justice. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, Pp. 212-225

- Martínez, M. (2013). *La Teoría de Herzberg*. Madrid: Escuela de organización Industrial
- Moncayo, D. F., Alvarado, P. A., & Soto, L. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*, 23(1), 1–17. <https://www.eumed.net/ce/2015/1/clima-organizacional.html>
- Murray, R. & Larry J. (2005). *Estadística*. México: Mc Graw-Hill
- Osorio, S. M., Pereira Cabral, N. M., Sanabria Candia, B. L., Ramírez González, E. S., & León Gaona, J. D. (2023). Satisfacción laboral y productividad en docentes y funcionarios administrativos en la Universidad del Sol. Universidad del Sol (UNADES), Facultad de Ciencias Empresariales.
- Organización de las Naciones Unidas. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Informe de progreso 2023*. Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/es/goals>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Palma, S. (2004). Escala clima laboral CL-SPC. https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/34147856/prueba_escala-climalaboral.pdf
- Phegan, B. (1998). *Desarrollo de la Cultura de su Empresa*. México: Panorama Editorial. S.A.
- Pérez, G., & Lito, P. (2015). Condiciones de trabajo y satisfacción laboral en contextos educativos. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(2), 987–1002. <https://www.redalyc.org/pdf/773/77352074001.pdf>
- Pimienta, A. R. U. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 11(2), 1–17. <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
- Resnik, D. B. (2020). *Ethics of research with human subjects: Protecting people, advancing science, promoting trust*. Springer.
- Ramírez, G. (2024). Factores psicosociales y clima laboral en instituciones educativas de nivel superior. *Educación y Desarrollo*, 17(34), 89–105. <https://doi.org/10.22201/eyd.2024.34.05>
- Ramos, D., Herrera, L., & Ramírez, M. (2017). La comunicación institucional y su impacto en la satisfacción laboral de los docentes. *Revista de Psicología Organizacional*, 9(1), 77–95.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional (17.a ed.)*. Pearson Educación.

- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. Pearson.
- Ríos, J. J. (2024). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa pública ubicada en Lima, Perú. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/16873>
- Ríos, R. (2024). Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 13574–13587. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13772
- Quispe, H., Surichaqui, F., Surichaqui, M., Egoavil, E., Ticse, D., & Suarez, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores universitarios. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.070>
- Ramírez Camino, J. J. (2024). Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de una institución educativa pública ubicada en Lima, Perú. [Tesis de maestría, Universidad de Lima]. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/16873>
- Ramos, R, W, D. Paredes, S, M. Terán, A, P, E. Lema, LL, L, F. (2017). Comunicación Organizacional. Ediciones Grupo Compás. Primera Edición. Ecuador.
- Ruiz Díaz Morales, D. (2021). Clima laboral en empresas públicas y privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 245–256. Universidad Autónoma de Asunción. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>
- Rocco, T., Bliss, L., Gallagher, S. y Pérez-Prado, A. (2003, Spring). Taking the Next Step: Mixed Methods Research in Organizational Systems [Tomando el siguiente paso: Métodos mixtos de investigación en sistemas organizacionales]. *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 21(1). Pp. 19-29
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Pearson.
- Rosillo. (2012). satisfacción Laboral. España
- Ramírez, G. (2024). Factores psicosociales y clima laboral en instituciones educativas de nivel superior. *Educación y Desarrollo*, 17(34), 89–105. <https://doi.org/10.22201/eyd.2024.34.05>
- Sacsa, J. (2010). Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres.

- Saavedra, J., & Delgado, J. (2019). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1509–1520. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
- Soria-Reséndez, A. C., Pedraza-Melo, N. A., & Bernal-González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, 29, e2205. <https://doi.org/10.15174.au.2019.2205>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Tamayo, M. (1997). *El Proceso de la Investigación científica*. México: Limusa S.A
- Taylor, S y Bogdam, R (1986). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Buenos Aires, Paidós.
- Talavera-Salas, I. X., Castillo-Machaca, J. E., Calcina-Cuevas, S. C., & Campos-García, J. L. (2019). Motivación y satisfacción laboral de los trabajadores de una Municipalidad Provincial de Puno, Perú. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 3–14. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i10.3179>
- Tinoco Plasencia, C. J. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217–237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Valiente, G., & Villalba, R. (2023). Condiciones de inserción laboral, trabajo y jubilación de maestros de instituciones públicas de educación primaria y secundaria de Paraguay. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/392626669_Condiciones_de_insercion_laboral_trabajo_y_jubilacion_de_maestros_de_instituciones_publicas_de_educacion_primaria_y_secundaria_de_Paraguay
- Velazco, S, I, V. (2021). Condiciones laborales de los docentes de la educación escolar básica de la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 11338-11360. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Condiciones+laborales+de+los+docentes+de+la+educaci%C3%B3n+escolar+b%C3%A1sica+de+la+ciudad+de+Pilar&btnG=
- World Medical Association. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *JAMA*, 310(20), 2191–2194. <https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>
- Zapata, K. V., & Tovar, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con la

productividad. Revista Aula Virtual, 5(12), 913–928.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>

7. ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Cuestionario Clima Organizacional

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____

Estimado Profesor(a)/Personal Técnico y Administrativo el siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información, su opinión acerca del clima organizacional en la institución en que se desempeña. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre “Clima organizacional y satisfacción laboral”, cuyo objetivo general es analizar el clima organizacional y satisfacción laboral que presentan docentes, personal técnico y administrativo de instituciones educativas del sector oficial del Nivel Educación Escolar Básica y Nivel Medio del Área Educativa 03 -03 de la Ciudad de Isla Pucú. Por favor, responda con sinceridad todos los ítems.

Agradecemos de antemano su colaboración.

I. DATOS PERSONALES

Instrucciones: Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” la casilla correspondiente. Escoja sólo una respuesta.

1. Edad:

2. Género

a) Masculino ()

b) Femenino ()

3. Título

a) Formación Docente ()

b) Licenciado con formación pedagógica ()

c) Licenciado sin formación pedagógica ()

d) Maestría ()

e) Doctor ()

4) Tiempo de servicio en esta Institución Educativa:.....años

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del clima organizacional. Por favor use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Preguntas	1	2	3	4	5
1-Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2-Se siente comprometido con el éxito en la organización					
3-El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4-Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5-Los compañeros de trabajo cooperan entre sí					
6-El jefe se interesa por el éxito de sus empleados					
7-Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo					
8-En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					

9-En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10-Los objetivos de trabajo son retadores.					
11-Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12-Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13-La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14-En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa					
15-Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas					
16-Se valora los altos niveles de desempeño					
17-Los trabajadores están comprometidos con la organización					
18-Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo					
19-Existen suficientes canales de comunicación					
20-El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado					
21-Los supervisores expresan reconocimiento por los logros					
22-En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23-Las responsabilidades del puesto están claramente definidas					
24-Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía					
25-Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26-Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse					
27-Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal					
28-Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades					
29-En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30-Existe buena administración de los recursos.					
31-Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32-Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante					
33-Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34-La institución fomenta y promueve la comunicación interna					
35-La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36-La institución promueve el desarrollo del personal.					
37-La calidad de enseñanza de la organización, son motivo de orgullo del personal					
38-Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39-El director escucha los planteamientos que se le hacen.					
40-Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución					
41-Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras					
42-Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución					
43-El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos					
44-Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas					
45-Se dispone de tecnología que facilite el trabajo					
46-Se reconocen los logros en el trabajo.					
47-La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral					
48-Existe un trato justo en la institución					
49-Se conocen los avances en las otras áreas de la organización					
50-La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros					

Tomado de Sonia Palma Carrillo (2004)

Cuestionario Nivel de Satisfacción Laboral

INSTITUCIÓN EDUCATIVA: _____

Estimado Profesor(a) Personal Técnico y Administrativo el siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información su opinión acerca de la satisfacción laboral. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre “Clima organizacional y satisfacción laboral”, cuyo objetivo general es analizar el clima organizacional y satisfacción laboral que presentan docentes y personal administrativo de instituciones educativas del sector oficial del Nivel Educación Escolar Básica y Nivel Medio del Área Educativa. Por favor, responda con sinceridad todos los ítems.

Agradecemos de antemano su colaboración.

II. DATOS PERSONALES

Instrucciones: Lea usted con atención y conteste a las preguntas marcando con una “X” la casilla correspondiente. Escoja sólo una respuesta.

1. Edad:

2. Género

a) Masculino ()

b) Femenino ()

3. Título

a) Formación Docente ()

b) Licenciado con formación pedagógica ()

c) Licenciado sin formación pedagógica ()

d) Maestría ()

e) Doctor ()

4) Tiempo de servicio en esta Institución Educativa:.....años

Instrucciones: A continuación, hay una serie de afirmaciones acerca del clima organizacional. Por favor use la siguiente escala de puntuación y marque con “X” la alternativa seleccionada. La escala de calificación es la siguiente:

	1	2	3	4	5
	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
Preguntas	1	2	3	4	5
1- La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores					
2- Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3- El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones					
4- Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser					
5- La tarea que realizó es tan valiosa como cualquier otra.					
6- Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)					
7- Me siento mal con lo que hago					
8- Siento que recibo de parte de la empresa mal trato					
9- Me agradan trabajar con mis compañeros.					
10- Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					

11- Me siento realmente útil con la labor que realizo					
12-Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo					
13- El ambiente donde trabajo es confortable.					
14- Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable					
15- La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando					
16- Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo					
17- Me disgusta mi horario					
18- Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19- Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia					
20- Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo					
21- La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable					
22- Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23- El horario de trabajo me resulta incómodo					
24-La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo					
25- Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26- Mi trabajo me aburre					
27- La relación que tengo con mis superiores es cordial					
28- En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29-. Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30- Me gusta el trabajo que realizo.					
31- No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).					
32- Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33- No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a)					
35- Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36- Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo					

Tomado de Sonia Palma Carrillo (2004)

Anexo 2

Carta Consentimiento informado

Consentimiento informado

Yo _____

_____ declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada “Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes, personal técnicos y administrativos de instituciones educativas del sector oficial del Nivel Educación Escolar Básica y Nivel Medio del Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógico área 03 - 03 de la ciudad de Isla Pucú”, éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Universidad Iberoamericana. Entiendo que mi participación se llevará a cabo a través de la plataforma Google forms y consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 20 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto será un beneficio para la sociedad. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí. Sí. Acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Firma participante:

Fecha:

Consentimiento informado

En mi carácter de Directora del Colegio Nacional Defensores del Chaco, declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada "Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes, personal técnicos y administrativos de instituciones educativas del sector oficial del Nivel Educación Escolar Básica y Nivel Medio del Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógico área 03 - 03 de la ciudad de Isla Pucú", éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Universidad Iberoamericana. Entiendo que mi participación se llevará a cabo a través de la plataforma Google forms y consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 20 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto será un beneficio para la sociedad. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Expreso mi aceptación voluntaria de participar en esta investigación y dejo constancia de haber recibido una copia del presente documento.

Firma de la participante: _____


Stella Maris Ibarrola Ruiz Díaz,
Cec. en Administración de Empresas
Dirección
Mat. N° 95.418



Nombre completo: Stella Maris Ibarrola Ruiz Díaz

Cargo: Directora – Colegio Nacional Defensores del Chaco

Fecha: 15/07/25



Consentimiento informado

En mi carácter de Directora del Colegio Nacional Comandante Victoriano Bernal, declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada "Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes, personal técnicos y administrativos de instituciones educativas del sector oficial del Nivel Educación Escolar Básica y Nivel Medio del Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógico área 03 - 03 de la ciudad de Isla Pucú", éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Universidad Iberoamericana. Entiendo que mi participación se llevará a cabo a través de la plataforma Google forms y consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 20 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, si que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto será un beneficio para la sociedad. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Expreso mi aceptación voluntaria de participar en esta investigación y de constancia de haber recibido una copia del presente documento.

Firma de la participante:


Nancy Idalina Franco Sánchez
Directora

Nombre completo: Nancy Idalina Franco Sánchez

Cargo: Directora - Colegio Nacional Comandante Victoriano Bernal


Fecha: 15/07/25



Consentimiento informado

En mi carácter de Directora de la Escuela Básica N° 431 " Juan Pereira " , declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada "Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes, personal técnicos y administrativos de instituciones educativas del sector oficial del Nivel Educación Escolar Básica y Nivel Medio del Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógico área 03 - 03 de la ciudad de Isla Pucú", éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Universidad Iberoamericana. Entiendo que mi participación se llevará a cabo a través de la plataforma Google forms y consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 20 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, si que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto será un beneficio para la sociedad. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Expreso mi aceptación voluntaria de participar en esta investigación y dejo constancia de haber recibido una copia del presente documento.

Firma de la participante: 

Nombre completo: Prof. Lic. Juana Candia de Arbo
Directora

Cargo: Directora - Escuela Básica N° 431 " Juan Pereira "

Fecha: 15/ 07 / 25



Consentimiento informado

En mi carácter de Director de la Escuela Básica N° 38 Gral. Bernardino Caballero , declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada "Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes, personal técnicos y administrativos de instituciones educativas del sector oficial del Nivel Educación Escolar Básica y Nivel Medio del Área Educativa de la Supervisión Técnico Pedagógico área 03 - 03 de la ciudad de Isla Pucú", éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Universidad Iberoamericana. Entiendo que mi participación se llevará a cabo a través de la plataforma Google forms y consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 20 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, si que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto será un beneficio para la sociedad. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Expreso mi aceptación voluntaria de participar en esta investigación y dejo constancia de haber recibido una copia del presente documento.

Firma de la participante: _____


Ux. Bernardo Ramón Insfrán Medina
Director
Escuela N° 3.408



Nombre completo: Bernardo Ramón Insfrán Medina

Cargo: Director – Escuela Básica N° 38 Gral. Bernardino Caballero

Fecha: 15/ 07 / 25

Anexo 3

Planilla de Juicio de Expertos

PLANILLA DE EXPERTOS

Entiendo que, usted ha sido seleccionado para evaluar los instrumentos (cuestionario tipo escala de Likert y guía de entrevista) sobre el "Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones educativas del sector oficial de la ciudad de Iba Páez del departamento de Córdoba 2025", a ser aplicados a docentes, técnicos y administrativos como los directores que forman parte de un estudio realizado por Sara Giffennina Rasalde Martínez, para obtener el título de Maestría en Educación en la Universidad Tecnológica de la región de la zona de Iba Páez, para la obtención de la información válida y confiable, por lo que agradezco desde ya su valiosa colaboración.

Antes de la evaluación del instrumento, le pedimos que nos proporcione la siguiente información:

Nombre y apellido: (Ojo Sosa Aquino)

Grado académico: Doctor en Educación

A continuación, se detallan los instrumentos anexados para el proceso de evaluación por parte de los expertos: (1) el proyecto de tesis Maestría, que presenta los fundamentos teóricos, metodológicos y los objetivos de la investigación; (2) el cuadro de operacionalización de variables, que permite visualizar la correspondencia entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems; (3) la matriz categorial, que estructura las categorías y subcategorías de análisis cualitativo junto con sus respectivas preguntas orientadoras; (4) la guía de evaluación de los instrumentos, diseñada para valorar los ítems en función de los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia; y (5) la carta de solicitud.

EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para la Tabla de Evaluación deberá asignar a cada ítem el puntaje que considere más apropiado, en una escala del 1 al 4, donde 1 representa el menor valor del atributo evaluado. Para ello, deberá considerar las siguientes indicaciones:

Categoría	Indicador y puntaje
SUFICIENCIA S* (Los ítems que pertenecen a una misma dimensión tienen para realizar su medición.) <i>*El puntaje se asigna a la dimensión.</i>	La cantidad de ítems es suficiente para medir la dimensión. (1) La cantidad de ítems permite medir algún aspecto de la dimensión, pero no la dimensión completa. (2) Se debe incrementar la cantidad de ítems para poder medir la dimensión. (3) La cantidad de ítems es suficiente. (4)
CLARIDAD C (El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintaxis y estructura son adecuadas.)	La redacción del ítem es confusa. (1) El ítem requiere modificaciones considerables en cuanto a la terminología empleada. (2) Se requiere una modificación mínima de algunos de los términos utilizados en la redacción del ítem. (3) El ítem es claro. Su sintaxis y estructura son adecuadas. (4)

COHERENCIA Co (El ítem tiene relación lógica con la dimensión que está midiendo.)	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión. (1) El ítem podría estar relacionado con la dimensión. (2) El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo. (3) El ítem se relaciona completamente relacionado con la dimensión. (4)
RELEVANCIA R (El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.)	El ítem puede ser eliminado sin que se sea afectada la medición de la dimensión. (1) El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide con. (2) El ítem es relativamente importante. (3) El ítem es muy relevante y debe ser incluido. (4)

I. Evaluación de los instrumentos para Docentes, técnicos y administrativos

I.1 Cuestionario con escala de Likert para Docentes

El instrumento consiste en una escala de Likert diseñada para medir la satisfacción laboral y clima organizacional elaborada y validada por la Magister Sara Palma Carrillo. Los cuestionarios "clima organizacional y satisfacción laboral" consisten afirmaciones que fueron respondidas mediante la escala de Likert con cinco niveles de respuesta, cuya escala de medición es ordinal, con los siguientes opciones de respuesta: Totalmente de acuerdo (5), De acuerdo (4), Neutral (3), En desacuerdo (2), Totalmente en desacuerdo (1). Para esta etapa de evaluación, los ítems se muestran agrupados según la dimensión a la que responden. Esta encuesta se envía a los docentes en formato digital.

I.1-Tabla de evaluación del instrumento para Docentes (a cargo del experto)

(En la columna X, el puntaje se asigna únicamente a la dimensión. En las demás columnas, el puntaje se asigna a cada ítem.)

Dimensión	Ítem	S	C	Co	R	Observaciones
Autopercepción	Existen oportunidades de progreso en la institución.		4	4	4	
	El jefe se interesa por el desarrollo de sus empleados.		4	4	4	
	Se perciben de dentro las políticas y las acciones para mejorar.		4	4	4	
	Se valoran los otros niveles de desempeño.		4	4	4	
	Los trabajadores están comprometidos con la organización.	4		4	4	
	Los superiores tienen respuestas satisfactorias por las quejas.		4	4	4	
	Los actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.		4	4	4	
	Los jefes promueven la capacitación que es necesaria.		4	4	4	

Involucramiento Personal	La comunicación promueve el desarrollo del personal.	4	4	4	
	Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras.				
	Se incrementa los logros en el trabajo.				
	Se cuenta con personal con el evento en la organización.	4	4	4	
	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	4	4	4	
	En la oficina, se hacen cosas las cosas cada día.				
	Trabaja con las tareas de otros en el trabajo, permitiéndole el desarrollo del personal.	4	4	4	
	Trabaja con las actividades laborales por una buena organización.	4	4	4	
	La calidad de servicios de la organización, son claves de orgullo del personal.	4	4	4	
	Hay clara definición de visiones, misiones y valores en la institución.	4	4	4	
Supervisión	Hay clara definición de visiones, misiones y valores en la institución.	4	4	4	
	Hay clara definición de visiones, misiones y valores en la institución.	4	4	4	
	La organización se muestra abierta para alcanzar la calidad de vida laboral.	4	4	4	
	El superior brinda apoyo para superar las dificultades que se presentan.	4	4	4	
	En la organización se promueve cambios respecto las unidades de trabajo.	4	4	4	
	Las evaluaciones que se hacen del trabajo, ayudan a mejorar la forma.	4	4	4	
	Se realizan las propuestas laborales para mejorar el trabajo.	4	4	4	
	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	4	4	4	
	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.	4	4	4	
	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.	4	4	4	
La organización se muestra abierta para alcanzar calidad de vida laboral.	4	4	4		
Hay clara definición de visiones, misiones y valores en la institución.	4	4	4		

Comunicación	Existen normas y procedimientos como guía de trabajo.	4	4	4	
	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	4	4	4	
	En su oficina, la información fluye adecuadamente.	4	4	4	
	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	4	4	4	
	Existen suficientes canales de comunicación.	4	4	4	
	Es posible la interacción con personas de otras áreas.	4	4	4	
	En la institución, se alienta y captura las ideas nuevas.	4	4	4	
	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.	4	4	4	
	El director muestra los planes y programas que se le hacen.	4	4	4	
	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	4	4	4	
Condiciones laborales	Existen suficientes canales de comunicación.	4	4	4	
	Los computadores de trabajo comparten entre sí.	4	4	4	
	Los objetivos de trabajo son claros.	4	4	4	
	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en la tarea.	4	4	4	
	El grupo con el que trabaja, funciona como un equipo bien dirigido.	4	4	4	
	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.	4	4	4	
	Existe buena administración de los recursos.	4	4	4	
	La comunicación en el área de competencia con la de otras organizaciones.	4	4	4	
	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.	4	4	4	
	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.	4	4	4	
La comunicación está de acuerdo al desarrollo y los logros.	4	4	4		
La definición clara del ambiente de trabajo facilita la realización de sus labores.	4	4	4		

Condiciones físicas y materiales	El ambiente donde trabajo es confortable.	4	4	4	
	La cantidad que me ofrece el ambiente de trabajo es adecuada.	4	4	4	
	En el ambiente físico donde me abito, trabajo cómodamente.	4	4	4	
Beneficios laborales y remuneración	Existen los incentivos para ser bien designado de las labores de trabajo.	4	4	4	
	Me siento en riesgo legal en relación a la labor que realizo.	4	4	4	
	Me siento mal con lo que pago.	4	4	4	
	Siento que el salario que tengo es bastante aceptable.	4	4	4	
Políticas administrativas	El sistema de trabajo me permite salir a una oportunidad en otra institución.	4	4	4	
	Siento que cuando de pido de la empresa me llaman.	4	4	4	
	La cantidad que tengo de mi trabajo es que me están empleando.	4	4	4	
	Me despierto en la mañana.	4	4	4	
Relaciones Sociales	El horario de trabajo me resulta cómodo.	4	4	4	
	No le recomiendo el trabajo a otros empleados.	4	4	4	
	Por favor tome decisiones con los personas con las que trabajo.	4	4	4	
	La satisfacción es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	4	4	4	
Desarrollo Personal	Siento que el trabajo me hace sentir orgullo por lo que he logrado.	4	4	4	
	Me trabajo porque deseo mejorar profesionalmente.	4	4	4	
	He hecho de cada labor que realizo en mi trabajo.	4	4	4	
	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	4	4	4	
	Me trabajo en forma auto motivada.	4	4	4	
He creado un trabajo que me motiva más cuando estoy en él.	4	4	4		
La línea que me lleva al trabajo es como cualquier otra.	4	4	4		

Desarrollo de tareas	Me siento motivado al ir con la labor que realizo.	4	4	4	
	Las tareas que realizo son productivas como el que me inspiran.	4	4	4	
	El trabajo me aburre.	4	4	4	
	Me gusta el trabajo que realizo.	4	4	4	
	Me siento comprometido con la institución que realizo.	4	4	4	
Relación con autoridad	Me respaldan en mi trabajo (compañeros o).	4	4	4	
	Es fácil la disponibilidad de mi jefe cuando los pide alguna actividad en el trabajo.	4	4	4	
	El jefe me trata con el tipo de respeto que merece.	4	4	4	
	La relación que tengo con mi superior es cordial.	4	4	4	
	No me siento a gusto con mi jefe.	4	4	4	
Me respaldan en mi trabajo (colaboradores).	4	4	4		

1.2-Tabla de valoración general del cuestionario para Discotas (a cargo del experto)

Por favor, marque con una X la respuesta adecuada de entre las opciones que se presentan:

	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	No de acuerdo
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los encuestados puedan responderlo adecuadamente. (ver Anexo 2)	X		
El número de preguntas del cuestionario es adecuado.		X	
La cantidad total de items está distribuida de forma equitativa entre las dimensiones.	X		
Las preguntas son claras y podrán ser comprendidas y respondidas por los encuestados.	X		

Firma del Evaluador:

Aclaración de Firma: Olga Soza-Aguirre

Firma del Evaluador: 

Aclaración de Firma: Dra. Olga Sosa Aquino

Observaciones: Como evaluadora de los instrumentos presentados por la estudiante Sara Guillermina Recalde Martínez, considero que tanto el cuestionario tipo escala de Likert como la guía de entrevista cuentan con una estructura clara, coherente y pertinente en relación con los objetivos de la investigación. Los ítems están redactados con precisión, son comprensibles y presentan una adecuada correspondencia con las dimensiones que se desea medir. Asimismo, he verificado que la cantidad de ítems es suficiente para abordar cada categoría planteada, y que las preguntas poseen relevancia y coherencia conceptual. Por tanto, apruebo la aplicación de estos instrumentos, destacando su validez y utilidad para el estudio propuesto sobre clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones educativas del sector oficial.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTOS

Por medio de la presente hago constar que he participado en la validación de los instrumentos de recolección de datos presentados por la estudiante de maestría en Educación **Sara Guillermina Recalde Martínez** dirigido a recabar información para el trabajo de investigación que realiza como requisito para optar el título de Maestría en Educación con énfasis en Gestión Educativa de Calidad, de la Universidad Iberoamericana, titulado: CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL SECTOR OFICIAL DE LA CIUDAD DE ISLA PUCÚ DEL DEPARTAMENTO DE CORDILLERA 2025. En tal sentido, considerando que los ítems planteados en dichos instrumentos son pertinentes con los objetivos, y están formulados con redacción y estilo coherente, claro y preciso; apruebo para la realización de la investigación, luego de tener en cuenta las sugerencias o comentarios que he realizado a cada instrumento de recolección.

Nombre y Apellido del experto: Olga Sosa Aquino

CI: 817097

Nivel Académico: Doctora en Educación

Profesión: Docente, Tutora de la Maestría y Doctorado

Firma: 

Fecha: 11 de julio de 2025

Anexo 4

Prueba Piloto

Prueba Piloto de los instrumentos de medición

La presente sección expone los resultados obtenidos en la prueba piloto de los instrumentos de medición diseñados para evaluar las variables “**Clima Organizacional**” y “**Nivel de Satisfacción Laboral**” en instituciones educativas del sector oficial. Los instrumentos fueron aplicados a 30 docentes de instituciones educativas que no forman parte de la muestra del estudio. Esta prueba tuvo como propósito principal comprobar la confiabilidad de los ítems que integran cada una de las dimensiones de ambas variables, mediante la aplicación del coeficiente estadístico **Alfa de Cronbach**. La consistencia interna es un criterio fundamental en la validación de instrumentos, ya que garantiza que los ítems agrupados en una misma dimensión midan de manera coherente el constructo al que pertenecen. A través del análisis detallado de cada dimensión, se identificaron los ítems con alta contribución, así como aquellos susceptibles de revisión, con el fin de optimizar la calidad del instrumento y asegurar la validez de los datos que serán recolectados en la aplicación definitiva. Los resultados que se presentan a continuación ofrecen una base sólida para continuar con el proceso de validación y aplicación del instrumento en la población objetivo.

1- Variable “Clima Organizacional”

1.1- Dimensión “Autorrealización”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P1, P6, P11, P16, P17, P21, P26, P31, P36, P41 y P46

Resultados de la aplicación del método estadístico “ecuación de Alfa de Cronbach”

Tabla 1. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “Autorrealización”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de
,931	11

Tabla 2. Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento

		Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlaci ón total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1-	Existen oportunidades de progresar en la institución.	41,26	28,394	,543	,932
6-	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.	41,15	27,028	,759	,922
11-	Se participa en la definición de los objetivos y en la planificación de las acciones necesarias para alcanzarlos.	41,38	27,214	,768	,922
16-	Se valora los altos niveles de desempeño.	41,25	27,138	,738	,923
17-	Los trabajadores están comprometidos con la organización.	41,28	28,081	,738	,924
21-	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.	41,59	27,869	,558	,933
26-	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse."	41,26	28,394	,726	,925
31-	Los jefes promueven la capacitación que se necesita."	41,46	27,226	,715	,924
36-	La institución promueve el desarrollo del personal."	41,41	27,369	,792	,921

41- Se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras."	41,27	27,650	,772	,922
46- Se reconocen los logros en el trabajo.	41,38	26,414	,820	,919

Interpretación: La dimensión "Autorrealización" de la variable "Clima Organizacional" fue sometida a un análisis de fiabilidad mediante el método estadístico Alfa de Cronbach, cuyos resultados se presentan en la Tabla 1. El coeficiente obtenido fue de 0,931, lo que indica una excelente consistencia interna entre los 11 ítems que componen esta dimensión, reflejando una alta correlación entre las afirmaciones diseñadas para medir el nivel de autorrealización del personal en el entorno laboral. En la Tabla 2, se observa que todos los ítems presentan correlaciones ítem-total corregidas superiores a 0,50, lo que demuestra su contribución significativa al constructo. Asimismo, la eliminación de cualquiera de los ítems no incrementa de forma relevante el valor del Alfa de Cronbach, lo que confirma la pertinencia y solidez de cada uno dentro de la escala. En consecuencia, se concluye que la dimensión es confiable y adecuada para ser aplicada en la investigación, permitiendo obtener datos válidos respecto a las percepciones del personal sobre su desarrollo y reconocimiento institucional.

1.2- Dimensión "Involucramiento Personal"

Los ítems de la dimensión son las preguntas P2, P7, P12, P22, P27, P32, P37, P42, P7

Tabla 3. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión "Involucramiento Personal"

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	9

Tabla 4. Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento

Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
--	---	--	---

2- Se siente comprometido con el éxito en la organización	33,63	16,636	,519	,895
7- Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	33,77	17,032	,618	,884
12- Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.	33,88	16,635	,585	,887
22- En la oficina, se mejora continuamente la forma de trabajar.	33,88	16,485	,774	,873
27- Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal."	33,62	16,539	,695	,878
32- Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante."	33,68	16,671	,647	,882
37- La calidad de enseñanza de la organización, son motivo de orgullo del personal."	33,70	16,661	,683	,879
42- Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	33,60	16,517	,631	,883
47- La organización representa una buena opción para lograr una calidad de vida laboral adecuada.	33,75	16,413	,797	,871

Interpretación: La dimensión “Involucramiento Personal” de la variable “Clima Organizacional” fue sometida a análisis de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,893, como se muestra en la Tabla 3. Este resultado indica una muy buena consistencia interna entre los 9 ítems que integran esta dimensión, lo cual evidencia que las afirmaciones están alineadas y miden adecuadamente el grado de compromiso y participación activa del personal en su entorno laboral. Como se observa en la Tabla 4, las correlaciones ítem-total corregidas oscilan entre 0,519 y 0,797, demostrando que todos los ítems aportan significativamente a la escala. Además, ningún ítem, al ser suprimido, mejora de manera considerable el valor del alfa, lo que refuerza su pertinencia dentro del conjunto. En conclusión, la dimensión “Involucramiento Personal” presenta niveles aceptables de fiabilidad,

lo que garantiza su idoneidad para captar las percepciones del personal respecto a su compromiso con los objetivos institucionales y la mejora continua.

1.3- Dimensión “Supervisión”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P3, P8, P13, P18, P23, P28, P33, P38, P42, P48

Tabla 5. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “Supervisión”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,907	10

Tabla 6. Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
3- El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.	37,43	22,898	,538	,904
8- En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	37,68	21,271	,737	,893
13- La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.	37,60	21,042	,692	,896
18- Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.	37,80	22,010	,639	,899
23- Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.	37,68	21,896	,674	,897

28- Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades."	37,62	21,489	,753	,892
33- Existen normas y procedimientos como guías de trabajo."	37,54	22,026	,690	,896
38- Los objetivos del trabajo están claramente definidos."	37,65	21,704	,714	,895
42- Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.	37,47	21,852	,606	,901
48- Existe un trato justo en la institución.	37,74	20,569	,653	,900

Interpretación: La dimensión “Supervisión” de la variable “Clima Organizacional” fue analizada mediante el coeficiente de fiabilidad **Alfa de Cronbach**, obteniendo un valor de **0,907**, lo que evidencia una **excelente consistencia interna** entre los 10 ítems que la conforman, como se expone en la **Tabla 5**. Este resultado confirma que los ítems están cohesionados y miden de manera eficaz las percepciones del personal respecto al acompañamiento, claridad de funciones, evaluación y orientación recibida por parte de los superiores. En la **Tabla 6**, se observa que todas las correlaciones ítem-total corregidos se encuentran por encima del valor mínimo aceptable (superiores a 0,53), siendo especialmente destacables los ítems 28, 8 y 38, con correlaciones superiores a 0,70. Además, la supresión de cualquiera de los ítems no incrementa significativamente el valor global del alfa, lo que ratifica su validez y pertinencia dentro del instrumento. En suma, la dimensión “Supervisión” presenta una estructura sólida y fiable para evaluar este aspecto clave del clima organizacional en las instituciones educativas del sector oficial.

1.4- Dimensión “Comunicación”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P4, P9, P14, P19, P24, P29, P34, P39, P44

Tabla 7. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “Comunicación”

**Estadísticas de
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,928	9

Tabla 8. Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlaci ón total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
4- Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.	33,27	19,900	,669	,924
9- En la oficina, la información fluye adecuadamente.	33,44	19,350	,790	,916
14- En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.	33,38	19,814	,728	,920
19- Existen suficientes canales de comunicación.	33,47	19,402	,729	,920
24- Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía."	33,37	20,136	,658	,924
29- En la institución, se afrontan y superan los obstáculos."	33,26	19,469	,767	,918
34- La institución fomenta y promueve la comunicación interna."	33,35	18,729	,807	,915
39- El director presta atención a los planteamientos que se le presentan. "	33,26	19,244	,738	,920

44-	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.	33,35	19,229	,740	,919
-----	---	-------	--------	------	------

Interpretación: La dimensión “Comunicación” de la variable “Clima Organizacional” fue analizada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,928, lo cual refleja una excelente fiabilidad interna de los 9 ítems que la componen, como se presenta en la Tabla 7. Este resultado indica que los ítems están altamente correlacionados y son adecuados para medir la calidad y fluidez de la comunicación institucional según la percepción del personal. Tal como se observa en la Tabla 8, todas las correlaciones ítem-total corregidos se sitúan por encima de 0,65, lo cual evidencia la coherencia de cada afirmación con la dimensión evaluada. Destacan los ítems 9, 29 y 34, que muestran una alta contribución al total del instrumento, con valores superiores a 0,76. Además, ninguno de los ítems, al ser eliminado, mejora significativamente el coeficiente alfa, lo que valida la inclusión de todos en el cuestionario. En conclusión, la dimensión “Comunicación” presenta una estructura robusta y fiable, lo que asegura su utilidad para evaluar este componente esencial del clima organizacional en el contexto educativo.

1.5- Dimensión “Condiciones laborales”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P5, P10, P15, P20, P25, P30, P35, P40, P45, P50

Tabla 9. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “Condiciones laborales”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,896	10

Tabla 10. Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlació n total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
5- Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	36,28	22,856	,627	,886
10- Los objetivos de trabajo son retadores.	36,35	23,454	,625	,886
15- Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en las tareas.	36,35	23,104	,731	,880
20- El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.	36,31	22,941	,753	,879
25- Se dispone de la oportunidad para realizar el trabajo de la mejor manera posible. "	36,26	23,269	,736	,880
30- Existe buena administración de los recursos."	36,17	22,970	,711	,881
35- La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones."	36,68	23,096	,561	,891

40- Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución."	36,16	22,661	,757	,878
45- Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.	36,53	23,327	,489	,897
50- La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	36,69	22,341	,560	,894

Interpretación: La dimensión “**Condiciones laborales**” fue evaluada utilizando el coeficiente **Alfa de Cronbach**, obteniendo un valor de **0,896**, lo que indica una **muy buena consistencia interna** entre los 10 ítems que la conforman, tal como se muestra en la **Tabla 9**. Este resultado sugiere que los ítems están bien alineados y logran medir de manera coherente las percepciones del personal respecto a las condiciones materiales, organizativas y humanas en su lugar de trabajo. Como se evidencia en la **Tabla 10**, las correlaciones ítem-total corregidas oscilan entre 0,489 y 0,757, siendo los ítems 20 y 40 los que presentan las correlaciones más altas, lo que denota su fuerte contribución a la dimensión. Aunque el ítem 45 tiene la correlación más baja (0,489), su exclusión no mejora significativamente el coeficiente alfa, por lo que se justifica su permanencia en la escala. En conclusión, la dimensión “Condiciones laborales” demuestra ser una medida fiable y adecuada para evaluar aspectos clave del entorno de trabajo en instituciones educativas del sector oficial.

2- Variable “Nivel de satisfacción laboral”

2.1- Dimensión “Condiciones físicas y/o materiales”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P1, P13, P21, P28, P32

Tabla 11. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “Condiciones físicas y/o materiales”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,814	5

Tabla 12. Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlació n total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1- La distribución física del espacio de trabajo facilita el desarrollo de sus funciones.	15,87	6,143	,619	,773
13- El ambiente donde trabajas es confortable."	15,70	6,996	,412	,829
21- La comodidad que te ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.	16,23	6,092	,563	,791
28- En el ambiente físico donde te ubicas, trabajas cómodamente.	15,99	5,724	,720	,741
32- Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	16,10	5,714	,713	,743

Interpretación: La dimensión “Condiciones físicas y/o materiales” de la variable “Nivel de satisfacción laboral” fue sometida a análisis de fiabilidad utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un valor de 0,814, como se presenta en la Tabla 11. Este resultado indica una buena consistencia interna, lo que sugiere que los cinco ítems que conforman la dimensión se relacionan adecuadamente entre sí y miden de manera coherente las percepciones del personal sobre su entorno físico de trabajo. En la Tabla 12, se observa que las correlaciones ítem-total corregidas oscilan entre 0,412 y 0,720, siendo los ítems 28 y 32 los que muestran mayor aportación a la escala. El ítem 13 presenta la correlación más baja (0,412) y su eliminación elevaría levemente el alfa, aunque no lo suficiente como para justificar su exclusión, ya que sigue siendo un componente pertinente del constructo. En resumen, esta dimensión es confiable para evaluar el nivel de satisfacción relacionado con las condiciones materiales y físicas del espacio laboral en las instituciones educativas del sector oficial.

2.2- Dimensión “Beneficios laborales y/o remuneración”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P2, P7, P14, P22

Tabla 13. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “Beneficios laborales y/o remuneración”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,710	4

Tabla 14. Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
2- Su sueldo es muy bajo en relación con la labor que realiza.	8,89	4,943	,143	,580
7- ¿Te sentís mal con lo que haces?	10,11	3,958	,407	,337
14- Sientes que el salario que percibes es aceptable.	8,70	4,242	,431	,331
22- Felizmente, tu trabajo te permite cubrir tus expectativas económicas.	8,81	4,530	,261	,475

Interpretación: La dimensión “Beneficios laborales y/o remuneración” fue evaluada mediante el coeficiente de fiabilidad **Alfa de Cronbach**, obteniendo un valor de **0,710**, lo que indica un nivel de **consistencia interna aceptable** entre los cuatro ítems que la integran, como se observa en la **Tabla 13**. Este resultado sugiere que los ítems están moderadamente relacionados entre sí y permiten una medición general del nivel de satisfacción de los participantes con respecto a la remuneración y los beneficios laborales percibidos. En la **Tabla 14**, se aprecia que las correlaciones ítem-total corregidas varían entre 0,143 y 0,431. El ítem 2 ("Su sueldo es muy bajo en relación con la labor que realiza") presenta la correlación más baja, lo que indica que su contribución a la escala es limitada. Por otro lado, los ítems 7 y 14 muestran correlaciones moderadas, aunque su eliminación incrementaría el valor del alfa. En conclusión,

la dimensión es utilizable en su estado actual.

2.3- Dimensión “Políticas Administrativas”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P8, P15, P17, P23 y P33

Tabla 15. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “Políticas Administrativas”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,845	5

Tabla 16. Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
8- Sientes que recibes un mal trato por parte de la empresa.	10,93	11,459	,669	,809
15- Sientes que en tu trabajo te exigen más de lo que corresponde a tus responsabilidades o condiciones laborales.	10,00	10,899	,641	,817
17- Te disgusta tu horario.	10,59	10,971	,740	,789
23- El horario de trabajo te resulta incómodo.	10,49	10,920	,712	,796
33- No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	10,34	12,576	,505	,849

Interpretación: La dimensión “Políticas Administrativas” de la variable “Nivel de satisfacción laboral” fue evaluada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,845, lo que indica una muy buena consistencia interna entre los cinco ítems que la componen, como se presenta en la Tabla 15. Este resultado evidencia que los ítems están bien relacionados entre sí y que miden de forma coherente las percepciones del personal sobre

aspectos institucionales como el trato recibido, la carga laboral, los horarios y el reconocimiento. En la Tabla 16, las correlaciones ítem-total corregidas oscilan entre 0,505 y 0,740, siendo el ítem 17 ("Te disgusta tu horario") el que presenta mayor asociación con la escala total. Aunque el ítem 33 muestra la correlación más baja (0,505), su inclusión sigue siendo válida ya que su eliminación no mejora sustancialmente el valor del alfa. En síntesis, esta dimensión demuestra una estructura confiable y adecuada para evaluar las políticas administrativas percibidas por el personal en instituciones educativas del sector oficial.

2.4- Dimensión “Relaciones Sociales”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P3, P9, P16, P24

Tabla 17. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “Relaciones Sociales”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	4

Tabla 18. Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento		Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
3-	El ambiente generado por sus compañeros favorece el desempeño de sus funciones.	11,01	2,275	,449	,087
9-	Te agrada trabajar con tus compañeros."	10,83	2,289	,496	,058
16-	Prefieres mantener cierta distancia con las personas con las que trabajas.	12,47	3,151	-,132	,768
24-	La solidaridad es una virtud característica en tu grupo de trabajo.	11,03	2,521	,307	,235

Interpretación: La dimensión “Relaciones Sociales” obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,793, lo que indica un nivel de fiabilidad aceptable, como se muestra en la Tabla 17. Sin embargo, al analizar las correlaciones ítem-total corregidas en la Tabla 18, se observan discrepancias importantes entre los ítems. Mientras que los ítems 3 y 9 presentan correlaciones moderadas (0,449 y 0,496, respectivamente), el ítem 16 ("Prefieres mantener cierta distancia con las personas con las que trabajas") muestra una correlación negativa (-0,132), lo que indica que su comportamiento es inverso al de los demás ítems y que podría estar afectando negativamente la coherencia de la escala. Por otro lado, el ítem 24 presenta una correlación baja (0,307), lo que sugiere que su contribución a la consistencia general es limitada

2.5- Dimensión “Desarrollo Personal”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P4, P10, P18, P25, P29 y P34

Tabla 19. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “Desarrollo Personal”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,905	6

Tabla 20. Estadísticas de total de elemento

	Estadísticas de total de elemento			
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
4- El trabajo que realiza se ajusta a su personalidad y forma de ser.	21,41	7,116	,639	,903
10- Tu trabajo te ayuda a crecer personalmente."	21,30	7,199	,672	,897

18- Disfrutas de cada labor que realizas en tu trabajo.	21,57	7,002	,704	,893
25- Te sientes feliz por los resultados que logras en tu trabajo.	21,47	6,833	,797	,879
29- Tu trabajo te hace sentir realizado/a.	21,47	6,861	,786	,880
34- Haciendo tu trabajo te sientes bien contigo mismo (a)."	21,41	6,826	,845	,872

Interpretación: La dimensión “**Desarrollo Personal**” obtuvo un coeficiente de **Alfa de Cronbach de 0,905**, como se presenta en la **Tabla 19**, lo que indica una **excelente consistencia interna** entre los seis ítems que la componen. Este resultado sugiere que los ítems están altamente relacionados y miden de manera coherente las percepciones del personal respecto a su crecimiento personal, autorrealización y bienestar emocional en el entorno laboral. Según la **Tabla 20**, las correlaciones ítem-total corregidas varían entre 0,639 y 0,845, siendo el ítem 34 ("Haciendo tu trabajo te sientes bien contigo mismo/a") el que presenta la correlación más alta, demostrando una fuerte contribución al constructo. Además, ningún ítem, al ser eliminado, mejora el coeficiente alfa de forma significativa, lo que valida la pertinencia y solidez de todos los ítems incluidos. En conclusión, la dimensión “**Desarrollo Personal**” muestra una estructura confiable, clara y coherente, adecuada para medir el grado en que el trabajo contribuye al crecimiento y bienestar del personal en instituciones educativas del sector oficial.

2.6- Dimensión “**Desarrollo de tareas**”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P5, P11, P19, P26, P30 y P35

Tabla 21. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “**Desarrollo de tareas**”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,768	6

Tabla 22. Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlaci ón total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
5- La tarea que usted realiza es tan valiosa como cualquier otra dentro de la institución.	17,36	4,146	,423	,335
11- Te sientes realmente útil con la labor que realizas."	17,30	4,300	,377	,361
19- Percibes que las tareas que realizas en tu trabajo no tienen mayor importancia.	19,40	4,070	,112	,529
26- Tu trabajo te aburre.	19,79	4,722	,038	,542
30- Te gusta el trabajo que realizas.	17,49	4,166	,394	,346
35- Te sientes complacido/a con la actividad que realizas."	17,60	4,504	,257	,414

Interpretación: La dimensión “**Desarrollo de tareas**” fue evaluada mediante el coeficiente **Alfa de Cronbach**, obteniendo un valor de **0,768**, como se muestra en la **Tabla 21**, lo que indica una **fiabilidad aceptable**. Este resultado sugiere que los seis ítems incluidos son moderadamente consistentes para medir la percepción del personal respecto al valor y la satisfacción asociada con las tareas que realiza.

2.7- Dimensión “Relación con autoridad”

Los ítems de la dimensión son las preguntas P6, P12, P20, P27, P31 y P36

Tabla 23. Resultado de la ecuación de Alfa de Cronbach de la dimensión “Relación con autoridad”

**Estadísticas de
fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,676	6

Tabla 24. Estadísticas de total de elemento

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlaci ón total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
6- Su (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s)	19,21	6,258	,570	,585
12- Te resulta grata la disposición de tu jefe cuando le pides alguna consulta sobre tu trabajo."	19,29	5,540	,669	,536
20- Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	19,19	5,516	,732	,518
27- La relación que tienes con tus superiores es cordial.	19,17	6,115	,688	,555
31- No te sientes a gusto con tu(s) jefe(s).	21,09	9,036	-,214	,859
36- Tu (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que realizas en tu trabajo."	19,49	6,340	,423	,628

Interpretación: La dimensión “**Relación con autoridad**” obtuvo un coeficiente **Alfa de Cronbach de 0,676**, como se muestra en la **Tabla 23**, lo cual representa una **consistencia interna moderada**, cercana al umbral aceptable para instrumentos en fase exploratoria. Este valor sugiere que, aunque la mayoría de los ítems están conceptualmente alineados, existen algunos que afectan negativamente la cohesión interna de la escala. En la **Tabla 24**, se observa que los ítems 6, 12, 20, 27 y 36 presentan correlaciones ítem-total corregidas adecuadas (entre

0,423 y 0,732), lo que indica una contribución razonable a la medición de la relación con los superiores.

1) Ecuación del Alfa de Cronbach total de la Variable “Clima Organizacional”

Tabla 25. Ecuación del Alfa de Cronbach total de la Variable “Clima Organizacional”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,982	50

La variable “Clima Organizacional” fue evaluada en su totalidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0,982, como se observa en la Tabla 25. Este resultado representa un nivel de fiabilidad excelente, indicando que los 50 ítems que componen esta variable muestran una altísima consistencia interna. En términos metodológicos, este nivel de alfa sugiere que los ítems están estrechamente relacionados y que todos contribuyen de forma significativa a la medición del clima organizacional, abarcando sus diferentes dimensiones (como autorrealización, involucramiento personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales). Este resultado respalda la solidez del instrumento aplicado y garantiza que las interpretaciones realizadas a partir de los datos obtenidos serán válidas y confiables. Por tanto, se concluye que la variable “Clima Organizacional” cuenta con una base empírica sólida para el análisis en el contexto de las instituciones educativas del sector oficial.

2- Ecuación del Alfa de Cronbach total de la Variable “Nivel de Satisfacción laboral”

Tabla 26. Ecuación del Alfa de Cronbach total de la Variable “Nivel de satisfacción laboral”

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,895	36

La variable “Nivel de satisfacción laboral” obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de **0,895**, como se muestra en la **Tabla 26**, lo cual representa una **muy buena consistencia interna**. Este resultado indica que los 36 ítems que componen la variable están bien

estructurados y se relacionan de manera coherente, permitiendo una medición fiable del nivel de satisfacción del personal en relación con diversos aspectos de su experiencia laboral. La alta fiabilidad del conjunto refuerza la validez del instrumento, asegurando que las dimensiones asociadas (como condiciones físicas y materiales, beneficios laborales, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desarrollo de tareas y relación con la autoridad) reflejan de forma precisa las percepciones de los participantes. En resumen, este resultado garantiza que la variable puede ser utilizada con confianza para interpretar el grado de satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial.

Anexo 5

Nota presentada a las instituciones educativas

Proyecto de Investigación: *Clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera, año 2025*

Isla Pucú, 4 de julio de 2025

Señora:

Lic. Stella Maris Ibarrola Ruiz Díaz, Directora

Colegio Nacional Defensores del Chaco

Presente.

Me dirijo a usted en el marco de la investigación mencionada, que se desarrolla como parte del trabajo académico de tesis de la **Universidad Iberoamericana**, orientado a analizar la relación entre el **clima organizacional** y la **satisfacción laboral** del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03.


El propósito de este estudio es **identificar los factores que inciden en el ambiente laboral y en la percepción de satisfacción del personal educativo**, a fin de generar información que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y al bienestar de la comunidad educativa.

En este contexto, solicito muy respetuosamente su **autorización y colaboración** para aplicar los instrumentos de medición (cuestionarios) dirigidos al personal docente, técnico y administrativo de la institución a su cargo. La aplicación será realizada de manera **confidencial**, garantizando el **anonimato** y la **protección de los datos** de los participantes, conforme a los principios éticos que rigen las investigaciones con participación humana.

Agradezco de antemano su apoyo y disposición para facilitar la implementación de esta fase del estudio, la cual permitirá obtener resultados de gran valor para la mejora del clima organizacional y el fortalecimiento institucional en el ámbito educativo.

Sin otro particular, quedo atenta a su amable respuesta y colaboración.

Atentamente


Maestranda Sara Guillermina Recalde Martínez
Tesisista – Universidad Iberoamericana
Correo electrónico: saritarecalde0@gmail.com
Teléfono de contacto: 0981 344 320

Recibido 04/07/2025

Proyecto de Investigación: Clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera, año 2025

Isla Pucú, 4 de julio de 2025

Señor:

Prof. Abg. Bernardo Ramón Insfrán Medina, Director

Escuela Básica N° 38 Gral. Bernardino Caballero

Presente.

Me dirijo a usted en el marco de la investigación mencionada, que se desarrolla como parte del trabajo académico de tesis de la **Universidad Iberoamericana**, orientado a analizar la relación entre el **clima organizacional** y la **satisfacción laboral** del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03.

El propósito de este estudio es **identificar los factores que inciden en el ambiente laboral y en la percepción de satisfacción del personal educativo**, a fin de generar información que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y al bienestar de la comunidad educativa.

En este contexto, solicito muy respetuosamente su **autorización y colaboración** para aplicar los instrumentos de medición (cuestionarios) dirigidos al personal docente, técnico y administrativo de la institución a su cargo. La aplicación será realizada de manera **confidencial**, garantizando el **anonimato** y la **protección de los datos** de los participantes, conforme a los principios éticos que rigen las investigaciones con participación humana.

Agradezco de antemano su apoyo y disposición para facilitar la implementación de esta fase del estudio, la cual permitirá obtener resultados de gran valor para la mejora del clima organizacional y el fortalecimiento institucional en el ámbito educativo.

Sin otro particular, quedo atenta a su amable respuesta y colaboración.

Atentamente.


Maestranda **Sara Guillermina Recalde Martínez**
Tesisista – Universidad Iberoamericana
Correo electrónico: saritarecalde0@gmail.com
Teléfono de contacto: 0981 344 320

Recibido. 04/07/2025

Proyecto de Investigación: *Clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Córdillera, año 2025*

Isla Pucú, 4 de julio de 2025

Señora:

Lic. Juana Candia de Arbó, Directora

Escuela Básica N° 431 " Juan Pereira"

Presente.

Me dirijo a usted en el marco de la investigación mencionada, que se desarrolla como parte del trabajo académico de tesis de la **Universidad Iberoamericana**, orientado a analizar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03.

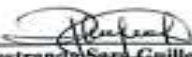
El propósito de este estudio es **identificar los factores que inciden en el ambiente laboral y en la percepción de satisfacción del personal educativo**, a fin de generar información que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y al bienestar de la comunidad educativa.

En este contexto, solicito muy respetuosamente su **autorización y colaboración** para aplicar los instrumentos de medición (cuestionarios) dirigidos al personal docente, técnico y administrativo de la institución a su cargo. La aplicación será realizada de manera **confidencial**, garantizando el **anonimato** y la **protección de los datos** de los participantes, conforme a los principios éticos que rigen las investigaciones con participación humana.

Agradezco de antemano su apoyo y disposición para facilitar la implementación de esta fase del estudio, la cual permitirá obtener resultados de gran valor para la mejora del clima organizacional y el fortalecimiento institucional en el ámbito educativo.

Sin otro particular, quedo atenta a su amable respuesta y colaboración.

Atentamente,


Maestranda **Sara Guillermina Recalde Martínez**
Tesisista - Universidad Iberoamericana
Correo electrónico: saritarecalde0@gmail.com
Teléfono de contacto: 0981 344 320

Recibido: 04/07/2025

tlh.



Proyecto de Investigación: Clima organizacional y satisfacción laboral en las instituciones educativas del sector oficial del Área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03 de la ciudad de Isla Pucú, Departamento de Cordillera, año 2025

Isla Pucú, 4 de julio de 2025

Señora:

Lic. Nancy Idalina Franco Sánchez, Directora

Colegio Nacional Comandante Victoriano Bernal

Presente.

Me dirijo a usted en el marco de la investigación mencionada, que se desarrolla como parte del trabajo académico de tesis de la **Universidad Iberoamericana**, orientado a analizar la relación entre el **clima organizacional** y la **satisfacción laboral** del personal docente, técnico y administrativo de las instituciones educativas del área de Supervisión Técnico Pedagógica 03-03.

El propósito de este estudio es **identificar los factores que inciden en el ambiente laboral y en la percepción de satisfacción del personal educativo**, a fin de generar información que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y al bienestar de la comunidad educativa.

En este contexto, solicito muy respetuosamente su **autorización y colaboración** para aplicar los instrumentos de medición (cuestionarios) dirigidos al personal docente, técnico y administrativo de la institución a su cargo. La aplicación será realizada de manera **confidencial**, garantizando el **anonimato** y la **protección de los datos** de los participantes, conforme a los principios éticos que rigen las investigaciones con participación humana.

Agradezco de antemano su apoyo y disposición para facilitar la implementación de esta fase del estudio, la cual permitirá obtener resultados de gran valor para la mejora del clima organizacional y el fortalecimiento institucional en el ámbito educativo.

Sin otro particular, quedo atenta a su amable respuesta y colaboración.

Atentamente.


Maestranda Sara Guillermina Recalde Martínez
Tesisista - Universidad Iberoamericana
Correo electrónico: saritarecalde0@gmail.com
Teléfono de contacto: 0981 344 320

Recibido 04-07-2025




Lic. Nancy Idalina Franco Sánchez
Directora
Col. Rec. Com. Victoriano Bernal
Matrícula N° 60 588

Anexo 6

Procesamiento de Datos en SPSS

CONFRELACION.sav [Conjunto de datos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	C1	Númérico	1	0	1- Existen opor...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
2	C2	Númérico	1	0	2- Se siente co...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
3	C3	Númérico	1	0	3- El superior b...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
4	C4	Númérico	1	0	4- Se cuenta c...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
5	C5	Númérico	1	0	5- Los compañ...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
6	C6	Númérico	1	0	6- El jefe se int...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
7	C7	Númérico	1	0	7- Cada trabaja...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
8	C8	Númérico	1	0	8- En la organiz...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
9	C9	Númérico	1	0	9- En la oficina...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
10	C10	Númérico	1	0	10- Los objetivo...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
11	C11	Númérico	1	0	11- Se participa...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
12	C12	Númérico	1	0	12- Cada emple...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
13	C13	Númérico	1	0	13- La evaluaci...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
14	C14	Númérico	1	0	14- En los grup...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
15	C15	Númérico	1	0	15- Los trabaja...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
16	C16	Númérico	1	0	16- Se valora lo...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
17	C17	Númérico	1	0	17- Los trabaja...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
18	C18	Númérico	1	0	18- Se recibe la...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
19	C19	Númérico	1	0	19- Existen sufi...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
20	C20	Númérico	1	0	20- El grupo co...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
21	C21	Númérico	1	0	21- Los supervi...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
22	C22	Númérico	1	0	22- En la oficin...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
23	C23	Númérico	1	0	23- Las respon...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
24	C24	Númérico	1	0	24- Es posible l...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	@1Ladistrib	Númérico	1	0	1- La distribuci...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
2	@2Susuelde	Númérico	1	0	2- Su sueldo es...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
3	@3Elambie	Númérico	1	0	3- El ambiente	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
4	@4Eltrabajo	Númérico	1	0	4- El trabajo qu...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
5	@5Latareaq	Númérico	1	0	5- La tarea que	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
6	@6Susjefes	Númérico	1	0	6- Su (s) jefe (s...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
7	@7¿Teesenti	Númérico	1	0	7- ¿Te sentis m...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
8	@8Sientesq	Númérico	1	0	8- Sientes que ...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
9	@9Teagrad	Númérico	1	0	9- Te agrada tra...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
10	@10Tutrab	Númérico	1	0	10- Tu trabajo t...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
11	@11Teesient	Númérico	1	0	11- Te sientes r...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
12	@12Teresul	Númérico	1	0	12- Te resulta g...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
13	@13Elambi	Númérico	1	0	13- El ambiente	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
14	@14Sientes	Númérico	1	0	14- Sientes que ...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
15	@15Sientes	Númérico	1	0	15- Sientes que ...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
16	@16Prefiere	Númérico	1	0	16- Prefieres m...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
17	@17Tedisg	Númérico	1	0	17- Te disgusta...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
18	@18Disfuta	Númérico	1	0	18- Disfutas de ...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
19	@19Percibe	Númérico	1	0	19- Percibes qu...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
20	@20Lievans	Númérico	1	0	20- Llevarse bie...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
21	@21Lacom	Númérico	1	0	21- La comodid...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
22	@22Felizm	Númérico	1	0	22- Felizmente...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
23	@23Elhorari	Númérico	1	0	23- El horario d...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada
24	@24Lasolid	Númérico	1	0	24- La solidarid...	[1, Muy en ...	Ninguno	12	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos **Vista de variables**

Resultado correlacionapv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ver

Resultado

- Registro
- Frecuencias
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de da
 - Estadísticos
 - Tabla de frecue
 - Título
 - 1- La distri
 - 13- El amt
 - 21- La con
 - 28- En el a
 - 32- Exister
- Registro
- Frecuencias
 - Título
 - Notas
 - Estadísticos
 - Tabla de frecue
 - Título
 - 1- La distri
 - 13- El amt
 - 21- La con
 - 28- En el a
 - 32- Exister
- Registro
- Frecuencias
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de da
 - Estadísticos
 - Tabla de frecue

1- La distribución física del espacio de trabajo facilita el desarrollo de sus funciones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 2	4	5,7	5,7	5,7
3	6	8,6	8,6	14,3
4	39	55,7	55,7	70,0
5	21	30,0	30,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

13- El ambiente donde trabajas es confortable."

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	1	1,4	1,4	1,4
2	1	1,4	1,4	2,9
3	3	4,3	4,3	7,1
4	38	54,3	54,3	61,4
5	27	38,6	38,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

21- La comodidad que te ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1	1	1,4	1,4	1,4
2	1	1,4	1,4	2,9
3	3	4,3	4,3	7,1
4	38	54,3	54,3	61,4
5	27	38,6	38,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Resultado correlacionapv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado

- Registro
- Frecuencias
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de da
 - Estadísticos
 - Tabla de frecue
 - Título
 - 1- La distri
 - 13- El amt
 - 21- La con
 - 28- En el a
 - 32- Exister
- Registro
- Frecuencias
 - Título
 - Notas
 - Estadísticos
 - Tabla de frecue
 - Título
 - 1- La distri
 - 13- El amt
 - 21- La con
 - 28- En el a
 - 32- Exister
- Registro
- Frecuencias
 - Título
 - Notas
 - Conjunto de da
 - Estadísticos
 - Tabla de frecue

```

/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones

Correlaciones

                Comunicación
                n
Comunicación: Correlación de Pearson      1      ,910**
                Sig. (bilateral)           .001
                N                           81
Supervisión:  Correlación de Pearson      ,910**      1
                Sig. (bilateral)           <.001
                N                           81

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

COMPUTE INV=C2 + C7 + C12 + C32 + C37 + C52 + C37 + C42.
EXECUTE.
CORRELATIONS
/VARIABLES=INV sup
/PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL
/MISSING=PAIRWISE.

Correlaciones

Correlaciones
  
```