

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE ESCUELAS  
PARTICULARES SUBVENCIONADAS Y MUNICIPALIZADAS,  
REGIÓN DEL BIO BIO-CHILE. AÑO 2021**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Mag. Guillermo Vicente Concha Vargas**  
**ORCID: 0000-0003-1456-5216**

**Asesor:**

**Dra. Rina María Álvarez Becerra**  
**ORCID: 0000-0002-5455-6632**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TACNA-PERÚ**

**2024**



**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**



**SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE ESCUELAS  
PARTICULARES SUBVENCIONADAS Y MUNICIPALIZADAS,  
REGIÓN DEL BIO BIO-CHILE. AÑO 2021**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Mag. Guillermo Vicente Concha Vargas**  
**ORCID: 0000-0003-1456-5216**

**Asesor:**

**Dra. Rina María Álvarez Becerra**  
**ORCID: 0000-0002-5455-6632**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**TACNA-PERÚ**

**2024**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA  
ESCUELA DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN EDUCACION CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
EDUCATIVA**

**Tesis**

**SATISFACCION LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LOS DOCENTES DE ESCUELAS  
PARTICULARES SUBENCIONADAS Y MUNICIPALIZADAS,  
REGION DEL BIO BIO-CHILE. AÑO 2021**

**Presentada por:  
Mag. Guillermo Vicente Concha Vargas**

**Tesis sustentada y aprobada el 18 de diciembre de 2024; ante el siguiente  
jurado examinador:**

**PRESIDENTE: Dr. Pedro Ronald CÁRDENAS RUEDA**

**SECRETARIO: Dr. Luis Celerino CATACORA LIRA**

**VOCAL: Dra. Ana Luz Margarita BORDA SOAQUITA**

**ASESOR: Dra. Rina María ÁLVAREZ BECERRA**

## **DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD**

Yo, Guillermo Vicente Concha Vargas en calidad de: estudiante del Doctorado en Educación con Mención en Gestión Educativa de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado (a) con Rut.: 6.665.150 -9.

Soy autor de la tesis titulada: “Satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional de los docentes de escuelas particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Bio Bio-Chile. Año 2021”, con asesora: Dra. Rina María Álvarez Becerra .

### **DECLARO BAJO JURAMENTO**

Ser el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor en Educación, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra universidad o instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara 11% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor(a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el

incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Lugar y fecha: Tacna, 18 de diciembre 2024



**Mg. Guillermo Vicente Concha Vargas**  
Rut. 6.665.150-9

## **DEDICATORIA**

Dedicada a mi amada esposa, María Beatriz  
por sus oraciones, cuidados, amor constante,  
amistad y mejor compañera.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios primeramente por las innumerables bendiciones otorgadas, reconociéndole como la fuente de todo entendimiento y sabiduría.

Un agradecimiento muy especial a mi profesora tutora Doctora Marlenis Martínez, por toda su ayuda y paciencia que tuvo durante este proceso.

Además, al apoyo entregado por la Doctora Rina Álvarez y el Doctor Arcadio Atencio por su asistencia y tiempo para obtener un trabajo integro.

También quiero agradecer aquellas escuelas que desinteresadamente abrieron sus puertas y ofrecieron un tiempo para recolectar la información necesaria. Al Departamento de Educación Municipal (DAEM) de Talcahuano por facilitar mi entrada en las escuelas municipalizadas.

Toda mi gratitud a mi amada y dulce esposa, gracias por cuidar tan bien de mí en aquellos días, a mis hijos Christ y Felipe por acompañarme esta nueva instancia.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA DE LA TESIS	i
PÁGINA DE RESPETO	ii
CARÁTULA INTERIOR	iii
PÁGINA DEL JURADO	iv
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD	v
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE APÉNDICES	xiv
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2.1 Interrogante principal	14
1.2.2 Interrogantes secundarias	14
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4.1 Objetivo general	20
1.4.2 Objetivos específicos	20
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>21</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
2.2 BASES TEÓRICAS	25
2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS	91
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>93</b>
3.1 HIPÓTESIS	93
3.1.1 Hipótesis general	93
3.1.2 Hipótesis específicas	93
3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	94
3.2.1 Identificación de la variable independiente	94
3.2.2 Identificación de la variable dependiente	94

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	95
3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN	95
3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	96
3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	98
3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA	99
3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	102
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	<b>105</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	105
4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	105
4.3 RESULTADOS	106
4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA	119
4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	119
4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	122
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>130</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>131</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>135</b>
<b>APÉNDICES</b>	<b>158</b>
- MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL INFORME FINAL DE TESIS	159
- INSTRUMENTOS UTILIZADOS	155
- MATRIZ DE DATOS	179

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Conceptualizaciones de satisfacción laboral a cara con la satisfacción profesional	57
Tabla 2. Indagaciones de la satisfacción e insatisfacción de los educadores de educación infantil y primaria	59
Tabla 3. Estudios situacionales y sus terminantes de la satisfacción laboral	69
Tabla 4. Estudios disposicionales y sus precisos de la satisfacción laboral	75
Tabla 5. Estudios interaccionistas y sus determinantes de la satisfacción laboral	78
Tabla 6. Categorización de los estudios internacionales en los que se ejecutan comparaciones en satisfacción laboral	90
Tabla 7. Operacionalización de las Variables	94
Tabla 8. Beneficios e inconvenientes de los diseños correlacionales	98
Tabla 9. Distribución de docentes por escuelas	101
Tabla 10. Edad de los Docentes	106
Tabla 11. Distribución de Docentes por Escuela	107
Tabla 12. Distribución de Docentes por Tipo de Dependencia de la Escuela	108
Tabla 13. Distribución de Docentes por Sexo	109
Tabla 14. Resultados Generales de la variable Clima Organizacional	110
Tabla 15. Resultados generales de la variable Clima Laboral	110
Tabla 16. Prueba de normalidad de los datos	111
Tabla 17. Prueba de Hipótesis General variable Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Prueba estadística: Coeficiente de Pearson.	112
Tabla 18. Prueba de Hipótesis 1 Variable Clima Organizacional y Relaciones Interpersonales	115

Tabla 19. Prueba de Hipótesis 2 Variable Clima Organizacional y Capacidades Pedagógicas	117
Tabla 20. Prueba de Hipótesis 3 Variable Clima Organizacional y Relaciones de desempeño	120
Tabla 21. Prueba de Hipótesis 4 Variable Clima Organizacional y Autonomía	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos y efectos del clima organizacional	36
Figura 2. Sucesión de Brown y Leigh sobre el Clima Organizacional	45
Figura 3. Habilidad de las tres variables convenientes de una institución	47
Figura 4. Capacidades Pedagógicas Imprescindibles que Debe Tener un Profesor que hace Clases Efectivas en un Colegio Según la Opinión de los Estudiantes de Pedagogía	85
Figura 5. Establecimientos Escolares Participantes	101
Figura 6. Distribución de Docentes por Escuela	108
Figura 7. Distribución de Docentes por Tipo de Dependencia de la Escuela	109
Figura 8. Distribución de Docentes por Sexo	109
Figura 9. Nube de puntos de la correlación de Clima Organizacional y satisfacción Laboral	113
Figura 10. Prueba de Hipótesis 2 Diferencia de Medias entre Variables de estudio	118
Figura 11. Comparación Indicador Relaciones entre Escuelas Particulares Subvencionadas – Escuelas Públicas	113
Figura 12. Prueba de Hipótesis 3 Clima Organizacional y responsabilidad de desempeño	120

## ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1 Matriz de consistencia del informe final de tesis	160
Apéndice 2 Instrumentos utilizados	162
Apéndice 3 Matriz de datos	197

## RESUMEN

Este estudio pretendió valorar las relaciones entre la satisfacción laboral y el clima organizacional, para ello se desarrolló el objetivo de “Analizar la satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, de la comuna de Talcahuano, región del Biobío, Chile, año 2021”, con ello se esperaba, conocer y socializar los resultados, para contribuir a la reflexión, el conocimiento, la divulgación y la toma de decisiones en el escenario docente del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de dicha comuna. Se asumió que ambos constructos se correlacionarán positivamente entre ellos en el ámbito educativo. El estudio fue una investigación empírica de carácter cuantitativo de tipo correlacional, de corte transversal. El tipo de muestreo fue aleatorio estratificado, ya que cada escuela tuvo las mismas oportunidades de ser reclutada en cada estrato, encuestando a 159 profesores aproximadamente, de un total de 408. Los datos fueron obtenidos a través de la aplicación del instrumento, cuestionario, de los constructos en estudio, satisfacción laboral y clima organizacional, que estuvieron sometidos a validación por juicio de expertos, su análisis se realizó a través de una correlación significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral. Del análisis de datos se obtuvo una correlación significativa entre el clima organizacional y satisfacción laboral con  $r = 0,869$ , con  $\alpha$  calculado = 0,000, además se observó que no existe una diferencia significativa entre las medias aritméticas de la variable clima organizacional en escuelas particulares subvencionadas versus las escuelas municipalizadas con una  $p = 0,86$  y  $\alpha = 0,05$ . Así mismo no existe una diferencia significativa entre las medias aritméticas de la variable satisfacción laboral en escuelas particulares subvencionadas y escuelas municipalizadas con una  $p = 0,915$  y  $\alpha = 0,05$ .

**Palabras clave:** satisfacción laboral, clima organizacional.

## ABSTRACT

This study sought to assess the relationships between job satisfaction and the organizational climate, for which the objective of "Analysing job satisfaction and its impact on the organizational climate in teachers of subsidized and municipalized Private Schools, Biobío region, Chile, was developed. year 2021", with this it was expected, to know and socialize the results, to contribute to reflection, knowledge, dissemination and decision-making in the teaching scenario of the Department of Municipal Education Administration (DAEM) of said commune. It was assumed that both constructs will be positively correlated with each other in the educational field. The study was an empirical investigation of a quantitative, descriptive, correlational type, with a cross-sectional cut. The type of sampling was stratified random, since each school had the same opportunities to be recruited in each stratum, surveying approximately 159 teachers, out of a total of 408. The data were obtained through the application of the instrument, questionnaire, of the constructs under study, job satisfaction and organizational climate, which were subjected to validation by expert judgment, their analysis was carried out through a significant correlation between the organizational climate and job satisfaction. From the data analysis, a significant correlation was obtained between the organizational climate and job satisfaction with  $r = 0.869$ , with calculated  $\alpha = 0.000$ , it was also observed that there is no significant difference between the arithmetic means of the organizational climate variable in private subsidized schools versus municipal schools with a  $p = 0.86$  and  $\alpha = 0.05$ . Likewise, there is no significant difference between the arithmetic means of the job satisfaction variable in subsidized private schools and municipal schools with  $p = 0.915$  and  $\alpha = 0.05$ .

Key Words: job satisfaction, organizational climate

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones desafían un contexto de progresiva complejidad y de un energético reto estratégico, de forma que tal es importante progresar y penetrar en indagaciones de los componentes que hacen competitivas en las entidades o compañías.

En ese sentido, Senge (2017) reflejó que: “las instituciones, en el futuro, serán aquellas que comprendan cómo capitalizar la motivación y el talento de su personal para adecuarse a las transformaciones, priorizando el aprendizaje como medio para la mejora continua” (p. 212). En consecuencia, las organizaciones educativas deben esforzarse al máximo en su rol formativo, manteniendo un ambiente laboral armonioso basado en el respeto y fomentando la convivencia escolar.

En los escenarios actuales, el clima organizacional se ha convertido en un factor de gran relevancia. Su impacto en la satisfacción laboral lo sitúa como un tema ineludible, generando un creciente interés no solo entre estudiosos destacados, sino también entre individuos que desempeñan varias funciones y lideran equipos en los centros educativos o entidades. Al hablar de organizaciones, se pone de manifiesto la naturaleza intrínsecamente social del ser humano. Sea grato o no, se encuentra inmersos en un constante flujo de interacciones que moldean y otorgan significado en el universo que lo envuelve (Camacho, 2018).

Illanes (2017) planteó que los individuos constituyen el recurso más relevante al interior de una institución, dado que son las que otorgan los servicios profesionales y expertos para alcanzar los fines y objetivos de la planeación en las organizaciones. Por ello, los gerentes y empleados comprenden que la única manera de lograr el avance, la prosperidad propia y el de la institución es enalteciendo la ganancia y la productividad; requiriendo de personal responsable, honestos y comprometidos con la organización.

Por esta razón, las derivaciones esenciales en los escenarios educativos en

la cual se origina esta tesis en cuanto a establecer las perspectivas que tienen los docentes sobre el contexto de convivencia en la cual se desenvuelven intelectualmente, afectivamente y físicamente, para conceptualizar, mediante esta indagación, las metodologías indispensables que acceden a optimar el clima dentro de la institución.

Por lo tanto, se sugiere considerar en toda investigación de este tipo el concepto que propone Macías y Vanga (2021): “la manera en que los empleados perciben, tanto la organización como los procedimientos, dentro de su entorno laboral” (p. 24). Esto significa que, no exceptúa la extensa literatura que aborda la naturaleza multidisciplinar del clima organizacional. Dicha literatura también destaca el papel crucial de los gestores y gerentes en la configuración del ambiente laboral.

Esta situación, se refuerza por qué se ha elegido este constructo, como un componente principal, dado que una de las conceptualizaciones que simboliza el atributo de la definición efectuada por Burke et al. (2018), donde señaló que: “el clima organizacional incorpora los conocimientos propios de las particularidades de la atmósfera laboral” (p. 57). Es decir que, el clima organizacional es una descripción conceptual que representa el consenso entre los integrantes de la organización, alineado con aspectos fundamentales como las metodologías, experiencias y maneras de conducir el liderazgo (Morán y Volkwein, 2017).

En ese sentido, existen distintas indagaciones que postulan que el liderazgo es como componente esencial para el clima organizacional, de acuerdo a Ouchi, citado por Silva (2017) planteó que:

Diversos estilos de liderazgo pueden evidenciar las interrelaciones entre superiores y subordinados, y pueden influir significativamente en el clima organizacional. Un líder que ofrece apoyo y asistencia, fomenta la autonomía y compromiso, y consiente la participación de los trabajadores, promueve un proceso que facilita una reciprocidad potente en la cual se propicie un ambiente sincero, dúctil, de compromiso y de productividad, caracterizado por la aprobación y penetración en los fines (p.145).

En los últimos 20 años, en el país, el descontento en el área de educación ha

ido aumentando sustancialmente, al punto que han surgido diversos tipos de movimientos, ya sea a través de paros nacionales o manifestaciones en la vía pública. La razón de estos movimientos era impulsar una nueva reforma educativa, luego se derivó en el planteamiento de una nueva carrera docente, que trajo como resultado que los profesores se ausentaran de sus horas de clases por más de dos meses, es decir, durante todo este tiempo muchos alumnos de niveles de educación preescolar, de educación básica y educación media no asistieron a clases (Fernández, 2017).

La mayoría de las investigaciones sobre satisfacción laboral y clima organizacional en entornos universitarios se han centrado en Estados Unidos y Europa. En Latinoamérica, estas indagaciones son todavía primitivos y suelen circunscribirse al manejo de formularios para valorar y examinar derivaciones estadísticamente. Esto se debe a su bajo costo, rapidez y facilidad para recopilar información. Estos formularios suelen ser desarrollados por profesionales con el objetivo de optimar las organizaciones; sin embargo, se han identificado algunas limitaciones que afectan la exactitud de los resultados conseguidos.

Una forma de mejorar la atmosfera laboral y la satisfacción es aprovechar las ventajas de las valoraciones cuantitativas y complementarla con un análisis cualitativo que valide ambos conceptos en el contexto y culturas específicas. Hasta ahora, en Latinoamérica, no se han identificado estudios en función al clima organizacional y satisfacción laboral en la educación superior, que hagan uso de ambas metodologías para enriquecer el entendimiento de estos fenómenos (Patrón, 2019).

En la revisión exhaustiva de la literatura, el clima es un concepto que se comprende como una terminología extensa que hace alusión, según Hoy y Miskel (2018): “a las aprehensiones de los docentes acerca del entorno laboral general en un centro educativo, abarcando tanto la estructura formal e informal de la organización, las características personales de los individuos involucrados, así como el liderazgo dentro de la institución” (p. 141).

En consecuencia, el clima y la satisfacción laboral están estrechamente relacionados con la inasistencia, enfrentamientos y dificultades en la comunicación

(categorías de la incorporación de la institución) que pueden incidir, de manera negativa, en otros espacios de seguridad en los centros escolares (Hoy & Miskel, 2018).

En este orden de ideas, en el pensamiento de Ruffinelli (2018) señaló que: “en Chile, hay 218000 profesionales de la educación, de los cuales el 63% son mujeres” (p. 262). Asimismo, el mismo autor refirió: “en promedio, un docente enseña a 6000 escolares a lo largo de su carrera laboral. ¿Quién los emplea? en el lapso del siglo XX, los educadores eran mayoritariamente contratados por el Estado” (p. 263). Como el caso del año 1977: “el 78% de los profesionales de la educación eran empleados del gobierno. Sin embargo, esta tendencia cambió drásticamente en 2013, cuando el porcentaje de docentes empleados por municipios se redujo al 43%” (p. 264).

En ese sentido, el autor que se viene referenciando reseñó que: ¿Qué causó este retroceso? En 1990, el sistema educativo chileno experimentó cambios significativos. Para ese año el Estado no garantizó el derecho a la educación y los apoderados se cristalizaron en los garantes de conceder la formación a sus hijos, esto es lo que se conoció como el Estado Subsidiario. Por lo tanto, el Estado avaló una educación en la cual los padres de familia no pudieran pagar los estudios a sus hijos; fiando un valor de subvención por escolar dando origen a un copago. Esto ocasionó el aumento de contratante de tipo subvencionado y de tipología particular.

Por ende, la responsabilidad de la educación pública fue transferida del Estado a las municipalidades. Esta municipalización, junto con el cambio en la forma de financiamiento, resultó en que los docentes ya no fueran empleados públicos, sino que estuvieran sujetos a distintos empleadores y marcos legales que regulan su ejercicio profesional. Ruffinelli (2018) planteó que: “en Chile, los establecimientos educativos se clasifican en municipales (37.7% de la matrícula), particulares subvencionados (48%), y particulares pagados (14.5%)” (p. 265)

No obstante, en el año 2013, la distribución de los profesores era la siguiente, de acuerdo al autor antes mencionado: “un 43.5% trabajaba en establecimientos municipales, un 43% en subvencionados y solo un 11% en colegios particulares. En la esfera pública, los empleadores operan bajo dos

estructuras: Departamentos de Educación (292) o Corporaciones Municipales de derecho privado (53)” (p. 265). En el ámbito privado, se hallan colegios particulares pagados y aquellos subvencionados por el Estado. Los primeros no reciben financiamiento estatal y los segundos sí.

Los profesores no solo exigen ser tomados en cuenta en la estructuración de una nueva carrera docente, sino que demandan también el fin del agobio laboral, planteando realizar todo o gran parte del trabajo dentro de las horas de contrato, es decir, poner fin a las largas jornadas extras que se realizan para que dentro de la carga horaria las olas profesionales puedan planificar, preparar material (guías, evaluaciones y material didáctico) y revisar evaluaciones (Muñoz, 2017).

El actual escenario educativo posiciona al docente como el encargado de implementar las políticas destinadas a fomentar cambios en la educación. Si bien, al adoptar una dirección que reconoce la responsabilidad y los espacios de los profesores, es viable visualizarlo de manera distinta: de un simple ejecutor de directrices externas, a un actor principal. En esta nueva perspectiva, el compromiso del profesor se convierte en un factor clave que articula los procesos de construcción de identidad y promueve la excelencia profesional al dar sentido, intención, participación y dinamismo a las transformaciones educativas (Fuentealba & Imbarack, 2019).

Es aquí donde nacen interrogantes, tales como ¿cuál es el nivel de satisfacción laboral que sienten los docentes en el aula?, ¿el clima organizacional afecta la satisfacción laboral?, ¿qué necesitan los docentes para trabajar en óptimas condiciones?, ¿cómo se pueden aumentar los índices de satisfacción laboral?

Se ha verificado que cuanto más interactivo, emprendedor y receptivo a cambios sea el ambiente laboral de una organización, aumentará su producción, la excelencia en el bienestar laboral y el rendimiento. Esta relación es directamente proporcional y también influye en la satisfacción laboral de los miembros de un centro educativo.

La exploración de estos elementos en el ámbito de la enseñanza ha sido objeto de múltiples investigaciones a nivel global. A pesar que, en Chile, el progreso de esta investigación ha sido más gradual, debido a que se ha enfocado

principalmente en empresas y entidades privadas. Esto hace que el estudio de estos aspectos sea tanto atrayente como significativo.

En Chile, hasta el momento, no se han registrado descripciones en series de tiempo sobre la satisfacción laboral en centros educativos que estén disponibles como documentos públicos. No obstante, el contexto nacional de la educación y la realidad que viven los profesores que día a día trabajan formando a los niños y niñas que asisten a las escuelas, relatan que el ambiente laboral está precisado por los conflictos que se presentan entre los miembros de la institución, en una relación obrero - patrón, condición que requerirá ser revisada en esta investigación.

Existen una variedad de componentes que impactan en el clima organizacional en cualquier entorno educativo, así como diversas acciones proactivas, por parte de los educadores y gerentes de una escuela. Por tanto, la cualidad y comportamiento de los docentes y el equipo directivo, quienes desempeñan un papel fundamental como gestores y líderes en la configuración del ambiente laboral, pueden ser tanto perjudicial como conflictivos si el ambiente laboral existente no está en línea con los principios educativos. Al mismo tiempo, pueden ser positivos y libres de problemas si se llevan a cabo sus responsabilidades con entusiasmo y dedicación. No obstante, estas posturas pueden verse influenciadas por el contexto general en el que operan.

Por lo tanto, numerosas organizaciones han examinado aspectos grupales y principios que impactan tanto en el bienestar como en el compromiso de sus docentes, como la satisfacción laboral y el ambiente institucional. El objetivo es desarrollar habilidades que optimicen las condiciones laborales de sus trabajadores, promoviendo así un mejor desempeño, una mayor retención del personal y una mejora en la excelencia de los productos ofrecidos. La ausencia de estas características podría afectar la productividad y calidad educativa, así como la motivación y el avance profesional o técnico del personal.

En este orden y dirección, la tesis fue estructurado en cuatro capítulos, saber: En el primer capítulo se examinaron los elementos relacionados con la identificación y evolución del problema, su planteamiento, la fundamentación que lo sustenta y los objetivos de la investigación. Por otro lado, el segundo capítulo

focalizó el Marco Teórico, donde se analizaron en detalle los antecedentes significativos, los principios teóricos relevantes y la definición de conceptos clave.

El tercer capítulo se dedica a la metodología, donde se destacan aspectos fundamentales como las hipótesis, variables, tipo de investigación, diseño, nivel de análisis, alcance, marco temporal, población, muestra, procedimientos, técnicas e instrumentos utilizados. Este enfoque garantiza la precisión metodológica, profundizando en la planificación y aplicación de los instrumentos de investigación.

En el cuarto capítulo, se detalló el desarrollo del trabajo de campo, el diseño de presentación de datos, la realización de pruebas estadísticas, la validación de hipótesis y la discusión de los resultados obtenidos. Luego, se expusieron las conclusiones derivadas del estudio, junto con las recomendaciones dirigidas a las instituciones educativas, el personal directivo y los docentes. Además, se incluyeron las referencias utilizadas a lo largo de la examinación, así como los apéndices que contienen la matriz de consistencia de la tesis, los instrumentos utilizados, la validación ejecutada por expertos y los datos obtenidos sobre la confiabilidad del estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la época actual la interconexión con los individuos de los centros educativos entidades de trabajo, es propiciada por una efectiva ordenación y, tributa de la motivación o modo de los educadores, cada día se hace más indispensable indagar como nivelar la vida laboral e institucional, con otras existencias, a saber: el hogar, la unión de pareja y lo social.

El estudio de la excelencia de vida en el campo labora, en el pensamiento de Arguelles et al. (2020), busca abordar las demandas de un entorno laboral cada vez más desafiante. Se observa un retroceso en este aspecto, dado que un número creciente de instituciones adoptan estructuras y prácticas de gestión que promueven lo inhumano en la relación profesional, con el objetivo de alcanzar altos niveles de talento, producción y una visión global de la misma.

Como parte de esta evolución, cobra mayor relevancia el énfasis que las nuevas prácticas de la gestión de empresas y de recursos humanos actuales otorgan a los estudios sobre el ambiente laboral saludable. Exploraciones extensas han concluido que la calidad de vida laboral debería ser un factor crucial en las organizaciones, debido a que al promover la plenitud y satisfacción en el trabajo se puede cerrar la brecha y asegurar la producción de las organizaciones (Gómez, 2020).

Una de las áreas de mayor provecho en las ciencias del comportamiento organizacional es entender cómo las dinámicas internas de los sujetos y grupos, impactan en el ambiente laboral, y cómo esto a su vez influye en la satisfacción laboral y el desempeño. El análisis de factores como el placer del trabajo y el clima proporciona una evaluación de la situación laboral de los trabajadores, información que, si se utiliza de manera efectiva a nivel institucional, puede contribuir a la ejecución de metodologías para perfeccionar el ambiente de trabajo. Es importante

tener en cuenta que el talento humano desempeña un papel fundamental en alcanzar los objetivos de una organización (Montoya et al., 2017).

Es por ello que, las transformaciones en las instituciones están generando una creciente demanda en términos de desempeño y capacitación del personal. En respuesta a esta demanda, los centros educativos han estado explorando diversas estrategias para fomentar ambientes laborales más sanos para sus profesores. Además, se observa un creciente interés en el ámbito académico por comprender y cultivar aspectos coherentes con la labor educativa de nivel inicial, incluyendo el clima organizacional, asistencia en el trabajo y la salud en el mismo.

La satisfacción laboral, en los tiempos actuales, denota un tema apasionante, la destacabilidad radica en el crecimiento y bienestar propio de los trabajadores, dado que constituye un elemento clave en la excelencia de vida laboral. Además, un empleado satisfecho tiende a demostrar un mayor compromiso con la organización en comparación con aquellos menos satisfechos. Este aspecto es relevante también para la psicología del trabajo en el contexto de las instituciones educativas.

En este contexto, este constructo, se investigó como un factor que impacta en las relaciones entre los sujetos y la entidad, debido a que esta interacción requiere atención tanto a los intereses individuales como a los organizacionales. En resumen, los individuos consideran a las instituciones como instrumentos clave para conseguir sus propósitos, mientras que las organizaciones dependen de las personas para alcanzar sus fines institucionales.

Aunque en Chile los enfoques para investigar la satisfacción laboral han estado principalmente vinculados a la medicina y la salud ocupacional, en tiempos recientes, ha surgido un creciente interés en este tema, por parte del sistema educativo del país. Este cambio parece ser impulsado por derivaciones explícitas e implícitas de la dinámica de vida vigente, que están teniendo un impacto negativo en los resultados corporativos, manifestado en una disminución de la productividad y una baja excelencia en el desempeño laboral cotidiano (Romeo et al., 2019).

Se ha documentado la existencia de estudios en el escenario de la gestión de instituciones educativas, donde autores como Genesis y Suárez (2020) “han

identificado variables relacionadas con la gestión interna de los centros educativos que influyen en la satisfacción de los profesores” (p. 67). Aspectos como la colaboración, aporte, responsabilidad y liderazgo se consideran fundamentales para lograr un rol seguro de los educadores, y se han encontrado correlaciones entre estos factores y las condiciones laborales satisfactorias de los educadores. En este contexto, la satisfacción laboral se ve influida por la competencia laboral del individuo y las responsabilidades asociadas a su desempeño.

En este contexto, no hay registros públicos que detallen la evolución de la satisfacción laboral en centros escolares a lo largo del tiempo. No obstante, en indagaciones realizados por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sobre este tema indican que el ambiente laboral en las instituciones educativas está influenciado por tensiones y conflictos en las relaciones entre los educadores, ya sean empleados del sector público o privado, y sus trabajadores, estableciendo así una dinámica correspondencia entre personal de servicio-gerente, condición no ajena al contexto nacional de la educación en Chile, y que se versa en el ambiente de la comuna de Talcahuano.

En la era actual, el clima organizacional se ha convertido en una preocupación relevante. Con las crecientes demandas del mundo laboral en la era globalizada del siglo XXI, la preparación profesional enfrenta desafíos significativos. Las instituciones educativas desempeñan un papel crucial en la preparación de los individuos para enfrentar esta realidad y adaptarse eficazmente al entorno laboral en constante cambio (Vásquez, 2019).

En tiempos recientes, con el avance tecnológico y la creciente demanda de la esfera laboral, se ha incrementado el reconocimiento del recurso humano, especialmente en el ámbito educativo. Se reconoce la importancia de estudiar el comportamiento de las personas en el entorno escolar, lo que ha llevado a la psicología a investigar temas concernientes con la conducta institucional. Entre estos temas se incluyen el estímulo laboral, la ansiedad, felicidad en el trabajo, relaciones humanas, cooperación grupal, las condiciones laborales, el bienestar, la conducción y la valoración del rendimiento.

La cantidad de estudios sobre el clima organizacional en Chile es limitada

en comparación con otros países. Esto se debe principalmente a que muchos de las indagaciones efectuadas en el país son encargados por asesores y las derivaciones se adjudican de manera confidencial a los interesados. La falta de difusión de estas indagaciones contribuye al desconocimiento de la evolución de este concepto en el país.

Respecto de Chile, Miño (2016) indica que, a pesar del progreso socioeconómico, se observa una disminución en la percepción de la excelencia de bienestar laboral. Este fenómeno se evidencia en estadísticas que indican que Chile es uno de los países líderes en América Latina en términos de crecimiento financiero y permanente.

La contraparte de este panorama se hace evidente en los datos que posicionan a Chile como uno de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) “con mayor número de horas trabajadas, con un promedio de 1990 horas laborales en comparación con las 1770 horas de trabajo en países pertenecientes a la OCDE” (Dirección del Trabajo, 2017, p. 17). Además, se registran índices de estrés más altos en la región, junto con tasas significativas de depresión, descontento en el trabajo y riesgos para la salud laboral (Garrido et al., 2019).

Por otra parte, Sánchez et al. (2020) señalaron que “las condiciones laborales descritas han generado una creciente incomodidad entre los educadores, especialmente los de enseñanza básica” (p. 321). Esto se manifiesta en una elevada carga de trabajo, reflejada en la escasez de tiempo para el espacio privado, la cantidad de tareas, el estrés, la sensación de prisa y sufrimiento, carga de obligaciones, la insatisfacción en los sueldos e inconvenientes para desprenderse al finalizar la jornada laboral. Según Cornejo (2021): “en un estudio realizado con profesores de enseñanza secundaria en Santiago, se observa que un 13,9% de ellos consigue haber experimentado estrés, mientras que un 13,2% revela haber sufrido de depresión en los últimos dos años” (p. 34).

Se puede señalar entonces, que la colectividad escolar y los desafíos que enfrenta, han generado preocupación tanto en la sociedad en general como dentro del propio ámbito educativo. Los educadores se encuentran bajo la presión de

satisfacer las crecientes demandas de una sociedad que cada vez es más exigente con la educación. Este entorno está marcado por una serie de factores que no solo son de índole educativa, sino también sociales. Como resultado, los docentes se enfrentan a una amplia gama de variables que pueden causar cierto malestar, incluido el síndrome de desgaste profesional o agotamiento (Vásquez, 2017).

Conforme como se ha destacado repetidamente, tanto por el Ministerio de Educación como en diversos medios de comunicación, la gestión educativa llevada a cabo por los directivos y los educadores desempeña un papel fundamental en la dirección de los centros escolares. En este contexto, es crucial comprender los impactos que estas entidades generan y cómo afectan a los docentes, estudiantes y apoderados, así como también los compromisos que cada uno de ellos tiene respecto a los frutos conseguidos.

En correspondencia con el clima organizacional, los centros educativos de la comuna de Talcahuano, ocupan un lugar destacado en su agenda de investigación en términos de competencia y equidad, los docentes señalan que el clima escolar influye en una variedad de impactos en los centros educativos. Dichos impactos inciden en el nivel de aprendizaje de los educandos, la organización del conocimiento entre escolares de diferentes clases sociales, la desidia escolar y los incidentes de violencia, entre otros, al controlar otras variables.

Por esto, que el Departamento de Educación de esta comuna, indica que resulta de interés, favorecer la realización de investigaciones educativas, que tomen en cuenta variables como el clima organizacional, la satisfacción laboral, y además sean consideradas de especial relevancia, para que contribuyan a identificar requerimientos de formación e instrucción, un diagnóstico efectivo nivelaría las variables críticas que requieren el fortalecimiento dentro de la organización educativa. De esta manera, se puede enfocar adecuadamente el desarrollo profesional hacia áreas específicas que necesitan atención y mejora.

En el campo educativo, la satisfacción laboral que perciben los profesores de esta comuna, es reconocer un entorno laboral sano y fructífero, es fundamental considerar una variedad de componentes que inciden en su dinámica y que deben ser evaluados adecuadamente. Asimismo, el Departamento de Educación de la

comuna de Talcahuano, señalaron que los factores como la dimensión cognitiva, que abarca las creencias y pensamientos del sujeto respecto a su labor; la dimensión afectiva, que comprende los sentimientos experimentados durante la jornada laboral; y la dimensión conductual, que engloba la conducta propia que el docente exhibe al desempeñar sus funciones, deben ser reconocidas y proporcionadas por los niveles de organización en las respectivas escuelas que se encuentran ancladas en la comuna antes mencionada.

En lo que concierne a las características sociales y demográficas vinculadas con la satisfacción laboral de los educadores, muchos profesionales indican que no hay diferencias significativas en cuanto a la edad y el sexo. Sin embargo, en lo que respecta a la posible influencia de la experiencia laboral y el nivel educativo, coinciden en señalar una correlación negativa entre el nivel de satisfacción laboral y al atributo asociado con el bienestar emocional y sintomatología depresiva, y que no es considerada por la organización administrativa que los representa.

En ese sentido, el Departamento de Educación, requiere que se describa la correspondencia entre la variable satisfacción laboral e institucional que perciben en estos momentos los profesores, destacando las concernientes con los medios e infraestructura, los contextos sociales, culturales vinculadas a la accesibilidad de recursos, las instalaciones, circunstancias socioculturales y ambientales del entorno escolar, el reconocimiento de oportunidades de desarrollo profesional, la seguridad, las medidas de higiene en el lugar de trabajo y las regulaciones percibidas como excesivas provenientes del nivel central y local.

Ello para conocer y compartir los resultados para fomentar la reflexión, promover el conocimiento, difundir la información y facilitar la toma de decisiones en el ámbito docente del Departamento Educación Municipal de la comuna de Talcahuano, con el objetivo final de mejorar sustancialmente las relaciones entre colegas y promover un ambiente laboral fraternal y colaborativo; traducándose en un mejor rendimiento académico de los estudiantes, debido a que los docentes son más propensos a emplear estrategias efectivas de enseñanza y a brindar un apoyo más sólido a sus escolares.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Interrogante principal**

¿Cómo la satisfacción laboral incide en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile 2021?

### **1.2.2 Interrogantes secundarias**

¿Cómo el clima organizacional incide en las relaciones interpersonales en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile?

¿Cómo el clima organizacional incide en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile?

¿Cómo el clima organizacional incide en la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile?

¿Cómo el clima organizacional incide en las posibilidades de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío de Chile?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta examinación ha sido desarrollada con el objetivo de determinar la incidencia del clima organizacional y satisfacción laboral en los centros educativos, así como la gestión que se lleva a cabo para mejorar el ambiente institucional. Estos aspectos son fundamentales para fomentar el proceso de formación e instrucción.

En este contexto, es esencial examinar cómo las variables clima y satisfacción laboral, influyen en los niveles de rendimiento académico de los estudiantes y en la actuación de los educadores. Estos aspectos serán analizados en relación con la gestión llevada a cabo por la dirección del centro educativo y su equipo directivo, en comunicación con los profesores de cada escuela.

El departamento de gestión de un centro educativo, debe tener en cuenta diversos aspectos fundamentales para cultivar un clima laboral positivo en toda la institución. Esto implica considerar factores laborales, actitudinales, motivacionales e intelectuales como pilares clave. Es crucial que todos los participantes en actividades educativas o administrativas sean tratados como individuos, respetando sus desacuerdos, habilidades y metas personales. Esto se debe abordar con responsabilidad y destrezas de gestión adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos. Solo adoptando esta perspectiva, estas organizaciones podrán prosperar y agregar valor de manera efectiva.

La relevancia de la satisfacción laboral, igualmente se manifiesta en su capacidad para identificar los factores que podrían llevar a un educador a dejar una institución. Las instituciones educativas requieren detener a educadores inteligentes para lograr un desarrollo sostenible y obtener los objetivos anhelados a largo plazo. De allí que, se hace indispensable indagar, esencialmente en tres componentes que son significativos para establecer la satisfacción laboral de los profesores de un centro educativo, a saber: principios y creencias de la institución, la excelencia del liderazgo del equipo directivo y oportunidades de crecimiento interno.

Luego es de alta importancia, frecuentemente, los datos obtenidos mediante la evaluación de la satisfacción de los educadores se emplean para identificar áreas de preocupación dentro de una institución, valorar las interacciones con los administradores superiores y generar innovación para futuros desarrollos. Las instituciones que poseen trabajadores más conformes son más proactivos y competitivos que aquellos cuyos colaboradores están más descontentos. Los hallazgos de su investigación benefician dicha correlación entre la plenitud laboral y el ambiente institucional.

La intención de esta indagación fue identificar los factores clave que la

literatura empírica ha destacado como concluyentes de la satisfacción laboral. Para ello, se realiza una revisión de examinaciones publicadas en revistas científicas de alto impacto en las últimas dos décadas. Los resultados evidencian una escasez de exploraciones que hayan examinado la forma sincrónica de los impactos terminantes y circunstanciales en la plenitud laboral (Pujol & Dabos, 2018).

Igualmente, en el análisis de los determinantes de la satisfacción laboral, se observa una polarización en un debate controvertido conocido como el debate relación individuo-contexto. En el primer enfoque, basado en la perspectiva situacional, los defensores de esta postura subrayan el impacto que las variables organizacionales tienen en la conducta, las cualidades, el equilibrio y la armonía (Dierdorff & Morgeson, 2018). A lo largo de más de cincuenta años de averiguación en este ámbito, se ha acumulado la certidumbre sobre la importancia de los factores situacionales, tanto intrínsecos como extrínsecos, para comprender la satisfacción laboral (Humphrey et al., 2017).

De igual manera, el ambiente organizacional en las instituciones educativas desempeña un papel crucial en el mejoramiento del rendimiento laboral de su personal. Contribuye a fortalecer sus habilidades para abordar desafíos cada vez más exigentes y adaptarse a sus responsabilidades y al contexto en el que trabajan. Además, el adecuado desempeño de la institución estará estrechamente ligado al ambiente laboral percibido por los profesores y el resto del personal. Esto influirá en su nivel de compromiso con las políticas y normativas establecidas por la institución o bien podría fundar el alejamiento e indolencia hacia las mismas.

Indudablemente, constituye un componente esencial para asegurar el funcionamiento óptimo de un centro educativo, así como para fomentar relaciones recíprocas que impulsen el alcance de los objetivos establecidos. Entre los diversos aspectos de los procesos educativos, el clima escolar destaca por su capacidad para prever el rendimiento académico (Aguilar, 2018).

Del mismo modo, es importante destacar que los individuos que forman parte de las entidades, particularmente las educativas, comparten información y experiencias de su entorno laboral. Además, se entrelazan con varios aspectos profesionales, como el estilo de liderazgo y la dureza de la distribución

organizativa, que influyen en su percepción. Por lo tanto, el rendimiento de los colaboradores, no solo se deriva de su propio desempeño, sino del ambiente laboral en el cual se desenvuelven.

El logro de los objetivos y la responsabilidad social de una organización están estrechamente ligados al liderazgo efectivo y al ambiente laboral positivo dentro de la misma. Por lo tanto, resulta fundamental contar con líderes en posiciones gerenciales que posean, tantas habilidades personales como profesionales, para optimizar los recursos y dirigir los procesos organizacionales de manera segura.

Desde esta óptica, Koontz et al. (2017) definieron el clima organizacional “como la percepción colectiva de los individuos que integran una organización, la cual influye en sus interacciones dentro del entorno laboral” (p. 79). Este enfoque subraya la importancia de considerar la percepción colectiva de los miembros de una organización en relación con su entorno laboral. La manera en que los empleados perciben aspectos como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas organizacionales y el liderazgo puede influir significativamente en sus interacciones y comportamientos dentro de la organización.

Por su parte, Chiavenato (2017) describió que el clima organizacional “como las cualidades o características del ambiente laboral que son reconocidas o experimentadas por los miembros de la organización. Esto implica los aspectos motivacionales del entorno organizacional, reflejando el conjunto de expectativas y valores de incentivo presentes en dicha entidad” (p. 234). En otras palabras, se refiere a cómo los empleados interpretan y experimentan el entorno laboral en términos de las oportunidades, recompensas y apoyo que reciben.

Brunet (2018) hace referencia a “los estudios de James y George, quienes ofrecen tres perspectivas para definir el clima organizacional: como una medida múltiple de los atributos organizacionales, la percepción de los atributos individuales y la percepción de los atributos de la organización” (p. 89). En particular, la segunda perspectiva destaca como uno de los aspectos centrales que engloba el clima organizacional, dado que son los individuos quienes, a través de

sus cualidades, prácticas e interacciones, formulan su conocimiento del ambiente en el que trabajan. Estos componentes son de gran relevancia para comprender cómo se gestionan los procesos al interior de la institución.

Por consiguiente, el objetivo de este estudio fue determinar el clima organizacional en las escuelas de la comuna de Talcahuano, Chile, con el propósito de proporcionar tácticas y soluciones que promuevan un óptimo funcionamiento y relaciones efectivas entre el personal, los educadores y el equipo directivo, con el fin de perfeccionar el desempeño laboral y fomentar la satisfacción de los beneficios alcanzados.

Conjuntamente, al examinar las peculiaridades y rasgos de esta indagación, se ha reconocido que es fundamental y crucial llevarla a cabo para profundizar en el tema del aprovechamiento del conocimiento en la conducta organizacional en el ámbito escolar, el cual constituye una parte integral de las líneas de investigación de preocupación del Departamento de Educación de la comuna de Talcahuano, se requiere determinar si existe una correlación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral al interior de la colectividad educativa de escuelas particulares subvencionadas y municipalizadas del primer ciclo de Talcahuano.

De allí que, el aporte teórico de la indagación radicará en que determinará y abordará los factores que influyen en la percepción de la satisfacción laboral en la institución educativa, con el propósito de abordarlos de manera constructiva y realizarlos cuando sea posible. Además, se analizará la intervención de la colectividad educativa en diversos niveles y formas, y se examinará su papel en la vida institucional. Es decir, se buscará identificar los aspectos que fomentarán la motivación, el compromiso y la identificación del personal con su trabajo, promoviendo así su participación activa y continua. Se explorará cómo esta participación contribuye a mantener un ambiente laboral armonioso y cómo puede potenciar el talento de los individuos en el contexto de las actividades desarrolladas en la institución educativa.

Aspectos como los mencionados, son necesarios para establecer políticas que faciliten la conciliación entre los vínculos familiares y ocupacionales. Esto se

debe a que la eliminación de los factores de insatisfacción conduce a una mayor productividad del trabajador, lo que se refleja de una manera auténtica hacia la institución.

La examinación proporcionó a los directivos una herramienta de gestión destinada a optimizar el clima laboral, con la finalidad de promover el logro de metas administrativas y académicas en la institución. Es crucial que los líderes educativos estén atentos a la evaluación del clima institucional, observando aspectos como la motivación, la responsabilidad, sentimiento de pertenencia y la gratificación entre todos los integrantes de la escuela.

En efecto, la importancia social del estudio centrada en resaltar la relevancia de las relaciones interpersonales en la mejora de la excelencia educativa, lo cual repercutirá en beneficios para los escolares, permitirá, además, que sus resultados serán extensivos a directores de centros educativos y otras autoridades, de la comuna, como también de la región.

En el ámbito institucional, se empleó para desarrollar e implementar programas destinados a mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la institución educativa. Esto tiene como objetivo respaldar el éxito en la gestión, la implementación de proyectos innovadores y el perfeccionamiento de la eficiencia académica. Al mismo tiempo, tendrá repercusión en la excelencia educativa, el bienestar del profesorado, el desarrollo de la sociedad y la política pública. Tendrá gran utilidad para las instituciones educativas en estudio, dado que les permite mejorar el clima escolar y la efectividad educativa que ofrece.

Desde lo práctico permitirá revelar las diversas modalidades de intervención, liderazgo, combinación y modelos de gestión, incluidos diferentes tipos de climas organizacionales. Esto se debe a que el clima organizacional, sin duda alguna, desempeña un papel crucial en el éxito operativo de una escuela. Así como generará espacios saludables en función de promover impactos positivos en el bienestar general y la salud mental de los profesores, lo que a su vez puede corregir el bienestar de vida y su capacidad para desempeñarse de manera efectiva

Desde esta perspectiva, se puede deducir que la institución educativa debe proporcionar un ambiente acogedor, agradable y receptivo, que fomente

activamente las relaciones grupales. Esto se debe a que la percepción del entorno organizacional tiene un impacto significativo en el comportamiento de los educadores y otros miembros del personal que trabajan en ella.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar la satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, Región del Biobío, Chile, año 2021.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

Determinar el clima organizacional y su incidencia en las relaciones interpersonales en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas de la Región del Biobío de Chile.

Establecer el clima organizacional y su incidencia en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, Región del Biobío, Chile.

Determinar el clima organizacional y su incidencia en la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, Región del Biobío, Chile.

Establecer el clima organizacional y su incidencia en las posibilidades de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, Región del Biobío, Chile.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

En orden de ideas, Brito et al. (2020) en investigación titulada “*Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio*”, formulándose como objetivo “identificar como las variables seleccionadas influyen en el desempeño de los colaboradores en la empresa estudiada” (p. 142). Los investigadores manejaron “una metodología descriptiva y correlacional con el fin de examinar la percepción del clima organizacional, enfocándose en las variables de liderazgo, toma de decisiones, motivación y control, y su impacto en el rendimiento de los colaboradores” (p. 143). Al mismo tiempo, “la población de estudio estuvo compuesta por 90 colaboradores, de los cuales 75 eran operativos y 16 administrativos, con muestras de 63 y 15” (p. 144).

Los autores que se vienen citando, encontraron entre los hallazgos más significativos: “las dimensiones de Responsabilidad y Capacidad son evaluadas con porcentajes iguales o superiores al 70% en las opciones de respuesta, lo que sugiere que la gerencia proyecta una imagen de responsabilidad” (p. 146). Asimismo, las conclusiones focalizadas: “los planes de apoyo a los colaboradores deben incorporar canales de comunicación efectivos para abordar las inquietudes y la integración de variables como control, seguimiento y liderazgo, resulta fundamental para fomentar un clima organizacional favorable” (p. 148). Por ello, la relevancia de fomentar la intervención en la toma de decisiones es un elemento clave que impacta en la motivación y el rendimiento de los colaboradores, así como nutrir la confianza entre los colaboradores aumenta la autodeterminación y la responsabilidad, lo que permite enfrentar los desafíos actuales y futuros con mayor eficacia.

Hincapié et al. (2019) en su examinación denominada “*Clima organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta, Colombia*”, plantearon como objetivo “determinar el clima organizacional en las instituciones escolares de Santa Marta Colombia” (p. 37). El método manejado fue “descriptivo bajo la perspectiva de un diseño de campo y no experimental, la población constituida por seis centros educativos públicos de la ciudad de Santa Marta, se utilizaron dos cuestionarios con lista de Likert” (p. 39). En los hallazgos más relevantes: “el 50% de los rectores expresaron una opinión neutral al afirmar que a veces la comunicación con los docentes se destina a discutir las tareas diarias en la institución y los docentes expresaron una opinión diferente con el 28,9%” (p. 43). Igualmente, las conclusiones estuvieron enmarcada: “se reveló que el clima organizacional se sitúa en un nivel medianamente adecuado. Se destaca un predominio del clima participativo consultivo, caracterizado por un liderazgo directivo que promueve un ambiente de trabajo fundamentado en la confianza y el respeto mutuo” (p. 54). Esto tributa a incentivar a los profesores para que se involucre activamente en la mejora de la excelencia organizacional. A tal efecto, se recomienda que los directivos elaboren ordenamientos que fomenten la colaboración y el compromiso, integrándolas como elementos fundamentales en el clima organizacional de la institución.

En el estudio efectuado por Sotelo y Figueroa (2017) “*El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*”, formularon como objetivo “determinar la relación que existe entre clima organizacional y calidad en el servicio percibido por los trabajadores de una institución de nivel medio superior” (p. 9). Los autores emplearon el enfoque de “un análisis estadístico mediante regresión lineal simple, determinando una correlación positiva entre las variables y verificando que el modelo de regresión lineal satisface los supuestos requeridos para investigaciones en el ámbito de las ciencias sociales” (p. 10).

En ese sentido, los autores antes mencionados, encontraron los siguientes hallazgos: “es crucial que las instituciones reconozcan la importancia de establecer y mantener un ambiente laboral positivo, ya que esto puede diferenciarlas en la

prestación de servicios de calidad respecto a otras organizaciones” (p. 11). Y las conclusiones centradas: “se observa una fuerte correlación entre el clima organizacional y la calidad del servicio, debido a que los resultados indican que a medida que el clima organizacional mejora, también lo hace la calidad del servicio proporcionado” (p. 14).

Por su parte, Rodríguez (2017) en su indagación titulada “*Condiciones de trabajo, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en Educación y Sanidad*”, Esta indagación analizó las peculiaridades sociales, demográficas y laborales de los expertos participantes para determinar si alguna de ellas influye en las percepciones sobre las condiciones laborales. El autor llevó a cabo “un estudio observacional transversal, con una muestra de 395 trabajadores de compañías del sector de servicios sanitarios y educativos en la provincia de Alicante, España” (p. 57). Se emplearon tres cuestionarios durante la investigación: un cuestionario para registrar variables sociodemográficas y laborales, otro para evaluar la percepción de las condiciones laborales, y un tercero para medir la satisfacción laboral. Las conclusiones principales revelaron que: “las mujeres muestran una mejor condición laboral en comparación con los hombres, sin embargo, su nivel de satisfacción laboral no difiere significativamente. Además, no se encontraron diferencias significativas en la calidad de vida laboral entre hombres y mujeres” (p. 162). No obstante, se destacó que las condiciones laborales percibidas por los profesionales del sector educativo son superiores a las del sector sanitario. Se identificó una relación negativa entre las condiciones laborales percibidas y la satisfacción laboral, así como con la calidad de vida laboral.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

La indagación de Sagrado y Castelló (2019) titulada “*Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile*”, se formularon como objetivo “conocer la correlación que podría existir entre la gestión directiva, la motivación y el compromiso de docentes en establecimientos de educación para personas adultas de la región del Biobío, Chile” (p. 3). El método empleado fue “un enfoque selectivo o correlacional con un diseño no experimental de tipo transversal

e intrasujeto, la unidad de estudio de interés fueron 40 profesores docentes que enseñan en centros de educación para adultos en la Región del Biobío, Chile” (p. 10). Los hallazgos más significativos centrados en: “los educadores en el nivel educativo examinado perciben una correlación positiva y significativa entre la gestión directiva, la motivación docente y el compromiso. Además, se observó una correlación positiva y significativa entre la motivación y el compromiso docente” (p. 13). En ese sentido, las conclusiones a las que llegaron los estudiosos: “la gestión directiva demanda una consideración especial en este ámbito educativo, debido a que, al igual que el cuerpo docente, los líderes no siempre cuentan con una dedicación exclusiva en estos centros educativos ni poseen la capacitación necesaria” (p. 20). Es esencial que la colectividad académica se centre en este grupo de escolares y profesores para destacar su importancia y fomentar su crecimiento, teniendo en cuenta la creciente demanda que enfrentan actualmente.

En este escenario, el estudio de Montoya et al. (2018) denominada “*Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena*”, se plantearon como objetivo “determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna de Chillán-Chile” (p. 8). El método focalizado en: “un estudio cuantitativo de naturaleza correlacional, en el cual participaron 166 empleados. Se utilizaron tres instrumentos de medición: el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, el Instrumento para el Clima Organizacional, y un cuestionario diseñado para recopilar información sobre antecedentes sociodemográficos” (p. 8). Los investigadores precisaron en sus resultados: “el 95% de los profesores y el 90,6% del personal administrativo reportaron estar satisfechos con su trabajo. El 80% de los educadores y el 72,7% del personal administrativo indicaron percibir un ambiente laboral con un alto nivel de clima organizacional” (p. 10). Entre las conclusiones: “existe una relación entre la percepción de un ambiente laboral positivo y un mayor grado de satisfacción laboral tanto en los educadores como en personal administrativo” (p. 12). Según las peculiaridades laborales, los profesionales de la docencia reportan niveles de satisfacción más altos y perciben un clima organizacional más favorable en

comparación con el personal administrativo. Esto se explica por la naturaleza del trabajo del educador, que tiende a ser más autónomo, y por las condiciones laborales incluidos los recursos estructurales y financieros, que se perciben como mejores en el ámbito docente.

En la indagación de Coluccio et al. (2017) titulado “*Situación contractual y su relación con satisfacción laboral, clima organizacional y absentismo en docentes*”, focalizando como objetivo “analizar la relación existente entre situación contractual con clima organizacional, satisfacción laboral y el absentismo en docentes” (p. 99). El componente metodológico: “se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por disponibilidad, seleccionando así una muestra de 108 profesores de colegios municipales y particulares subvencionados en la ciudad de Arica. Se utilizó un cuestionario ad-hoc para evaluar el clima organizacional” (p. 101). En los hallazgos más relevantes: “se observan correlaciones significativas entre el tipo de contrato y el índice de ausentismo, así como con dos aspectos del clima organizacional: el compromiso intrínseco y la descripción del puesto” (p. 106). Al mismo tiempo, concluyeron: “los profesores que cuentan con un contrato indefinido demuestran un compromiso intrínseco más sólido y un mayor conocimiento de sus responsabilidades laborales, lo que se traduce en un sentido de pertenencia más arraigado hacia la organización” (p. 108). De allí, es fundamental destacar la importancia de evaluar la satisfacción laboral de los profesores desde la perspectiva de la excelencia en la gestión de los equipos de trabajo dentro de las instituciones educativas.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

### **2.2.1 Clima organizacional**

Comprender el clima organizacional es relevante, dado que el ambiente perturba, indudablemente, al rendimiento laboral. La definición de clima organizacional, se identifica como: “el entorno que prevalece en una institución en un momento dado. Este entorno puede ser tanto placentero como desagradable para trabajar, y se refiere al carácter o característica del entorno frecuente percibido o experimentado por los integrantes de una corporación” (Escobedo, 2020, p. 20).

Estas cualidades pueden ser de origen interno o externo y ejercen influencia en la conducta de los sujetos al interior de la misma.

Un entorno laboral agradable, respaldado por una cultura organizacional que fomente el vínculo emocional y el arraigo con las responsabilidades, simboliza siempre un beneficio competitivo para las organizaciones. Esto se debe a que la calidad, la productividad y el rendimiento óptimo de los empleados están estrechamente vinculados con el ambiente en el que se desenvuelven.

Los conocimientos y réplicas asociadas al clima organizacional se derivan de una amplia gama de factores. Estos incluyen el liderazgo y la praxis de gestión (tales como estilos de supervisión autoritarios o participativos), el sistema formal y la estructura organizativa (como sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones y la interacción entre integrantes), así como aspectos financieros (como retribución, sistemas de estímulos y apoyo afectivo), los cuales influyen en el comportamiento laboral. Según la teoría de Litwin y Stringer, citado por Simbron-Espejo y Sanabria-Boudri (2020) el clima se define como una característica relativamente estable del entorno interno de una organización, experimentada por sus miembros, que influye en su comportamiento y puede ser cuantificada mediante la evaluación de las particularidades organizativas.

De acuerdo a los autores, antes mencionado, señalaron que: “la teoría desarrollada por Litwin y Stringer se centra en abordar aspectos significativos del comportamiento individual en las organizaciones, enfocándose en la motivación y el clima” (p. 61). Estos investigadores emplean una medida perceptual del clima, describiendo este concepto según la percepción subjetiva de los integrantes de una corporación.

En efecto, la teoría de la motivación, respaldada por investigaciones, puede enriquecer considerablemente el entendimiento del desarrollo organizacional. Según Bohórquez et al. (2020) plantearon que: “Litwin y Stringer identificaron nueve factores que consideraban influyentes en la formación del clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad” (p. 386). Es decir que, estos nueve factores identificados por Litwin y Stringer son fundamentales para comprender

cómo se forma y se moldea el clima organizacional, y cómo este clima afecta la conducta y el rendimiento de los trabajadores. Seguidamente, se efectúa una caracterización de cada uno de ellos:

### ***2.2.1.1 Estructura***

Esta dimensión aborda la manera en que los líderes instituyen y participan los propósitos, fines y metodologías de trabajo. La estructura organizativa de una institución se compone de tres elementos principales: abstrusidad, estandarización y concentración. Estos elementos pueden armonizarse y ajustarse para establecer diferentes configuraciones organizativas. La abstrusidad se refiere a la cantidad de diferenciación dentro de una organización. Cuanto mayor sea la especialización del trabajo en la institución, mayor será el número de niveles jerárquicos y más difícil será coordinar las actividades cuando las unidades de la organización estén dispersas geográficamente (Brito-Carrillo et al., 2020).

De la misma forma, la dimensión de estructura exhibe la afectividad de los trabajadores de estar bien coordinados y poseer una expedita concepción de sus funciones y compromisos. La estructura es elevada cuando los sujetos aprecian que todos colaboradores están bien determinados. Asimismo, se trata de la manera en que las actividades de una organización se estructuran, agrupan y coordinan en términos de las relaciones entre los diversos niveles jerárquicos, sin importar la posición específica en el escalafón. Este enfoque tiene una correlación directa con la estructura orgánica de la organización, tal como se refleja en su cuadro de mando.

Según la estructura adoptada por la institución, es crucial establecer las normativas, reglamentos, políticas y directrices que regulen el funcionamiento de la misma. Estas directrices pueden facilitar o complicar el desarrollo efectivo de las actividades laborales, afectando así a los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades. La percepción favorable o desfavorable dependerá de la capacidad de la organización para identificar y controlar el impacto de estas medidas en el entorno laboral (Brito-Carrillo et al., 2020).

La configuración de una estructura organizativa efectiva en la institución puede tanto favorecer como obstaculizar el flujo de comunicación, un aspecto

crucial en cualquier colectividad que busque una convivencia armoniosa. La misma disminuye cuando existe desconcierto sobre quien hace las actividades y quien posee el mando para tomar decisiones. Inclusive en organizaciones con tecnología avanzada en la cual prevalecen los convenios institucionales paralelos y lineales, así como también una sensación de estructuras adecuadas tienen una repercusión en el estímulo de los sujetos y su labor.

El propósito de una estructura organizativa es fijar un marco de roles en los cuales los integrantes de una institución deben desempeñar para colaborar de manera eficiente y lograr los objetivos establecidos en la planeación. Es fundamental destacar que la estructura refleja la percepción de los educadores respecto a la cantidad de normativas, procesos y desafíos que enfrentan en su labor diaria. Por lo tanto, es esencial fortalecer tanto la estructura formal como la informal en el ámbito educativo.

#### ***2.2.1.2 Responsabilidad***

En el pensamiento de Caro y Ojeda (2019) señalaron que la responsabilidad se manifiesta como la capacidad y determinación de un sujeto para tomar decisiones conscientes, aceptando las implicaciones de sus acciones y asumiendo el compromiso por ellas. Del mismo modo, Robaina (2017) la conceptualizó: “como una cualidad que mitiga los modos inherentes a la naturaleza humana, donde la persona es capaz de decidir de manera consciente y hacer frente a las consecuencias” (p. 56). Es un atributo voluntario, arraigado al individuo, que le admite demostrar integridad y madurez en los discernimientos.

Asimismo, Litwin y Stringer, citado por Goncalves (2017) reflejó que la responsabilidad se refiere al conocimiento que asumen los integrantes de una institución sobre su capacidad de tomar decisiones afines con su labor. Cuando los educadores son fijados con compromisos, experimentan un incremento en su sensación de autodeterminación, lo que les admite desempeñar su trabajo de manera autónomo y responsable.

Por lo tanto, se puede señalar que las emociones de los colaboradores de tener autonomía en su trabajo y no depender de la aprobación constante de un

gerente. Una alta sensación de compromisos implica que el trabajador se siente motivado para resolver los problemas por su cuenta. Por el contrario, una baja sensación de compromiso sugiere un peligro de experimentar nuevos acercamientos para desmotivarse en una organización. Este factor está intrínsecamente vinculado a la libertad en la realización de las tareas asignadas y está directamente relacionado con el estilo de supervisión aplicado a las responsabilidades delegadas a los profesionales.

No importa el cargo que se ocupe o la tarea que se realice, si se disfruta de lo que hace, la labor siempre tendrá un valor significativo. Se percibe que se contribuye con la organización, y esa importancia se refleja en la autonomía que se concede, los desafíos que la actividad presenta y el compromiso que se asume para alcanzar los mejores resultados. Esto repercutirá en la productividad, el bienestar de los trabajadores y competitividad ante la sociedad y el mundo.

En esta perspectiva, tanto los líderes como los educadores deben posesionarse con responsabilidad a sus respectivas funciones, labores o acciones, que les admita trabajar en un ambiente de colaboración con un fuerte sentido de involucramiento hacia las labores desempeñadas. Esto conduce a cultivar una sensación de autonomía y claridad en cuanto a las responsabilidades y funciones dentro de la organización. Desde la visión de los educadores, es crucial fomentar este sentimiento de responsabilidad, lo que les otorgaría un sentido de autoridad sobre su propio trabajo cuando se les encomienda un desempeño específico (Caro & Ojeda, 2019).

### ***2.2.1.3 Recompensa***

La recompensa es una dinámica que se basa en cómo los colaboradores perciben el reconocimiento por una labor bien realizada. En este sentido, cuando una organización prioriza el reconocimiento positivo sobre el castigo, crea un ambiente propicio. Cantú et al. (2023) plantearon: “esto implica incentivar a los empleados para que mejoren su desempeño a largo plazo. ¿Cuál es la recompensa por el esfuerzo, la dedicación y, sobre todo, por los buenos resultados alcanzados en el trabajo?” (p. 14).

Una remuneración equitativa y adecuada, que refleje la labor desempeñada, es el primer estímulo en cualquier vínculo laboral. Es esencial recordar que, aunque un sueldo equilibrado y los logros laborales pueden nivelarse, los individuos anhelan reconocimientos adicionales. Chiavenato (2017) propuso que la recompensa:

La recompensa se entiende a cómo los colaboradores perciben la correspondencia entre la retribución recibida y el trabajo realizado. Se trata de la preferencia de la organización por recompensar más que castigar. La compensación que ofrece la institución afecta la satisfacción de los trabajadores, debido a que estos están preparados a transformar sus recursos personales si obtienen rendimientos y resultados adecuados a sus inversiones (p. 135).

Uno de los pilares fundamentales de la visión corporativa reside en su política de remuneración y beneficios laborales. Cuando los profesores perciben que su trabajo es valorado y reconocido, es más probable que aumenten sus contribuciones, lo que garantiza una mayor productividad y eficacia en su labor, y en consecuencia, una educación de excelencia. Las quejas de los educadores surgen cuando sus acciones a favor de la institución no son reconocidas ni recompensadas, lo que puede desmotivarlos y generar un clima laboral poco efectivo y poco satisfactorio para todo el personal involucrado.

#### ***2.2.1.4 Desafíos***

El factor desafío, según Pereira y Solís (2019) “se refiere a la presencia de situaciones, metas o tareas que requieren un esfuerzo adicional por parte de los miembros de la organización para ser superadas o alcanzadas” (p. 96). Estos desafíos pueden incluir objetivos ambiciosos, proyectos innovadores o problemas complejos que necesitan ser resueltos. La presencia de desafíos en el ambiente de trabajo puede ser beneficiosa, dado que motiva a los colaboradores a desarrollar sus habilidades, promueve la creatividad y el pensamiento crítico, y fomenta un sentido de logro y satisfacción personal cuando se superan con éxito.

Por ello, si la organización fomenta la disposición para asumir riesgos calculados con el fin de alcanzar sus metas, los desafíos contribuirán a mantener un ambiente competitivo saludable, algo esencial en cualquier entidad. Al mismo tiempo el desafío se comprende como la perspectiva sobre la medida en que una institución siembra la aprobación de desafíos estratégicos para conseguir los fines programados.

#### ***2.2.1.5 Relaciones***

Esta fase aborda la apreciación de los integrantes de una corporación sobre el ambiente laboral positivo y las relaciones interpersonales saludables entre superiores y subordinados. Estas conexiones se establecen tanto interior como exterior de la institución, considerando la coexistencia de dos tipos de grupos: los formales, que están integrados en la organización piramidal, y los informales, que surgen de relaciones amistosas entre miembros. Estos enlaces actúan como nexos que conectan los distintos elementos o subsistemas que conforman la institución.

Según las reflexiones de Medina y Cembranos (2018), el tejido de conexiones entre personas se erige como el pilar fundamental que sostiene la travesía humana, donde se destaca la dinámica de compartir sentimientos y expresiones tanto verbales como no verbales. Desde esta perspectiva, los vínculos de los sujetos engloban la interacción entre seres, distinguiendo entre la cantidad y la excelencia de relaciones, lo que a su vez determina distintos niveles de confianza. Asimismo, estas relaciones personales delinear la percepción que los integrantes de una institución tienen sobre el ambiente laboral, enfatizando en la importancia de cultivar un entorno cordial y las conexiones sociales positivas entre colegas, así como entre el cuerpo directivo y el profesorado.

Por su parte, Quinte (2018) hizo alusión a las directrices se basarán en el valor del respeto mutuo en todas las interacciones, fomentando la cortesía y la colaboración como pilares fundamentales. Se buscará alcanzar una eficacia y productividad sostenibles, priorizando la utilidad y la obediencia dentro de límites claramente definidos para evitar cualquier exceso que pudiera desencadenar estrés, situaciones de acoso laboral o cualquier otro tipo de inconveniente similar.

En el contexto, las interacciones entre el equipo directivo y el conjunto de colaboradores desempeñan un papel crucial en la configuración del ambiente organizacional en una institución educativa. Es imperativo que se establezcan entornos propicios para el diálogo y el trabajo en equipo, dado que estos factores inciden directamente en la mejora o deterioro del clima laboral. Por ende, resulta indispensable que se promuevan espacios de colaboración donde se consideren detenidamente cada una de las facetas mencionadas con el fin de potenciar una atmósfera laboral óptima.

#### ***2.2.1.6 Cooperación***

Se refiere a la importancia del respaldo en momentos críticos y al fomento de un sentido de unidad en post de metas compartidas, las cuales están intrínsecamente ligadas a los objetivos institucionales. Este sentimiento se nutre de la percepción que los integrantes de la organización tienen respecto a la disposición de los directivos y compañeros para brindar ayuda cuando se necesita. Se destaca la relevancia del apoyo recíproco entre todos los niveles jerárquicos dentro de la entidad.

En el pensamiento de Ángel y Ávila (2022), consideran que el factor cooperación “implica la disposición y la capacidad de los miembros de la institución educativa para trabajar juntos hacia objetivos comunes. Esto incluye tanto la colaboración entre el personal docente y administrativo como entre los estudiantes y el personal” (p. 7). La cooperación se manifiesta en diversas formas, como el trabajo en equipo en proyectos educativos, la coordinación entre departamentos o áreas de estudio, el intercambio de ideas y recursos, y el apoyo mutuo en el desarrollo profesional y personal.

#### ***2.2.1.7 Estándares***

Se evidencia el impulso hacia la mejora del rendimiento y el nivel de satisfacción que los trabajadores experimentan al realizar su labor con excelencia. La existencia de estándares elevados indica que los individuos están constantemente en búsqueda de maneras para superar sus propios logros. En contraste, la presencia

de estándares bajos denota una expectativa mínima en cuanto al desempeño, lo que conlleva a una menor dedicación hacia la mejora continua.

Se entiende que un estándar proporciona un marco de referencia o modelo que define su extensión y la medida en que se cumple. La clave radica en establecer estos estándares con criterios racionales y garantizar que sean alcanzables sin imponer esfuerzos excesivos. De esta manera, los integrantes del grupo percibirán estos estándares como justos y equitativos. Se puede inferir que un estándar conlleva la valoración de metas tanto inherentes como manifiestas, así como de criterios de rendimiento establecidos. Además, resalta la importancia de realizar un trabajo de calidad y el desafío inherente a alcanzar tanto metas individuales como grupales.

#### ***2.2.1.8 Conflicto***

En lo que respecta al conflicto, Chiavenato (2017) indicó que la disposición de los afiliados a una institución para aceptar puntos de vista divergentes y abordar los problemas de manera inmediata, refleja el nivel de madurez emocional dentro de la entidad. Así, la circulación de rumores dentro de la organización sirve como una alerta para los líderes y coordinadores, quienes, mediante una comunicación eficiente entre los diferentes niveles jerárquicos, pueden prevenir la escalada de cualquier situación problemática. El autor que se viene citando, “identifica tres tipos de conflictos potenciales: a) conflicto individual, b) conflicto organizacional originado por cuestiones individuales o grupales, y el conflicto entre organizaciones” (p. 147). Seguidamente, se describe cada uno de los conflictos indicados por este autor:

a) Conflicto individual: El conflicto reside en el sujeto y su resolución depende exclusivamente de él mismo; en ocasiones, el conflicto puede surgir fuera de la organización, debido a cuestiones personales. Por lo tanto, es crucial que el líder esté vigilante, tanto de su propio comportamiento como la de su equipo, para intervenir oportunamente y prevenir conflictos.

b) El conflicto organizacional puede manifestarse de dos maneras: centrado en el individuo o arraigado en el grupo. Ambas formas de conflicto ocurren dentro

de la estructura de la organización. Para resolver estos conflictos, existen dos enfoques principales: los modelos analíticos, que buscan una solución definitiva o mediante persuasión, y los modelos de negociación, que pueden implicar negociación directa o gestión política. Este tipo de conflicto es especialmente prevalente en entornos educativos, lo que requiere que los líderes educativos estén preparados para abordar la situación con astucia y tacto para encontrar una solución satisfactoria.

c) Conflicto interorganizacional: Se trata del conflicto que emerge entre dos o más entidades organizativas, situado fuera de sus límites. Este tipo de conflicto guarda similitudes con los problemas internos de una organización. Su condición primordial es que no existan inconvenientes entre grupos internos, es decir, que cada organización tenga una opción aceptable y que haya diversas alternativas aceptables entre las distintas entidades involucradas.

Por lo tanto, esta dimensión, se comprende como la percepción de los directores y otros colaboradores en la búsqueda de información distinta, es decir, debe hacerse énfasis en el inicio de trabajo. Por ello, las discrepancias entre los integrantes de un equipo son la fuente constante de conflictos. Estos desacuerdos pueden surgir por diversas razones, ya sea en el ámbito laboral o en el social, y pueden involucrar a colegas del mismo nivel jerárquico o en la relación con líderes y superiores.

Es evidente que un conflicto no abordado entre compañeros puede generar una gama de emociones negativas como insatisfacción, desdicha, falta de interés, desesperanza y hasta depresión. Incluso puede resultar la renuncia al empleo y, en situaciones extremas, en comportamientos agresivos. Por esta razón, muchas instituciones establecen unidades especializadas en la resolución de conflictos internos, con enfoques específicos como el equilibrio de género o la diferencia. Estas unidades desempeñan un papel crucial al mediar y conciliar cualquier situación, contribuyendo así a mantener un entorno laboral positivo.

En situaciones donde el conflicto pueda tener consecuencias legales, es prudente involucrar al abogado corporativo en el procedimiento. Se refiere a circunstancias de extrema gravedad, como posibles casos de acoso o abuso laboral

y psicológico dirigidos hacia los colaboradores.

#### ***2.2.1.9 Identidad***

Actualmente, la identidad se conoce sentido de pertenencia. Este concepto abarca el orgullo que se siente al formar parte de una institución y contribuir activamente a sus metas. Implica la sensación de pertenencia a un equipo valorado dentro de la organización y destaca la importancia que se le otorga a este tipo de vínculo emocional.

En los años más recientes, ha habido avances notables en la investigación sistemática sobre la motivación de los individuos, así como en el desarrollo de herramientas para medir este aspecto, lo que ha permitido el surgimiento de lo que hoy se puede llamar una disciplina de la motivación. Según el enfoque propuesto por Stringer (2016), el ambiente organizacional juega un papel fundamental en la determinación del rendimiento de una organización. Asimismo, el autor antes mencionado planteó:

El ambiente laboral ejerce una influencia significativa en el rendimiento, dado que está estrechamente ligado a la motivación, que representa la fuerza impulsora detrás del trabajo de las personas. En ese sentido, la teoría de la motivación destacada identificar tres aspectos fundamentales de dicha fuerza motivadora: anhelo de logro, deseo de pertenencia e impulso de poder. Estas necesidades desempeñan un papel crucial en los razonamientos y emociones de los individuos en el entorno laboral. Se reconoce que distintos tipos de ambiente organizacional pueden estimular estos diferentes tipos de motivación, y su impacto puede ser evaluado (p. 39).

De la misma forma, el autor antes mencionado, señaló que Los líderes organizacionales ejercen influencia al generar y dirigir la energía motivacional que impulsa a las personas a la acción. Diversas praxis de liderazgo tienen un impacto directo en las emociones, estímulos y conductas de los individuos, dando forma a la atmósfera o ambiente de la institución, lo que a su vez afecta el rendimiento general de la misma.

### 2.2.1.10 Componentes del clima organizacional

En el pensamiento de Brunet (2018), el clima organizacional se compone de diversos elementos que: “incluyen el comportamiento de individuos y grupos, la estructura organizacional y sus procesos. Estos factores interactúan para generar un ambiente dentro de la organización, que a su vez influye en los resultados tanto a nivel organizacional como individual o grupal” (p. 69). En otras palabras, los resultados que una institución experimenta son producto de su atmósfera laboral, que emerge de múltiples aspectos, incluyendo su estructura, procesos, así como los aspectos psicológicos y de comportamiento de sus colaboradores.

**Figura 1**

*Elementos y efectos del clima organizacional*



**Nota.** Gibson et al. (2016, p. 6)

La percepción y la interpretación que los trabajadores tienen de la realidad son aspectos de gran relevancia. Los rasgos individuales de cada sujeto influyen en

cómo perciben y comprenden su entorno, donde factores como los discernimientos personales, la personalidad, la capacidad para manejar la presión y el nivel de conocimiento contribuyen a dar sentido a la realidad que les rodea.

### **2.2.2 Clima organizacional y la satisfacción labora de los trabajadores**

Según Toro (2019), conceptualizó la satisfacción laboral de los individuos como aquella que: “se ve parcialmente influida por el clima organizacional, lo que indica que el clima y la satisfacción son fenómenos distintos en términos de su naturaleza, causas y efectos” (p. 43). Sin embargo, están estrechamente afines, debido a que ambos son aspectos psicosociales que se desarrollan en el entorno institucional e impacta el desempeño de los empleados. La naturaleza de esta relación y sus implicaciones dependerán de la percepción de los trabajadores respecto a su satisfacción laboral en relación con el clima organizacional.

Una de las implicaciones es que se puede prever el nivel de satisfacción de los empleados en una organización al comprender su atmósfera laboral. Además, una gestión hábil y efectiva del clima organizacional resulta en impactos positivos tanto en la satisfacción laboral de los colaboradores como en el compromiso hacia la corporación. Este compromiso del personal, que refleja su motivación para trabajar, es un resultado importante de la excelencia del clima, al igual que la satisfacción laboral.

El clima organizacional se posiciona como un elemento esencial dentro del capital institucional de cualquier organización, actuando como un generador de riqueza, desarrollo y progreso. Aunque no queda reflejado en los estados financieros, su impacto resulta crucial y determinante para el éxito de la organización

### **2.2.3 Importancia del clima organizacional**

Brunet, citado por Brito-Carrillo et al. (2020) presenta una visión integral del clima organizacional, el cual refleja los principios, posturas y convicciones de los integrantes, que a su vez se convierten en componentes del clima debido a su naturaleza interactiva. Por lo tanto, es crucial para un gerente tener la capacidad de

examinar y precisar el clima organizacional por tres saberes fundamentales:

Valorar el origen de los conflictos, la ansiedad o desgrado que puedan lugar a actitudes poco proactivas hacia la institución.

Instruir y mantener un proceso de transformaciones, proporcionando al administrador los componentes fijados en los que debe enfocar sus acciones.

Monitorear el progreso de la institución y anticipar las posibles dificultades que puedan generarse en el futuro.

#### **2.2.4 Clima organizacional – liderazgo**

Las organizaciones educativas, principalmente, en la actualidad, enfrentan diversos desafíos que demandan atención: competir en un mercado cada vez más consolidado, alcanzar la excelencia institucional, aumentar la productividad, optimizar el uso de los recursos, atraer a los mejores talentos profesionales, generar activos de alto valor, entre otros. Para abordar estos desafíos, no solo se requiere contar con individuos altamente capacitados en sus respectivas áreas, a su vez los líderes inspiradores capaces de aprovechar lo positivo y abrir nuevos caminos para alcanzar los fines propuestos (Serrano & Portalanza, 2019).

Lo óptimo sería que aquel que ocupe un cargo, también ejerza el liderazgo, lo que le facilitaría dirigir sus decisiones hacia los objetivos establecidos. Sin embargo, es importante reconocer que el liderazgo no siempre está ligado a la autoridad conferida. Ocasionalmente, el auténtico liderazgo puede manifestarse en uno o diversas personas dentro de la organización que carecen de poder de decisión.

Resulta crucial contar con liderazgo dentro de una organización, dado que su falta o un liderazgo falso pueden conducir a la dispersión, la tradición y, en última instancia, al deterioro del nivel de valores. A lo largo de la historia, se ha reconocido la importancia del liderazgo, destacando su capacidad transformadora en la sociedad.

Los líderes distinguidos han exhibido una amplia gama de particularidades que los identifican. Como señala Hernández et al. (2019) “cada individuo cuenta con talentos innatos que lo hacen único y especial. A partir de estos rasgos personales, es posible cultivar el liderazgo como una competencia o fortaleza que

puede desarrollarse según las circunstancias particulares” (p. 78).

El fundamento para edificar una fortaleza radica en detectar los talentos principales y perfeccionarlos a través del conocimiento y las habilidades. Por otro lado, investigaciones han demostrado que para ser un líder efectivo, son indispensables ciertas características, pero esto no implica que tener esas mismas características garantice automáticamente el liderazgo. Es decir, existen verdaderos líderes que conducen con excelencia las instituciones y, en oportunidades requieren de fortalecer sus potenciales.

### **2.2.5 Clima organizacional – prácticas de dirección**

Chiavenato (2017) examinó las distintas teorías surgidas en torno a la gestión del talento humano y las responsabilidades de la dirección asociadas. Su sugerencia plantea un cambio en el papel tradicional de esta área, dado que no se limita a mantener un estatus en la organización. En cambio, el referido autor propone “una evolución hacia la creación de organizaciones más avanzadas, ágiles, proactivas y competitivas. Destaca el desafío de pasar de un enfoque autoritario y coercitivo, como el propuesto por Likert, hacia un enfoque más participativo en la administración de Recursos Humanos” (p. 109).

En ese sentido, se busca promover una revolución silenciosa, pero sumamente impactante, de acuerdo con el autor antes mencionado, se requiere de: “un cambio en la forma en que se interactúa con las personas, otorgándoles una gran libertad de acción, pensamiento, desarrollo personal, relaciones interpersonales y elección de métodos y procedimientos laborales” (p. 112). Es decir, se enfatiza la importancia de brindar a las personas una amplia libertad en diversos aspectos, incluyendo la acción, el pensamiento, la formación, las relaciones humanas y la elección de métodos y procedimientos de trabajo.

### **2.2.6 Clima organizacional - sistema formal y la estructura de la organización**

Se hace mención a la organización formal, que engloba un conjunto de reglas, estructuras y procesos destinados a organizar las actividades inherentes a

una institución. De allí que, las pautas, ordenamientos y estructuras establecidas por la dirección de una institución son documentadas y transmitidas a todos los colaboradores, quienes, en general, deben cumplirlas rigurosamente. Esta comunicación se lleva a cabo mediante canales oficiales, tales como: diagramas organizativos, manuales de organización, publicaciones, entre otros.

La organización formal es esencial, debido a que proporciona a cada miembro del equipo una comprensión clara de sus responsabilidades y su posición en la jerarquía de la de la organización. Esta claridad es fundamental para garantizar el uso eficiente de los recursos de la empresa. Algunas particularidades que debe efectuar la organización formal incluyen:

a) Agrupación de normas y procesos bien establecidos: Las normas y procesos unidos con las metodologías construidas, anticipadamente por la gerencia, con el propósito de conseguir los fines a mediano y largo plazo por la institución.

b) Status simbólico: Al interior de la estructura organizativa se asigna un estatus específico a cada miembro en función de su posición y autoridad relativa. En este sentido, la organización formal se basa en las interconexiones de autoridad, donde algunos colaboradores tienen mayor poder sobre otros, determinado por el estatus simbólico que la estructura otorga a cada individuo.

c) Tareas asignadas: La organización delinea las responsabilidades específicas de cada empleado, estableciendo tanto sus deberes como los términos de su participación dentro de la organización.

d) Los reconocimientos y promociones se basan en los logros y desempeño del empleado, no en relaciones personales con superiores jerárquicos. Cuando se desarrolla la estructura organizativa formal, puede resultar desafiante asignar y definir claramente las responsabilidades individuales. Al mismo tiempo, la falta de respeto al principio de unidad de mando puede llevar a confusiones y conflictos dentro de la organización.

### **2.2.7 Algunos elementos conceptuales**

En la actualidad, el clima organizacional se ha convertido en un aspecto crucial para todas las instituciones, debido a que buscan constantemente mejorar el

entorno laboral para aumentar la producción sin descuidar el bienestar de su personal. Para profundizar en este tema relevante, se examinarán las opiniones de reconocidos expertos en el campo, así como las definiciones proporcionadas por destacados autores contemporáneos.

Desde una perspectiva amplia, el clima organizacional se refiere a las características del entorno laboral que son percibidas por los trabajadores. Según Gibson et al. (2016), el clima organizacional comprende “las propiedades del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se considera una fuerza influyente en su comportamiento” (p. 69). Igualmente, Hitt et al. (2017) sugirieron que el clima organizacional “puede ser visto como un fenómeno que se construye socialmente, emergiendo de las interacciones entre sujetos, grupos y condiciones laborales” (p. 67). Esto otorga significado a las experiencias individuales y grupales, dado que todo lo que ocurre en la organización afecta y se entrelaza con otros aspectos. Las derivaciones organizacionales proceden de estas interacciones activas, transformantes y emocionales.

Brunet (2018), indicó que el clima organizacional “se describe como la naturaleza subjetiva de las características organizativas, que son percibidas por las personas y están influenciadas por varios aspectos y circunstancias del entorno laboral” (p. 97). Estas características se manifiestan a través de una variedad de dimensiones formadas por numerosos estímulos. Además, el clima organizacional puede ser experimentado por los individuos sin que estén plenamente conscientes de los elementos que lo componen.

De acuerdo con Goncalves (2017), el clima organizacional “se presenta como un fenómeno intermedio que actúa como mediador entre los factores del sistema organizativo y las tendencias motivacionales, las cuales se reflejan en el comportamiento y tienen impacto en la organización” (p. 49). Asimismo, Litwin y Stringer citado por Macías y Vanga (2021) lo conceptualizaron como “un conjunto de características cuantificables del entorno laboral, que son percibidas directa o indirectamente por quienes trabajan en la organización, y que influyen en su motivación y conducta” (p. 76). Estas definiciones resaltan la importancia de las percepciones del trabajador sobre las ordenaciones y métodos laborales.

Del mismo modo, Chiavenato (2017), es crucial que los sujetos sienten que la organización los respalda y se preocupa por sus obligaciones y dificultades. Por lo tanto, para que las organizaciones alcancen el éxito, los directores deben comprender a fondo a las personas que forman parte de la institución. Además, es fundamental que los administradores no pierdan de vista la posición que ocupan dentro de la institución, dado que esto tendrá un impacto significativo en su perspectiva y en su interpretación de los acontecimientos dentro del sistema organizativo.

Dentro del contexto, las instituciones educativas, según Ojeda (2021) describió el clima organizacional “como el resultado de una combinación interactiva de diversos factores físicos, estructurales, personales, funcionales y culturales presentes en la institución educativa” (p. 34). Estos elementos, integrados de manera dinámica, contribuyen a establecer un estilo o atmósfera característica en la institución, lo cual a su vez influye en los diversos productos educativos generados por la misma.

En este contexto, García (2019) consideró que el clima en las organizaciones educativas “se define como el ambiente predominante en la institución, que abarca desde la calidad de las relaciones interpersonales hasta el grado de colaboración entre los miembros” (p. 23). Estos aspectos son fundamentales para fomentar una convivencia favorable o negativa, y tienen un impacto significativo en los procesos grupales que tienen lugar en el entorno educativo.

Daft y Marcic, citado por Blanco et al. (2020), el clima organizacional en el contexto educativo lo definieron como: “el ambiente que se percibe como resultado de la interacción entre los diversos componentes de la organización educativa, especialmente las relaciones interpersonales” (p. 184). Los autores referidos señalaron que dentro de la institución se pueden observar cuatro dimensiones principales: la dimensión ecológica, que abarca aspectos físicos y materiales; la dimensión medioambiental, que se refiere al entorno social; la dimensión del individuo en su entorno, que incluye las características individuales en relación con el ambiente; y la dimensión social, que se centra en los sistemas de creencias, valores y estructuras cognitivas.

La conceptualización más ampliamente citada proviene de Litwin y Stringer, citado por Macías y Vanga (2021), quienes definieron el clima organizacional como “agrupación de características cuantificables del ambiente laboral, que son percibidas por las personas que residen y laboran en ese entorno, y se cree que impactan en la motivación y en la conducta de esos individuos” (p. 13). Otra definición reconocida es la de Joyce y Slocum (2016), adoptaron un enfoque más centrado en el individuo y propusieron cuatro principios clave:

En primer lugar, es importante tener en cuenta que todos los climas, ya sean individuales, grupales u organizacionales, están influenciados por la percepción y la psicología del individuo. Esto significa que, independientemente de si se refiere a un equipo, una división o un subgrupo dentro de la organización, el clima en cada uno de estos contextos refleja las percepciones que los miembros de esas unidades sociales han obtenido y comparten entre sí.

En segundo lugar, es importante reconocer que todos los climas son conceptos abstractos. Las personas generalmente se basan en la información que tienen sobre otras personas y las acciones de la organización para formar sus percepciones sobre el clima. Cuando los individuos describen su propio clima, integran todas sus experiencias personales con las percepciones que tienen de las experiencias de los demás, creando así un esquema epistémico de la organización.

En tercer lugar, dado que el clima es percibido de manera subjetiva y abstracta, está sujeto a los mismos principios de percepción que otros conceptos psicológicos. Cuando aplicamos estos principios a la percepción de asuntos laborales, obtenemos descripciones que son multidimensionales.

En cuarto lugar, los climas tienden a ser principalmente representativos en lugar de evaluativos por naturaleza. Esto implica que muchos estudiosos del clima organizacional suelen preguntar a las personas acerca de su discernimiento del entorno profesional, en lugar de solicitarles que rotulen su respuesta como excelente o deficiente en términos generales.

El clima organizacional, según Burke et al. (2018) “ha sido descrito como las percepciones individuales sobre las características del entorno laboral” (p. 34). Es decir, se considera un constructo descriptivo que refleja un consenso entre los

integrantes de una institución respecto a componentes clave como procedimientos, experiencias y cualidades de liderazgo.

Estos autores sostienen que el clima organizacional es una particularidad distintiva de una organización, dado que: Implica los conocimientos combinados con los integrantes de una organización en dimensiones como independencia, compañerismo, unión, soporte, reconocimiento, invención y equivalencia, se genera a través de las interacciones entre los colaboradores de una entidad; funciona como referencia para interpretar situaciones cotidianas; representa las normas predominantes, estilos y modos de la cultura organizacional y ejerce dominio sobre el ajuste de la conducta de los trabajadores.

Esta premisa, en términos generales, se encuentra vinculado al ambiente de trabajo, que comprende las maneras y metodología de funcionamiento institucional adoptados por los miembros de la organización. Según Schneider et al. (2017), este concepto se refiere “a las percepciones de los empleados sobre eventos, prácticas y procedimientos, así como sus percepciones sobre los comportamientos que son recompensados, apoyados y esperados” (p. 49). Los mismos autores definieron: “cuatro dimensiones del clima organizacional como: la naturaleza de interconexiones personales, la estructura jerárquica, el ambiente del trabajo y la dirección del apoyo y las recompensas” (p. 53).

Brown y Leigh (2019) conceptualizaron el clima organizacional “como las características del entorno laboral que los trabajadores perciben como distintivas o representativas de la naturaleza de la organización” (p. 34). Estos investigadores se centran específicamente en el estudio del clima laboral en lugar de la cultura organizacional, razonando que el originario se funda en el contexto laboral y está coherente con el conocimiento del trabajador sobre sus colegas en su interacción diaria. Siguiendo esta perspectiva, se aborda el estudio de la clarividencia del colaborador sobre el clima laboral en el área funcional donde realiza sus tareas diarias, en lugar de su percepción sobre la cultura que prevalece en toda la institución. Los autores que se vienen planteando, hallan en una indagación efectuada en una institución, la subsiguiente sucesión:

## Figura 2

*Sucesión de Brown y Leigh sobre el Clima Organizacional*



**Nota.** Brown y Leigh (2019).

Brown y Leigh (2019) plantearon seis elementos clave que conforman el clima organizacional: “respaldo del líder directo, definición clara de funciones, libertad para expresar emociones, aporte individual, reconocimiento y desafíos laborales” (p. 47). De ahí que, los elementos del clima organizacional se dividen en dos categorías: una relacionada con la seguridad psicológica y otra con la trascendencia psicológica. Las dimensiones del clima organizacional en el primer grupo se centran en las sensaciones de los trabajadores sobre un entorno positivo y sólido. James y James (2018) propusieron las siguientes:

a) Soporte del supervisor directo: Es la aprehensión del trabajador de recibir respaldo por parte de su supervisor, tanto en la toma de decisiones como en la ejecución de tareas. Dentro de esta dimensión, se pueden identificar dos extremos: uno caracterizado por un enfoque inflexible que refleja una falta de confianza en el colaborador, y otro donde el estilo de liderazgo admite la flexibilidad para modificar o adecuar metodologías, aprender de los errores y fomentar la creatividad de los trabajadores para resolver desafíos (Scarpello y Vandenberg, 2019).

b) Especificidad del rol: Se refiere al nivel de detalle en la descripción de las responsabilidades y expectativas asociadas con un puesto particular. Cuando las expectativas sobre cómo lograr los resultados son vagas o poco definidas, aumenta el nivel de estrés y disminuyen tanto la satisfacción como el compromiso (Breugh y Colihan, 2017).

c) Libertad para expresar emociones: Es la percepción que tiene un empleado sobre su capacidad para ser honesto respecto a su afectividad hacia el trabajo y la organización, sin preocuparse por posibles represalias.

Es crucial destacar que el clima laboral no solo está relacionado con las variables de estudio mencionadas anteriormente, sino que también está asociado con una amplia gama de dimensiones adicionales. Aunque el clima organizacional se compone de diversas prácticas y recompensas dentro de la organización, existen numerosas áreas que pueden ser objeto de estudio; estas incluyen la seguridad laboral, el compañerismo en la institución, la innovación y la innovación, así como una de las áreas más controvertidas, su relación con la cultura organizacional.

Finalmente, la inclusión de esta variable se justifica claramente: el clima organizacional es un factor crucial que puede impulsar o restringir la identificación, desarrollo y fortalecimiento de las competencias fundamentales de la organización. Por lo tanto, esta relación se establece como una de las hipótesis a ser examinadas en el presente estudio.

## **2.2.8 Teoría del clima organizacional de Likert**

### ***2.2.8.1 Teoría de los sistemas***

En las ideas de Likert, citado por Brunet (2018), se planteó que la conducta de los trabajadores está influenciada no solo por las prácticas administrativas, sino también por el entorno organizacional que estos perciben. Este entorno se ve moldeado por una combinación de información, percepciones, expectativas, habilidades y valores de los individuos.

La manera en que una persona responde a una situación siempre depende de cómo la percibe. Lo crucial no es la realidad objetiva, sino cómo interpreta esa realidad. Si bien la realidad puede influir en la inteligencia, es esta última es la que finalmente moldea el comportamiento que una persona elige acoger. De acuerdo al autor antes mencionado, “hace referencia a Likert, se identifican tres categorías de variables que definen las particularidades de una institución y afectan la manera en que cada individuo percibe el ambiente de trabajo” (p. 27). El autor reflejó tres tipos de variables que fijan las particularidades de una institución: “variables causales, variables intermedias y variables finales” (p. 28). En lo que respecta, a las variables causales: “son aquellas que operan de manera independiente y moldean la dirección en la que una organización progresivamente, así como los logros que alcanza” (p.

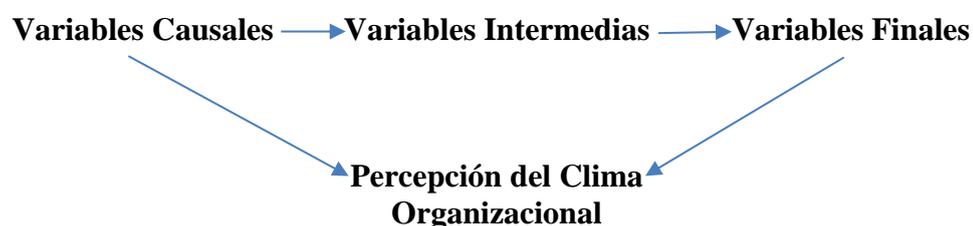
29). Dentro de esta categoría se incluyen: a) Las se pueden ser modificadas: Se refieren a aquellas que están sujetas a cambios o adaptaciones por parte de los miembros de la institución, quienes también tienen la capacidad de introducir nuevos elementos o aspectos; b) Son variables independientes: en términos de causa y efecto, lo que implica que si estas variables son alteradas, también lo son otras variables relacionadas, mientras que si permanecen estables, por lo general no se ven afectadas por las demás variables.

Mientras que las variables intermedias: están determinadas como el estado interior de la organización y el bienestar de la misma, es decir, envuelve la motivación, los modos, los propósitos del desempeño, la efectividad en el diálogo y la toma de decisiones. Esto representa la manera constituyente de los procedimientos de ordenamiento en una entidad.

Las variables finales, estas categorías se originan como el resultado de las consecuencias intermedias pronunciadas con anterioridad, esto fija los resultados logrados por la institución enmarcadas en la producción, logros y deterioro, estas componen la efectividad de una institución. Además, cuando se gestionan adecuadamente los recursos pueden durar en el tiempo y en el espacio de sus vida útil en la sociedad.

### Figura 3

*Habilidad de las tres variables convenientes de una institución*



Nota. Tomado del texto de Brunet (2018, p. 42).

#### 2.2.9 Tipologías de clima organizacional

En las disertaciones de Brunet (2018) señaló que la interacción entre las variables causales, intermedias y finales, da lugar a la identificación de dos

principales categorías de clima organizacional, cada una de las cuales se divide en dos subtipos. Estos distintos tipos de clima se encuentran posicionados en un espectro que va desde un sistema altamente autoritario hasta uno altamente participativo. En efecto cada una de ellas se describen a continuación.

*a) El clima de tipología autoritaria:* En el marco del Sistema I - Autoritario explotador, se caracteriza por la falta de confianza de la dirección hacia sus colaboradores. Predomina un ambiente de aprensión, con una mínima interacción entre los superiores y los subordinados, y donde las decisiones son exclusivamente tomadas por los gerentes.

Dentro del Sistema II - Autoritario paternalista, se observa una relación de confianza entre la dirección y sus trabajadores. En este contexto, las metodologías predominantes para motivar a los colaboradores son el uso de recompensas y castigos.

b) El clima participativo: El Sistema III - Consultivo se caracteriza por la seguridad los trabajadores, quienes tienen la capacidad de tomar decisiones concretas. En este contexto, se busca compensar las demandas de influencia y estimación, promoviendo una interacción activa entre ambas partes. Este sistema se distingue por un alto grado de confianza mutua.

Dentro del Sistema IV - Participación en grupo, se destaca la credibilidad mutua entre la dirección y los trabajadores. Estos últimos se sienten causados por su intervención activa y su compromiso en la toma de decisiones, así como la fijación conjunta de fines de rendimiento.

Los sistemas I y II se caracterizan por un entorno organizacional cerrado, en la cual prevalece una estructura estática, lo que conlleva a un ambiente laboral desfavorable. En contraste, los sistemas III y IV representan un ambiente organizacional abierto, caracterizado por una estructura flexible que promueve un clima laboral próspera intrínsecamente en la corporación.

Según Hall, citado por Amaya (2020), el clima organizacional “se define como la agrupación de características del entorno laboral que son percibidas por los trabajadores, ya sea de manera directa o indirecta, y que tienen un impacto significativo en su comportamiento” (p. 80). Esto significa que, se posiciona como

uno de los elementos estratégicos fundamentales para el éxito en la gestión institucional. Paralelamente a la estructura formal de la organización, el clima organizacional influye en la ejecución efectiva de las actividades institucionales, siendo conformado por una variedad de compartimentos y modelos conductuales exhibidos por los miembros de la organización.

En ese sentido, Álvarez (2019), señaló que el clima organizacional “se define como el entorno en el que los miembros de una organización trabajan, ya sea favorable o desfavorable. Este ambiente influye en el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral de los individuos involucrados” (p. 65). Esto quiere decir, el ambiente laboral envuelve la excelencia inherente de una institución, que puede ser comparada con una escala de calor, reflejando la cultura organizacional. Esta cultura ayuda a consolidar las prácticas, productos, hábitos y desempeño de la misma.

#### **2.2.10 Clima laboral y cultura organizacional**

Es esencial explorar la definición de cultura organizacional, el cual a menudo se ha confundido con el clima organizacional. Al profundizar en las diferencias o similitudes entre ambos conceptos, se precisa que son construcciones interrelacionadas. Su distinción no siempre es clara, dado que comparten fundamentos que pueden generar confusión.

En el pensamiento de Schneider et al. (2017), se pueden distinguir dos perspectivas para conceptualizar la cultura organizacional. La primera visión considera que la cultura es algo que la organización simboliza, la segunda la concibe como algo que la organización tiene. Aunque la segunda perspectiva puede tener más adeptos, el concepto de cultura corporativa aún no ha sido claramente definido ni aceptado por representantes de ambas corrientes.

Desde la perspectiva funcionalista, según Yopan et al. (2020) “el desarrollo de la cultura organizacional se relaciona con la habilidad de las organizaciones para resolver sus problemas tanto de adaptación externa como de integración interna” (p. 264). Este enfoque mantiene que la cultura es equiparable al proceso de formación de grupos dentro de la organización. Asimismo, Hofstede (2019)

argumenta que la cultura solo puede ser definida por el grupo humano que la representa, lo que implica que la cultura organizacional es lo que distingue a los integrantes de una institución del resto de la población.

Por otra parte, Marcoulides y Heck (2019) explicaron que la cultura organizacional como un componente compuesto por tres componentes esenciales: primero, se trata de un sistema socio-cultural que engloba la percepción de las estrategias y prácticas de la organización; segundo, comprende un sistema de valores arraigados en la entidad; y tercero, representa la agrupación en conjunto de dogmas compartidas por los individuos que forman parte de esa organización en particular. Schein, citado por Rodríguez y Bautista (2021) en la cual se admite y reconoce el axioma de cultura, inscribe:

La cultura se define como un conjunto de supuestos fundamentales compartidos que la organización ha adquirido a lo largo del tiempo, los cuales han sido útiles para resolver desafíos, tanto de adaptación externa como de integración interna. Estos valores y creencias se transmiten a los nuevos integrantes de la institución como un marco para descubrir, recapacitar y concebirse acerca de los inconvenientes y situaciones descritas en el entorno laboral (p. 44).

Adicionalmente, Schein, citado los autores antes mencionados, propuso que la cultura organizacional “se compone de tres niveles distintos: los artefactos, que constituyen el nivel visible y tangible de la cultura; los valores, que no son directamente observables, pero influyen en el comportamiento y las decisiones; y los supuestos básicos” (p. 47), estos últimos yacen en el centro de la formación individual y guían las acciones de manera subconsciente. Hofstede et al. (2019), “estos niveles se denominan manifestaciones y se dividen en tres categorías, que van desde lo más externo hasta lo más profundo: símbolos, héroes y rituales, y valores” (p. 45). Argumentan que las insignias, héroes y rituales se consideran prácticas y representan la parte visible de las culturas, al mismo tiempo, los valores constituyen la parte espiritual.

Asimismo, de los enfoques mencionados anteriormente, es importante

considerar la teoría de la integración cultural, “que abarca tres perspectivas fundamentales: integración, diferenciación y fragmentación” (Martin, 2018, p. 34). La perspectiva de integración reconoce la cultura organizacional como un fenómeno simultáneo y complicado, mientras que la perspectiva de diferenciación propone la existencia de múltiples subculturas adentro de una misma institución. Por otro lado, la perspectiva de fragmentación describe la cultura organizacional como un fenómeno ambiguo y poco comprendido por los miembros de la organización. Estas distintas aproximaciones revelan que el campo de estudio de la cultura organizacional sigue siendo un terreno en constante exploración y debate, y que aún en la primera década del siglo XXI, no existe un consenso definitivo entre los expertos que permita una comprensión completa del tema.

A pesar de que varios autores examinados han destacado aspectos positivos de la cultura organizacional, también hay acusadores que plantean preocupaciones al respecto. Según Robbins (2017), la cultura organizacional puede cristianizarse en un riesgo para las entidades e instituciones en ciertas circunstancias particulares.

La cultura organizacional puede convertirse en una barrera para el cambio, especialmente cuando los valores compartidos no están alineados con aquellos que favorecen la efectividad de la organización. Esta discrepancia es más evidente en situaciones donde la corporación se enfrenta a transformaciones vertiginosas, debido a que la cultura arraigada puede no ser adecuada para adaptarse a nuevas circunstancias.

Además, la cultura puede representar un obstáculo hacia la multiplicidad, especialmente cuando la contratación de nuevos colaboradores de disímiles géneros, razas, grupos étnicos u otras discrepancias no se ajusta a las normas establecidas por la mayoría de los empleados existentes.

Cuando la cultura se convierte en un obstáculo para las fusiones y lucros, suele ser el resultado de la tradicional visión gerencial que se centraba en aspectos financieros y sinergias de productos al tomar decisiones sobre estas operaciones.

No obstante, para fomentar mejores resultados dentro de una organización a través de una cultura organizacional sólida, es fundamental no solo abordar y examinar minuciosamente los procesos internos, sino también prestar una atención

especial al bienestar emocional de los trabajadores. Esto implica considerar sus percepciones sobre el trabajo, su autoestima y sentirse valorados por la entidad, especialmente por los altos directivos, reconociendo la importancia de su contribución. Todo ello tiene como objetivo crear un entorno laboral más gratificante y, consecuentemente, fortalecer la cultura organizacional (Barahona & Rodríguez, 2018). Por ello, Estudios más actuales apuntan que existen peculiaridades fundamentales que, de manera resumida, reflejan el atributo de la cultura de una institución, según Robbins (2017):

**Innovación y audacia:** Se refiere a la medida en que se promueve entre los practicantes la creatividad y la disposición para asumir desafíos y riesgos.

**Precisión y meticulosidad:** Indica hasta qué punto se espera que los practicantes muestren precisión, estudio y esmero metódico a los detalles en su trabajo.

**Enfoque en resultados:** Se relaciona con la priorización que la dirección da a los resultados obtenidos, por encima de las metodologías y técnicas empleados para alcanzarlos.

**Centrismo humano:** Se refiere a la consideración que tiene la dirección sobre el impacto de las decisiones en el bienestar de las personas intrínsecamente en la organización.

**Enfoque en equipo:** Indica hasta qué punto las tareas laborales se estructuran en torno a equipos colaborativos en lugar de enfocarse únicamente en el desempeño individual.

**Determinación:** Se relaciona con el nivel de iniciativa y competitividad de los individuos dentro de la organización, en contraposición a una actitud indiferente.

**Continuidad:** Hace referencia al grado en que las operaciones de la organización se inclinan hacia mantener la estabilidad y el estado de las cosas en comparación con el impulso por el crecimiento y las transformaciones.

Igualmente, Garza (2020), la cultura organizacional se puede analizar desde tres aspectos esenciales: a) el aspecto tecnológico, que abarca el uso de herramientas técnicas y aparatos dentro de la organización, b) el aspecto

sociológico, que se refiere a la comprensión de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización y c) el aspecto ideológico, que incluye creencias, rituales, mitos y otros elementos que conforman la identidad y los valores compartidos dentro de la organización.

Considerando estas tipologías, es fundamental resaltar que la cultura de una organización es una agrupación de conocimientos que define cómo se entiende la dinámica laboral dentro de una organización. En esencia, representa la manera en que todos los integrantes de la organización se comunican y transmiten lo que ocurre en su interior, ya sea de forma consciente o inconsciente.

Thevenet (2016) propone una explicación de la cultura organizacional basada en tres supuestos primordiales, que no incluyen en absoluto el aspecto físico y tecnológico referidos por Garza (2020), el mismo planteó lo siguiente:

a) Priorizar la equivalencia sobre un modelo universal: implica rescatar verdaderamente la esencia de la entidad, no basándose únicamente en cuestiones superficiales como los valores declarados de manera estática, sino en aquellos aspectos que son más significativos para la organización y que guían su comportamiento diario. Esto incluye los valores arraigados, los rituales, las ceremonias y las anécdotas que regulan las acciones cotidianas. Es responsabilidad de los altos directivos promover de manera sutil o explícita este rescate de los valores, para que todos los colaboradores de la empresa los tengan siempre presentes.

b) Priorizar la coherencia sobre las normas: implica mantener una consistencia en lugar de seguir modelos preestablecidos. En este contexto, se enfatizará en el proceso y las decisiones tomadas, más que en cumplir con normativas o estándares de éxito predefinidos. Se buscará mantener una coherencia con la identidad de la empresa en todas las decisiones tomadas y las derivaciones alcanzadas.

c) Priorizar el dinamismo sobre la inamovilidad: implica reconocer que la cultura no es estática ni permanente; más bien, es un fenómeno en constante evolución que se adapta a su entorno para sobrevivir, dado que el entorno de la organización está en constante cambio, la cultura debe ser flexible y capaz de

adaptarse a las nuevas circunstancias, lo que permitirá a la empresa ajustarse y prosperar en un mundo en constante transformación.

Basado en lo mencionado, se puede observar que la cultura organizacional guarda una estrecha relación con el clima laboral. No obstante, varios autores muestran su desaprobación al intentar equiparar ambos conceptos, inclusive pensarlos como semejantes. Además, hay quienes sostienen que la cultura organizacional comparte varios fundamentos con la explicación y los compendios del clima laboral.

El clima organizacional se percibe como una noción más cuantificable, mientras que la cultura organizacional tiende a ser inherentemente más cualitativa y, por lo tanto, menos tangible (Hofstede et al., 2017). Estos autores ilustran las manifestaciones de la cultura mediante una metáfora de capas de cebolla, donde la cultura se representa como diversas capas. Por ejemplo, en la capa más exterior se hallan los artefactos, que son elementos visibles y objetivos de la cultura, como la praxis organizacional. La capa interna, por otro lado, se refiere a los apócrifos primordiales, que se componen la parte más profunda e inaccesible de la cultura. En la capa intermedia residen cualidades, principios y credos que sirven como intermediarios entre las capas externa e interna citadas.

Por otra parte, existen opiniones divergentes sobre la relación entre el clima y la cultura organizacional, como la presentada por Robbins (2017), quien propone que en lugar de buscar nociones autónomas para ambas definiciones, se debe considerar como variables tan interconectadas que una puede englobar a la otra. Desde esta perspectiva, resulta difícil diferenciar claramente entre ambas.

De acuerdo con Schwartz y Davis (2019), tanto el clima laboral como la cultura organizacional se basan en un conjunto de reconocimientos, perspectivas y principios compartidos por todos los integrantes de una institución. El clima laboral, según la definición de Robbins (2018), hace alusión al ambiente general compartido por los participantes de una institución, pero al igual que la cultura, puede ser influenciado por componentes del exterior. Conjuntamente, Davis y Newstrom (2016) sostuvieron que no existe una distinción clara entre el clima y la cultura organizacional; efectivamente, en su concepción, ambas percepciones, se

comprenden de manera intercambiable.

Los autores antes mencionados, reflexionaron que la cultura organizacional, “a veces denominada atmósfera u ambiente organizativo, se refiere al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas compartidas por los miembros de una organización. Esta cultura define el entorno humano en el que los empleados llevan a cabo sus actividades laborales” (p. 34). Puede abarcar toda la organización o estar presente en áreas específicas como divisiones, filiales, plantas o departamentos. Aunque la cultura organizacional es un concepto intangible, similar al aire en una habitación, está presente en todos los aspectos de la empresa y ejerce influencia sobre ellos. Dado que es parte de un sistema activo, la cultura organizacional se ve afectada por casi todos los eventos que tienen lugar dentro de la institución.

Por lo tanto, existe una distinción precisa entre la cultura organizacional y el clima laboral. La cultura abarca toda la organización y representa la suma de los diversos climas laborales presentes en ella. Si dialoga con un trabajador de un departamento sobre si trabaja en un ambiente agradable, su respuesta podría diferir del otro colega que trabaje en un área disímil. Sin embargo, si se le pregunta a ambos sobre los atributos culturales predominantes en la empresa, es probable que sus respuestas coincidan (Casallas & Gaona, 2019).

El clima organizacional tiende a ser más susceptible a cambios y menos estable que la cultura organizacional, debido a que responde a incertidumbres a corto plazo tanto en el entorno externo como interno de la organización. Como muestra, cambios en la plantilla laboral o recortes presupuestarios pueden inquietar rápidamente el clima organizacional. Sin embargo, es poco factible que estos cambios tengan un impacto directo en la cultura organizacional.

El clima organizacional, por tanto, se considera más superficial que la cultura, dado que se manifiesta en la razón y, por ende, en la realidad organizacional visible. Se sitúa en niveles donde la conciencia es más viable y la conducta es evidente. En última instancia, el clima laboral puede ser analizado como un componente de la cultura organizacional, debido a que coexiste en la vida diría como una conexión entre las circunstancias acondicionadas y los integrantes que interactúan dentro de la entidad.

### 2.2.2 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, según los autores Bravo et al. (2019) “para los años 1996, fue definida como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por el empleado hacia su trabajo” (p. 67). Casi una década más tarde, Robbins (2017), lo conceptualizó como “el conjunto de actitudes y sentimientos positivos que tienen los empleados frente al puesto de trabajo, considera que el trabajo es más que realizar las actividades propias de cada puesto, el trabajo abarca las relaciones interpersonales con compañeros y jefes” (p. 123). Esto significa que, la satisfacción laboral es intensamente indispensable y fundamental que admite a los trabajadores formular opinión sobre el estado y el contexto donde se encuentra anclada la institución (Pérez & Rivera, 2017).

Luego, se infiere, para esta investigación, que la satisfacción laboral, el nivel que una persona consigue en su desempeño laboral, así como los logros obtenidos durante su jornada y el cumplimiento de los propósitos, constituyen su rendimiento en el trabajo. Los profesores tienen unas características peculiares y vocacionales que los hacen especiales en los ámbitos laboral, profesional y académico. La aproximación al término se ha apelado que la satisfacción del trabajador es el primordial elemento de la excelencia.

Un análisis conceptual del término sugiere que la satisfacción laboral resulta de la medida en que los requerimientos individuales de un trabajador se satisfacen en el entorno laboral, como postula la Teoría de las necesidades sociales. Además, se argumenta que la satisfacción profesional “está estrechamente ligada a la adecuación entre las particularidades del puesto de trabajo y las expectativas de los grupos que la persona considera como referencia para su crecimiento personal y su percepción de la realidad social” (Cantón y Téllez, 2016, p. 215). Asimismo, es importante señalar que la insatisfacción laboral entre los educadores y la falta de conformidad con su profesión son preocupaciones actuales que generan discusiones a nivel internacional (Treviño-Reyes & López-Pérez, 2022).

Si se indaga más a fondo, se puede notar cómo las conceptualizaciones se enfocan en distintos aspectos: algunas se centran en el ámbito emocional o de los sentimientos (De Frutos et al., 2017); otras se fundamentan en el contexto de la

actitud (Bravo et al., 2019), y algunas más se enfocan en el espacio cognitivo o en los discernimientos acerca de la adecuada labor (Díaz, 2015).

Desde esta perspectiva, la opinión de autores como González y González (2017), quienes sostienen que “la satisfacción laboral abarca tres dimensiones: emocional, actitudinal y cognitiva” (p. 28). En otras palabras, al valorar subjetivamente la experiencia laboral, se desencadena una respuesta emocional que influye en la conducta en el sitio de trabajo, ya sea de manera auténtica o contraria.

En la Tabla 1 se presenta las definiciones más importantes, consideradas de la perspectiva de esta investigación.

**Tabla 1**

*Conceptualizaciones de satisfacción laboral a cara con la satisfacción profesional*

Autor	Título	Referencia
Brüggemann, citado por Patrón (2007)	“La satisfacción laboral surge de la comparación entre las tareas desempeñadas y las expectativas individuales; a medida que esta brecha se reduce, la satisfacción tiende a incrementarse” (p. 23).	“Tesis doctoral sobre la satisfacción profesional del profesorado en la Universidad de La Laguna, Canarias”
Anaya y Suarez (2007)	“La satisfacción en el trabajo se conceptualiza como el bienestar emocional que surge como resultado de una respuesta afectiva positiva hacia las actividades laborales” (p. 219).	“Satisfacción laboral en los niveles de educación infantil, primaria y secundaria. Revista de Educación, (344)7, 217-243”.
Robbins y Coulter (1996)	“Describe como la percepción global que una persona tiene sobre su labor. Aquellos con un alto nivel de satisfacción laboral revelan los modos positivos hacia sus responsabilidades, mientras que aquellos que están insatisfechos con su trabajo manifiestan maneras negativas hacia el mismo” (p. 181).	“Administración. 3era. ed. Prentice-Hall Hispanoamericana ediciones”
Kreitner y Kinich (1997)	“Implica una respuesta sentimental o afectuosa frente a diferentes aspectos del trabajo de una persona” (p. 56).	“Comportamiento de las Organizaciones. 4ta. ed. McGraw – Hill ediciones”
Saenz et al. (1993)	“Se define como una sensación gratificante del desarrollo psicológico, derivada de alcanzar niveles superiores en la efectividad del trabajo, la creencia	“Satisfacción del Profesorado Universitario en Granada. Publicado por el Servicio de

- de las labores realizadas, la asunción de responsabilidades, la generación de conocimiento, la autonomía científica y el disfrute intrínseco del trabajo” (p. 67).  
Publicaciones de la Universidad de Granada”
- Loitegui (1960) “La satisfacción laboral es un concepto complejo que está influenciado tanto por las particularidades propias del trabajador como por los rasgos y especificaciones de su puesto de trabajo” (p. 83). “Tesis doctoral original. Universidad Complutense de Madrid”
- Bravo et al. (1996) “La satisfacción es una cualidad o agrupación de modos” (p. 57). “Tratado de Psicología del trabajo. Síntesis S.A. Madrid”
- Muñoz (2017) “Se entiende al sentimiento positivo que percibe un individuo al desempeñar un trabajo que le resulta interesante, en un entorno donde se siente cómodo, dentro de una organización que le resulta atrayente y que proporciona prestaciones psicosociales y financieras que satisfacen sus perspectivas” (p. 76). “Tesis doctoral original. Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid”.
- Carrión et al. (2000) “La satisfacción laboral se comprende como la evaluación personal cognoscitiva que un sujeto efectúa sobre su vida y sus diferentes aspectos, considerando la excelencia de vida, las prácticas y autenticidad, así como los logros alcanzados, todo ello desde una perspectiva subjetiva y positiva basada en los propios criterios del individuo” (p. 191). “Análisis de la satisfacción personal en relación con la edad de los individuos. Anales de Psicología, (16)2, 189-198”.
- Díaz (2005) “La satisfacción laboral en el ámbito docente puede ser interpretada como el resultado de comparar la realidad percibida con lo que, según sus expectativas, debería ser” (p. 30) “Satisfacción laboral del profesorado de educación física. Revista de Educación Física y Deporte, (27)2, 27-35”.
- Caballero et al. (2003) “La satisfacción laboral está influenciada por las circunstancias determinadas en la ocupación de un educador y las características individuales de la persona, debido a que ambos aspectos impactan en su bienestar afectivo, generando tensión, estrés y malestar, tanto a nivel particular como competitivo” (p. 201). “Satisfacción de los secretarios de los centros educativos. Relieve, (9), 198-235”.

Torres-González (2000)	“La satisfacción laboral de los educadores puede definirse como el fruto de una evaluación entre la situación de su entorno profesional y las expectativas que tienen acerca de lo que debería ser ese entorno” (p. 29).	“Análisis del grado de satisfacción del profesorado de educación secundaria en el desarrollo de su labor docente. Contextos educativos, (13)7, 27-41”.
------------------------	--	--

### 2.2.1 Satisfacción cara a la insatisfacción laboral en los educadores

Enfocado en la satisfacción o insatisfacción laboral de los educadores, principalmente en España, se ha recopilado en la Tabla 2 una serie de indagaciones que se centran en evaluar la satisfacción o insatisfacción de los profesores de Educación Infantil y Primaria. Estas investigaciones han sido catalogadas según el autor y el título del estudio.

**Tabla 2**

*Indagaciones de la satisfacción e insatisfacción de los educadores de educación infantil y primaria*

Autor	Título
CIS (1984)	“Profesores de Educación General Básica (EGB), Formación Profesional (FP) y Bachillerato Unificado Polivalente (BUP)”
Gordillo (1988)	“Implicaciones de la satisfacción laboral del profesorado en la orientación educativa”
Zubieta y Susinos (1992)	“Las satisfacciones e insatisfacciones de los docentes”
Álvarez et al. (1992)	“Variaciones en la satisfacción laboral entre profesores de instituciones educativas del País Vasco”
Ortiz (1993)	“Malestar en el profesorado: La enseñanza media como unidad de análisis empírico”
González y González (1993)	“El cuerpo docente en la España contemporánea: Un informe sociológico sobre los profesores no universitarios”
Hernández (1995)	“Satisfacción profesional de los educadores”
Martínez (1995)	“La molestia del maestro del profesorado”
Caballero et al. (2003)	“Satisfacción e insatisfacción de los gerentes escolares”

Extremera et al. (2005)	“Compromiso y agotamiento en el ámbito docente: Un análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y la satisfacción vital en una muestra de profesores”.
De Frutos et al. (2007)	“Condiciones laborales y satisfacción laboral del profesorado en las escuelas católicas de Madrid”
Anaya y Suárez (2007)	“Satisfacción laboral de los docentes de educación infantil, primaria y secundaria: Valoración y contribuciones para mejorar la excelencia educativa”.
Luque de la Rosa (2013)	“Examen del nivel de satisfacción profesional del maestro itinerante de audición y lenguaje”.
Anaya y López (2014)	“Satisfacción laboral del profesorado en el año académico 2012-2013 y comparación con los resultados de 2003-2004: Un estudio a nivel nacional”

---

**Nota.** Tomado del texto de Fernández (2017, p. 59).

Se ha abordado la cuestión de la satisfacción o insatisfacción de los profesores manejando una amplia gama de términos, tales como: “angustia en el ámbito docente, ansiedad, estrés en los profesionales, molestia en la formación y el síndrome de Burnout” (Esteve et al., 2019, p. 294). En la disertación de Padrón (2019), la satisfacción tanto personal como profesional guarda una estrecha relación con el equilibrio mental y el bienestar particular. En otras palabras, la satisfacción está intrínsecamente ligada a la personalidad del profesor y a sus logros profesionales, lo que puede influir en su bienestar sentimental, provocando estrés, angustia y, en momentos de molestia. A partir de este análisis, la satisfacción puede ser concebida desde dos enfoques:

a) Enfoque individual: En este contexto, la satisfacción está influenciada por el desempeño laboral del sujeto y las responsabilidades que conlleva.

b) Enfoque laboral: En este ámbito, son las interacciones particulares, tanto en el lugar de trabajo como en el ambiente, las que determinarán la satisfacción o insatisfacción de los colaboradores.

La contraparte de la satisfacción es la insatisfacción de los profesores. Esta se refiere a la apreciación de los docentes poseen de su labor como educadores en un entorno donde desempeñan un papel único. Es un aspecto estrechamente vinculado con la motivación, el estrés, la presión laboral y las relaciones

interpersonales, entre otros factores.

Esto lleva a comprender que la satisfacción o insatisfacción surge cuando el trabajador percibe su desempeño profesional como eficaz o no, influenciado al mismo tiempo por las interacciones en el entorno laboral y en el centro de trabajo. En el reconocimiento de la literatura sobre la satisfacción de los usuarios en los centros educativos, se hacen referencias a conceptos como: “satisfacción en el trabajo, estrés, síndrome de burnout, tensión, entre otros, los cuales es necesario delimitar brevemente para contextualizar nuestra investigación” (Castillo et al., 2019).

De igual manera, Fierro (2017), señaló que “el malestar de los docentes se ha vuelto algo común” (p. 125). Esto quiere decir, que el malestar de los educadores se centra en el contexto, debido a las crecientes presiones sobre los docentes, que cada vez se ven más exigidos en términos de dedicación profesional, formación continua y actualización constante para mantenerse al día en el sistema educativo.

A continuación, se presenta una evolución del constructo, satisfacción laboral, según Judge et al. (2018) “es uno de los acontecimientos más examinados en el siglo XX, específicamente en las áreas del comportamiento organizacional y en la psicología del desempeño; resaltando esencialmente los motivos de justificar el interés con el fin del estudio” (p. 23).

El primero surge principalmente de la importancia de la satisfacción laboral para comprender diversos atributos relacionadas con la eficiencia organizacional, como la inasistencia, cambios en los trabajadores, el compromiso organizacional y el rendimiento (Harrison et al., 2016).

El segundo motivo surge de la importancia moral del fenómeno, dado que es un factor determinante del bienestar tanto físico como cognitivo de las personas (Grant et al., 2019). En lo concerniente al análisis de los terminantes de la satisfacción laboral, las perspectivas más destacadas parecen estar inmersas en una discusión hondamente controvertido conocido como la disputa persona-situación.

En el primer enfoque, basados en la idea de la fuerza situacional, los situacionistas subrayan la influencia que las variables organizacionales tienen en la conducta, las cualidades y la plenitud de los trabajadores. A lo largo de más de 50

años de indagación en este campo, se ha acumulado el axioma sobre la importancia de los componentes contextuales específicos y casuales para comprender la satisfacción laboral (Humphrey et al., 2017).

En la segunda perspectiva, la corriente teológica argumentó que los sujetos tienen estados intelectuales no observables vinculados a los semblantes de la personalidad, los cuales exhiben una relativa estabilidad a lo largo del tiempo y predisponen su cualidad y conducta en una amplia variedad de escenarios institucionales. Aunque esta corriente ha encontrado hallazgos literarios más recientes, un conjunto significativo de exploraciones divulgadas en revistas de alto impacto, consiguiendo establecer vínculos entre diversas taxonomías de personalidad, incluyendo la sensibilidad positiva/negativa, los cinco grandes rasgos de personalidad y las autoevaluaciones esenciales, con diferentes medidas de satisfacción laboral (Pujol-Cols & Dabos, 2018).

Aunque ambos enfoques han verificado su utilidad en la explicación de la satisfacción laboral, ninguno ha conseguido eludir completamente las críticas. Al enfoque disposicional se le cuestiona principalmente la relevancia de la praxis de sus derivaciones, razonando que, frente a contextos organizacionales consistentes, los efectos distintivos en la satisfacción laboral pueden ser insignificantes (Judge y Zapata, 2015).

El enfoque situacional ha recibido críticas por su limitado avance en el campo después de la década de los 80, al centrarse principalmente en los elementos internos del trabajo. Aunque en el siglo XXI ha habido un aumento en los argumentos a favor de adoptar una perspectiva interaccionista como medio para resaltar las restricciones de ambos enfoques excesivos, aún son escasas las exploraciones que reconocen simultáneamente los efectos de la personalidad y las particularidades del trabajo en la satisfacción laboral (Funder et al., 2016).

La satisfacción laboral, Brief y Weiss (2022) “se entiende al nivel de agrado que los trabajadores experimentan con respecto a su trabajo, aunque aún existe un consenso limitado sobre si este concepto abarca solamente procesos afectivos o también cognoscitivos” (p. 17). Mientras que algunos estudiosos, sostienen que la satisfacción laboral implica una respuesta sentimental o emotiva hacia la labor en

su conjunto. Otros investigadores, la conceptualizaron como la sensatez valorativa auténtica o adverso que el sujeto hace su contexto profesional.

Desde una visión más avanzada, otros científicos como Brief (2022), argumentó que este constructo surge tanto de técnicas sentimentales como cognoscitivos, mediante los cuales el individuo valora su práctica laboral. Según sustentan Thompson y Phua (2019), una forma de encontrarse con este debate es considerar la satisfacción laboral en cláusulas de dos cualidades conceptualmente disímiles. Por un lado, está la satisfacción laboral cognitiva, que surge de un proceso de estimación bien ejecutado de las particularidades de las actividades laborales y su comparación con un estándar intelectual. Al mismo tiempo, se halla la satisfacción laboral afectiva, que es una teoría pluridimensional y refleja una respuesta afectiva proactiva del trabajador hacia su trabajo en su totalidad (Spector, 2017).

La discusión previa sobre los aspectos emocionales y cognitivos de la satisfacción en el trabajo, se traslada naturalmente al proceso de evaluación. Por ende, las investigaciones que buscan medir la satisfacción laboral emocional suelen pedir a los trabajadores que formulen su nivel general de satisfacción sin especificar las dimensiones determinadas que deben considerarse (Thompson y Phua, 2019). Los estudios interesados en medir la satisfacción laboral cognitiva suelen solicitar a los colaboradores que evalúen su grado de satisfacción en relación con una lista limitada de atributos. Sin embargo, más allá de las agarradas sobre lo comprendido en el bienestar laboral, surgen aún mayores controversias en lo que concierne a sus primordiales promotores.

## **2.2.2 Satisfacción laboral o desempeño laboral**

### ***2.2.2.1 Desempeño laboral***

El desempeño laboral, de acuerdo con Mc Clelland, citado por Pashanasi et al. (2021), señalaron el desarrollo de un marco de particularidades que: “distinguían los horizontes del beneficio de los colaboradores basándose en una serie de observaciones sobre el comportamiento de las personas en lugar de centrarse en las descripciones tradicionales de tareas y atributos de los puestos de trabajo” (p. 165).

En una perspectiva más orientada hacia el progreso del trabajo y las circunstancias de producción presentes, países como Inglaterra, pioneros en el estudio del enfoque de aptitudes, lo percibieron como un instrumento ventajoso para optimizar la eficacia, relevancia y eficacia de formación. Una de las primeras áreas a abordar a través de este modelo fue la falta de correspondencia entre los programas de capacitación y el ambiente institucional.

A partir de este diagnóstico, se llegó a la conclusión de que el sistema académico priorizaba el provecho de discernimientos sobre su aplicación en el trabajo. Por lo tanto, se consideró necesario un sistema que examinara el talento de desempeñarse de manera efectiva en el trabajo, más allá de simplemente tener conocimientos.

#### ***2.2.2.2 Rasgos del desempeño laboral***

Al respecto, Chiavenato (2017) concepto que existen particularidades propias, tales como competencias, destrezas, obligaciones y caracteres, entre otras, que interaccionan con la naturaleza de la labor y de la institución para generar resultados. No obstante, las organizaciones valoran otras tipologías de suma jerarquía, como el conocimiento del trabajador sobre la equidad, sus cualidades y dictámenes respecto a su trabajo. Si solo se considera el desempeño del colaborador, resulta dificultoso establecer cómo perfeccionarlo. Según Milkovich y Boudrea (2017) “las comprobaciones propias pueden marcar un inferior ejercicio, que puede ser atribuido a una ayuda anormal o a una falta de motivación” (p. 56).

Considerando todas las definiciones proporcionadas por los diversos estudiosos, se deduce que el desempeño laboral se refiere al nivel que un sujeto consigue en su trabajo o al resultado que el colaborador logra durante su horario de trabajo, incluyendo los propósitos aprehendidos.

Adaptación: garantía en distintos contextos y con disimiles actividades, responsabilidades y trabajadores.

Interacción: atracción de enunciar sus pensamientos de forma adecuada, bien sea en equipo o particular la habilidad de ajustar el lenguaje o técnicas a las obligaciones. A un efecto manejo de la gramática, ordenamiento y configuración

en la comunicación.

Decisión: propósito de incidir dinámicamente sobre los sucesos para conseguir los propósitos. A la destreza de incitar los escenarios en su lugar admitirlas pausadamente. A las medidas que toma para conseguir los fines más allá de lo solicitado.

Conocimiento: nivel conseguido expertos y/o competitivos en el campo correspondientes a la labor.

Excelencia en el trabajo: suministra la documentación apropiada cuando se requiere. Va más allá de las exigencias requeridas para conseguir un producto o efecto en optimar la valoración de la aptitud, precisión y beneficio de las actividades planeadas; produciendo o ejecutar una acción de alta excelencia.

Volumen de trabajo: alcanza los objetivos de la labor, ajustándose a las disposiciones admitidas y por conveniente decisión, hasta su propia culminación.

Planeación: proyecto de las ordenes de trabajo con el propósito de efectuar los lapsos y monopoliza a los subordinados y a los materiales con efectividad. Se prevé a las necesidades o conflictos que puedan surgir más adelante.

### ***2.2.2.3 Analogía entre satisfacción y desempeño laboral***

En el pensamiento de Davis y Newstrom (2016) explicaron que “los administradores a menudo se aferran al antiguo mito de que una alta satisfacción siempre conduce a un alto rendimiento por parte de los empleados, lo cual es incorrecto” (p. 67). De hecho, los colaboradores satisfechos pueden mantener niveles de producción altos, cociente e inclusive bajos, y es probable que mantengan el mismo nivel de rendimiento, dado que se les ha ofrecido complacencia. La relación entre satisfacción y rendimiento es más complicada que simplemente deducir que la satisfacción procede del rendimiento. Una formulación más precisa de esta analogía es que un alto rendimiento contribuye a una alta satisfacción.

Un aumento en el desempeño generalmente resulta en mayores recompensas financieras, sociológicas y psicológicas. Cuando estas recompensas se perciben como justas y equitativas, esto conduce a una mayor satisfacción, debido a que los colaboradores consideran que las recompensas que reciben están en línea con su

desempeño.

Por el contrario, si las recompensas se perciben como inoportunas en relación con el nivel de desempeño, es probable que persista la insatisfacción. En cualquier situación, el nivel de satisfacción impacta en la responsabilidad, lo que a su vez afecta el esfuerzo y, en última instancia, reiteradamente el ejercicio.

Se puede definir la satisfacción laboral como una etapa de satisfacción particular que un individuo experimenta con respecto a su trabajo o entorno laboral. Esta emoción abarca el conocimiento del trabajador sobre su ambiente laboral, su propio rendimiento y sus posibilidades competitivas.

El desempeño laboral se refiere al nivel de eficacia que un trabajo muestra al efectuar las tareas establecidas. Este aspecto evalúa si el sujeto es adecuado para el puesto que le ha sido establecido, teniendo en cuenta su energía, excelencia y efectividad en la labor.

### **2.2.3 Enfoques para el estudio de la satisfacción laboral**

Desde principios del siglo XX, la comunidad científica ha mostrado un notable interés en investigar los factores que influyen en la satisfacción laboral. En los planteamientos de Díaz et al. (2015) expusieron: “Las exámenes más prominentes han oscilado entre aquellos que se centran principalmente en los rasgos del entorno laboral, conocidos como situacionistas, y aquellos que se centran principalmente en las características individuales, conocidos como disposicionalistas” (p. 159). A continuación, se ofrece una descripción detallada de estos enfoques.

#### ***2.2.3.1 El enfoque situacional***

El enfoque situacional, según Campion et al. (2015) “a veces conocida como enfoque basado en el diseño del trabajo, surgió en los primeros años después de la Segunda Guerra Mundial, cuando tanto la comunidad científica como los profesionales estaban profundamente interesados en estudiar el entorno laboral” (p. 31). El situacionalismo mantiene que las instituciones representan situaciones poderosas y que, como tal, practican un dominio significativo en los modos y la

salud de los colaboradores, especialmente en su satisfacción laboral, al fundar un marco de limitaciones para la conducta, tanto particular como en equipo (Bowling et al., 2016).

El situacionalismo se basa en la noción de fuerza situacional que sugiere que las situaciones psicológicas tienen un gran impacto según la medida en que orientan a los sujetos para percibir y entender los eventos de manera similar, crean posibilidades comunes sobre las respuestas adecuadas, brindan estímulos apropiados para comportamientos estimados como correctos e instruyen las destrezas indispensables para la realización efectiva. En situaciones organizacionales sólidas, los trabajadores suelen entender claramente cómo deben proceder y reconocer. Por el contrario, en situaciones organizacionales débiles, no hay una comprensión uniforme ni expectativas claras, y rara vez se proporcionan incentivos significativos para en la conducta anhelada o en situaciones adecuadas para el aprendizaje de dicha conducta.

En ese sentido, Bowling et al. (2016) indicaron que: “la generalidad de las exploraciones efectuadas desde la perspectiva situacional se ha apoyado en el modelo tradicional de Hackman y Oldham en el año 1976, quienes proponen las conocidas cinco dimensiones intrínsecas del trabajo” (p. 38). Seguidamente se exponen:

La diversidad de destrezas, comprendida como el nivel en que el trabajo le pide al trabajador el conjunto de destrezas y talentos diversos.

La identidad de la tarea, que se entiende como el nivel en que la labor le admite a la persona el desarrollo de acciones completas, desde el inicio al final y con efectos viables.

La relevancia de la tarea, la cual envuelve el desempeño tenga una influencia importante en la vida del trabajador, ya sea al interior de la institución o fuera de ella.

La emancipación, comprendida con el nivel en que la labor le suministra al individuo la significativa autonomía, libertad y autoridad, tanto en los elementos referentes al diseño como al cumplimiento y la retroalimentación de la actividad, que reseña el grado en la realización de la tarea le proporciona al sujeto que le

conceda una autoevaluación en su ejercicio.

Según Parker et al. (2001), los cambios significativos en el ámbito laboral y las dinámicas de empleo requieren una revisión de los modelos actuales, con el fin de ampliar de manera significativa las dimensiones consideradas, especialmente aquellas relacionadas con factores externos o vinculados al entorno laboral en el que se desempeña la tarea.

Un progreso notable en este sentido es la contribución de Campion (2018), quien plantea un “Cuestionario Multimétodo de Diseño del Trabajo presenta una perspectiva multidisciplinaria para evaluar el trabajo” (p. 45). Esta perspectiva considera los atributos del trabajo desde cuatro enfoques integrados: “el motivacional, el mecanicista, el biológico y el perceptual-motor” (p. 47). Si bien coexiste una corpulencia reveladora que da sustento a lo significativo de las circunstancias para declarar el bienestar laboral y el situacionalismo no ha quedado libre del cuestionario.

El primer enfoque encaminado en la profunda ambigüedad confederada al concepto general de situación, destacando la falta de claridad sobre las variables específicas que abarca. En este sentido, Meyer et al. (2020) ayudan a aclarar este aspecto al diferenciar entre dos extensiones de la fuerza situacional: a) las restricciones, que aluden a la categoría en que el contexto asigna imposiciones de orden conductual del sujeto y las consecuencias, que se comprende en la medida en la toma de decisiones o conductas de un individuo crean un resultado en sí mismo, sobre otros trabajadores, sobre la institución como una totalidad y agentes de interés.

En un segundo enfoque, Buss (2019) señaló que gran parte de las indagaciones sobre satisfacción laboral, adoptan un enfoque situacional, han empleado medidas improvisadas, lo que ha resultado en variaciones sustanciales en la concreción de esta noción de un estudio a otro. Aunque inicialmente se podría haber justificado el uso de escalas improvisadas bajo la premisa de que las situaciones en el ámbito laboral son magníficas e irreproducibles. De allí que, algunos autores destacan que esto ha generado una barrera significativa para comparar los hallazgos entre diferentes argumentos institucionales.

En tercer enfoque, Funder et al. (2016), los investigadores situacionistas parecen eludir la pregunta crucial sobre qué propiedades específicas de la situación laboral influyen en las cualidades y actuaciones de los colaboradores al interior de la organización. No obstante, como se discutió anteriormente, estas investigaciones serían impracticables sin un esquema conceptual que pueda componer y coordinar la vasta gama de particularidades laborales que hasta ahora han sido propuestas e inquiridas de forma independiente en obras escritas (Dierdorff y Morgeson, 2018). En adelante, se presenta la Tabla 3 que resume las revisiones más destacadas relacionadas con los estudios que adoptan enfoques situacionales:

**Tabla 3**

*Estudios situacionales y sus terminantes de la satisfacción laboral*

Referencia	Antecedentes	Determinantes analizados	Muestra	Hallazgos e implicancias principales
Judge, Locke, Durham, y Kluger (1998)	Las autoevaluaciones fundamentales sirven como un filtro mediante el cual los individuos desarrollan percepciones sobre las diversas características de su trabajo.	Atributos del trabajo percibidos (como autonomía, identidad, diversidad, significado y retroalimentación) y rasgos de personalidad (como Autoeficacia General y Afectividad Positiva/Negativa).	Un total de 83 médicos estadounidenses, 158 reconocidos universitarios y 132 educandos universitarios de Israel.	Personas con autoevaluaciones básicas más favorables tienden a concentrarse en los aspectos positivos de su trabajo y a responder de manera más favorable ante ellos
Judge, Bono y Locke (2000)	Personas con autoevaluaciones básicas más favorables tienden a concentrarse en los aspectos positivos de su trabajo y a responder de manera más favorable ante ellos.	Autoevaluaciones básicas (CSE), atributos observados del trabajo y nivel de complejidad laboral.	Dos indagaciones con intervención de 424 y 192 individuos equitativamente	Individuos CSE más proactivos no solamente extiendan a describir las características de su trabajo de forma prospera y, en efecto, reconocer mayores niveles de satisfacción laboral (SL), así como también expanden a tener

				labores más desafiantes.
Judge y Bono (2001)	Los 4 mecanismos de las CSE se correlacionan efectivamente con la SL.	Autoevaluaciones básicas (CSE)	Análisis conjunto de 169 similitudes relevantes.	Las similitudes son de 0,26 para la autoestima, 0,45 para la autoeficacia, 0,32 para el locus de control interno y 0,24 para la estabilidad emocional.
Judge, Heller y Mount (2002)	Coexiste un consentimiento en que los cinco grandes rasgos de personalidad (CGRP) resultan ventajoso para representar los elementos más destacados de los rasgos de comportamiento.	Cinco grandes rasgos de personalidad (CGRP).	Análisis conjunto a 334 similitudes relevantes.	Únicamente tres de las categorías son capaces de predecir de forma notable la satisfacción laboral, estos son: el neuroticismo (-0,20), la extraversión (0,21) y la responsabilidad (0,20).
Judge, Erez, Bono y Thoresen (2003)	Los cuatro rasgos de CSE tienden a agruparse en un único componente, lo que sugiere que podrían considerarse como expresiones de una noción subyacente más extenso y de un nivel superior.	CSE, compuesta por autoestima, autoeficacia, locus de control interno y neuroticismo, también conocida como CSES. Escala de Autoeficacia General.	4 modelos autónomos constituidos por 270, 167, 215 y 131 colaboradores.	La escala básica de autoevaluaciones (CSES) exhibe sólidas propiedades psicométricas. La Autoeficacia General medida mediante la CSES exhibe una reciprocidad positiva y significativa con la SL.
Judge, Bono, Erez y Locke (2005)	Se analiza cómo la armonía entre metas (el grado en que una persona persigue los fines que están alineadas con sus ideales, provechos y productos) y conseguir los propósitos (el grado	CSE, auto correspondencia, alcance de fines.	183 educandos de una Universidad Norteamericana y 251 trabajadores de una empresa de una industria.	Las CSE pronostican de manera demostrativa la Satisfacción Laboral. Individuos con niveles más altos de Autoeficacia General tienden

	en que se obtienen) influyen en la Satisfacción Laboral (SL).			a elegir términos que están más alineadas con sus intereses y/o valores, lo que resulta en una mayor Satisfacción Laboral.
Piccolo, Judge, Takahashi, Watanabe y Locke (2005)	Este estudio marca el primer precedente de investigación sobre la Autoeficacia General en un entorno cultural muy distinto al anglosajón: el japonés.	Autoevaluaciones básicas	261 empleados varones de una filial japonesa de una empresa farmacéutica.	Individuos con niveles más altos de Autoeficacia General tienden a experimentar una mayor Satisfacción Laboral (SL). Los cuatro aspectos de la Autoeficacia General convergen en un factor único de nivel superior. Los hallazgos sugieren que la Autoeficacia General podría ser un fenómeno universal.
Judge, Heller y Klinger (2008)	Hay una cantidad restringida de evidencia que conecta los modelos de los CGRP, la Afectividad Positiva/Negativa (AP/AN) y la Autoeficacia General (CSE), así como su beneficio relativo para explicar la Satisfacción Laboral (SL).	Cinco grandes rasgos de personalidad, autoevaluaciones básicas, afectividad positiva y afectividad positiva.	Investigación de seguimiento a lo largo del tiempo con la intervención de 122 sujetos.	Cuando se incorporan las tres disposiciones paralelamente, solo la Autoeficacia General (CSE) parece explicar de manera significativa la Satisfacción Laboral (SL).
Kammeyer-Mueller et al. (2005)	Se desarrolla un modelo destinado a examinar el papel de la Autoeficacia General (CSE) en los procesos de afrontamiento del estrés, identificando cuatro de ellos: (1)	CSE, atributos laborales, estrés, habilidades de afrontamiento y equilibrio afectivo.	Un análisis informativo que abarca 100 elementos recopiladas de 81 divulgaciones, y un estudio longitudinal	Las personas con una mayor Autoeficacia General (CSE) tienden a enfrentar menos estresores y a experimentar menos estrés en

	la exposición, (2) la reactividad, (3) la elección y (4) la efectividad.		realizado con 252 estudiantes de Administración.	comparación con aquellos con una CSE más baja. Asimismo, aquellos con una CSE más positiva tienden a preferir habilidades de afrontamiento centradas en la resolución de problemas en lugar de las tácticas fundamentales en la evaluación.
Srivastava, Locke, Judge y Adams (2010)	Es previsible que la CSE influya en la complejidad de las acciones que los sujetos buscan adjudicarse en su trabajo y, como resultado, en su Satisfacción Laboral (SL).	CSE, representada por sus cuatro rasgos constituyentes, Autoeficacia General medida por la Escala de Autoeficacia General (CSES), atributos laborales percibidos y complejidad de la tarea.	83 educandos desarrollados de Servicios y 112 trabajadores de empresas distintas	Individuos con niveles más altos de Autoeficacia General tienden a optar por tareas más desafiantes, lo que resulta en una mayor Satisfacción Laboral, debido al conocimiento de tener un rol laboral más enriquecedor.
Stumpp, Muck, Hülsheger, Judge y Maier (2010)	Los investigadores corroboran la validez de una adaptación en alemán de la CSES y exploran la universalidad del concepto al asociarlo con juicios comúnmente estimados en escenarios ingleses, como la satisfacción.	Las autoevaluaciones básicas mediante cuatro caracteres, escala básica de autoevaluaciones alemana, cinco grandes rasgos de autoevaluación, afectividad positiva y afectividad negativa	3 exhibiciones autónomas integradas por 160, 200 y 120 colabores de diversas instituciones	Los hallazgos respaldan la suposición de un modelo que consta de un solo componente latente. La Escala de Autoeficacia General (CSES) muestra una capacidad predictiva adicional sobre la Satisfacción Laboral (SL), incluso después de considerar otras medidas disposicionales.

Rode, Judge y Sun (2012)	Este estudio representa el primer antecedente en el que se examina la relación entre la Autoeficacia General (CSE) y la Satisfacción Laboral (SL) en sus facetas cognitivas	Particularidades internas de la labor, autoconfianza autoevaluaciones básicas y escala básica de autoevaluaciones	225 colaboradores de EE. UU y 270 trabajadores de una organización comercial de China.	Las autoevaluaciones básicas revelan una asociación significativa con la Satisfacción Laboral, lo que indica su capacidad predictiva adicional en comparación con la autoestima, manteniendo constantes otras variables.
Judge, Ilies y Zhang (2012)	Basándose en los principios fundamentales de la genética, que afirman que todas las particularidades humanas tienen un componente hereditario, los investigadores exploran el papel de la herencia en la Autoeficacia General (CSE), la Satisfacción Laboral (SL), el estrés laboral y la salud.	Las autoevaluaciones básicas, estimada mediante tres escalas, una de las cuales es la escala básica de autoevaluaciones; estrés profesional; constituyentes hereditarios.	119 pares de gemelos iguales y 187 pares de gemelos.	Las autoevaluaciones básicas no solo influyen la Satisfacción Laboral a través de los conocimientos y reacciones de los individuos al ambiente laboral, sino que también hay factores genéticos específicos que contribuyen en parte a estas relaciones

---

**Nota.** Tomado de Pujol y Dabos (2018)

### 2.2.3.2 El enfoque disposicional

A partir de los años ochenta, hubo un cambio notable en el interés científico hacia el estudio del impacto de la personalidad en la satisfacción laboral. El núcleo del disposicionalismo se basa en la idea de que los individuos tienen estados mentales internos, denominados disposiciones, que son altamente estables a lo largo del tiempo. Estas disposiciones tienen sólidas bases genéticas y neuropsicológicas, lo que influye en sus creencias y conductas en una variedad de entornos laborales (Judge et al., 2019).

Aportes de seminarios relacionados con el enfoque disposicional (Weiss y Adler, 2017) indicaron que las personas con disposiciones más positivas

(diferenciadas por un sentimiento más auténtica) expanden a descifrar los eventos de sus vidas de manera más precisa y segura, y responder de manera más positiva ante ellos. En consecuencia, incluso en situaciones organizacionales similares, las inclinaciones disposicionales de las personas influyen en cómo perciben los rasgos de su labor y en la medida en que encuentran propicias esos atributos.

Al respecto, Brief et al. (2016) plantearon que: “una de las fuentes disposicionales más estudiadas en la literatura se refiere a la taxonomía de Afectividad Positiva/Afectividad Negativa” (p. 54). A pesar de que esta clasificación ha resultado ser muy útil en la investigación sobre disposición afectiva y satisfacción laboral, se destaca que también presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas:

En primer término: la generalidad de las indagaciones se ha centrado principalmente en el estudio de la Afectividad Negativa.

En segundo término, la supuesta independencia de la dicotomía Afectividad Positiva/Afectividad Negativa, sigue siendo objeto de debate en la literatura, con algunos estudiosos sugiriendo que es más apropiado considerar ambas nociones contrarias en un espectro continuo.

En tercer término: la clasificación de Afectividad Positiva/Afectividad Negativa (AP/AN) solo aborda dos rasgos de personalidad, pero puede haber otros igualmente relevantes desde un punto de vista empírico para explicar la satisfacción laboral.

En la literatura sobre disposiciones hacia la satisfacción laboral, se ha debatido extensamente un modelo conocido como los cinco grandes rasgos de personalidad, que ha demostrado ser eficaz en revelar los rasgos principales de la personalidad del sujeto (McCrae & Costa, 2019).

Desde otra visión, el enfoque que ha tenido el mayor impacto en la explicación de la satisfacción laboral desde una perspectiva disposicional es el presentado por Judge et al. (2017), estos autores introducen la noción de autoevaluaciones esenciales, que narran los hallazgos fundamentales, fundamentales e instintivos que los sujetos enuncian sobre sí mismos, los demás y su entorno.

Basándose en una exhaustiva revisión de la literatura, Judge et al. (2017) encontraron cuatro rasgos disposicionales fundamentales (que, en conjunto, forman las Autoevaluaciones Esenciales) que tienen un alto dominio predictivo sobre la satisfacción laboral. Estos son: a) la autoestima, se entiende como la evaluación que cada persona realiza sobre su propio valor como individuo; b) la autoeficacia, se describe como la convicción interna de cada individuo de poseer las prácticas requeridas para llevar a cabo una actividad de forma efectiva; c) El locus interno de control, se interpreta como el nivel en que una persona percibe que los acontecimientos, acciones e inclusive su propia actuación están bajo su dominio y d) La estabilidad emocional, también conocida como bajo neuroticismo, se caracteriza al instinto de un individuo a tener una perspectiva segura del universo y a mostrar una baja preferencia a enfocarse en los componentes autoevaluaciones desfavorables. Por consiguiente, se exhibe en la tabla 4 con las exploraciones más significativas relacionados con indagaciones en enfoques disposicionales.

**Tabla 4**

*Estudios disposicionales y sus precisos de la satisfacción laboral*

Referencia	Antecedentes	Determinantes analizados	Muestra	Hallazgos e implicancias principales
Edwards, Scully y Brtek (1999)	El cuestionario de diseño de trabajo de múltiples métodos (MJDQ), evalúa aspectos relacionados con el diseño del trabajo desde cuatro perspectivas: motivacional, mecanicista, biológica y perceptual-motor.	Rasgos del trabajo observadas, que constan de 48 preguntas organizados en las cuatro dimensiones del MJDQ.	Constituido por 615 colaboradores de una EEUU conglomeradas en seis rasgos ocupacionales.	Se encontró que los factores motivacionales son los principales impulsores de la Satisfacción Laboral (SL). Además, se observó una relación positiva entre los factores biológicos y perceptual-motores y la SL, mientras que se registró una relación negativa entre los factores mecanicistas y la SL.

Edwards, Scully y Brtek (2000)	La Satisfacción Laboral (SL) ha sido investigada principalmente desde enfoques motivacionales.	Atributos laborales percibidos, agrupados en las cuatro dimensiones del cuestionario de diseño de trabajo de múltiples métodos.	2 investigaciones con la intervención de 887 y 780 colaboradores	Los rasgos motivacionales del trabajo muestran más correlación sólida con la Satisfacción Laboral (SL).
Spector, Chen y O'Connell (2000)	Determinadas tipologías laborales (estresores) poseen la tendencia de provocar ansiedad, lo que se relaciona con disminuciones en la Satisfacción Laboral (SL).	Particularidades observadas del trabajo (ansiedad laboral)	Examinación prolongada efectuada con 120 integrantes.	Los factores estresantes en el trabajo están significativamente asociados con la manifestación de respuestas adversas al estrés, como la disminución en la Satisfacción Laboral (SL). La falta de autonomía está fuertemente vinculada con niveles más bajos de SL.
Morgeson y Campion (2002)	Un rediseño del puesto basado únicamente en aspectos motivacionales suele resultar en niveles más altos de Satisfacción Laboral, no obstante, puede implicar un aumento en los requisitos de formación y, por ende, una disminución en la eficacia.	Atributos laborales percibidos según el cuestionario de diseño de trabajo de múltiples métodos, necesidades de formación y nivel de complejidad del trabajo.	Datos longitudinales recopilados en tres períodos (N = 73, N = 82, N = 102)	Los equipos cuyas labores fueron rediseñadas mediante enfoques motivacionales y mecánicas apreciaron aumentos significativos en su Satisfacción Laboral (SL), con pocas transformaciones en los requisitos de formación o reducción del trabajo.
Morgeson y Humphrey (2006)	La mayor parte de los estudios se han centrado en los aspectos internos del trabajo, descuidando otros factores contextuales que podrían tener un impacto significativo en la Satisfacción Laboral	Particularidades observadas en la labor mediante el cuestionario de diseño de trabajo	640 de los colaboradores asemejándose a 320 faenas distintas.	Todos los rasgos de la actividad y el discernimiento están estrechamente relacionados con la satisfacción laboral. De los otros aspectos considerados, únicamente el respaldo social, las oportunidades de interacción fuera del

				<p>ámbito organizacional, la ergonomía y las condiciones laborales muestran una influencia significativa en la satisfacción laboral.</p>
Humphrey, Nahrgang y Morgeson (2007)	Los investigadores amplían el marco propuesto por Hackman y Oldham (1976) al incorporar componentes adicionales y, especialmente, consideraciones de naturaleza social y contextual.	Rasgos observados de la labor mediante el cuestionario de diseño de trabajo	Análisis guiados a 329 capítulos	Los aspectos motivacionales explican aproximadamente el 34% de la variabilidad en la satisfacción laboral. Las variables sociales añaden un 17% adicional de explicación en la satisfacción laboral. Por último, el entorno laboral contribuye con un 4% adicional en la explicación de la satisfacción laboral.
Ferguson y Cheek (2011)	La literatura ha tendido a pasar por alto en gran medida los efectos que varios factores situacionales pueden tener en la satisfacción laboral.	Caracteres percibidos en el desempeño	63 trabajadores de una institución de servicios.	La supervisión se destaca como el único aspecto del trabajo que puede explicar de manera significativa la satisfacción laboral, manteniendo constantes los demás factores.
Dierdorff y Morgeson (2013)	Las normas y valores predominantes en las ocupaciones actúan como limitantes en el diseño del trabajo, influyendo a nivel organizacional y facilitando la aparición de ciertas características laborales.	Los valores ocupacionales influyen en las características del trabajo, según lo determinado por el cuestionario de diseño de trabajo.	961 sujetos laborando en 321 puestos diversos.	Los puestos de trabajo que proporcionan buenas condiciones laborales y minimizan el estrés tienden a promover niveles más altos de satisfacción laboral.

**Nota.** Tomado de Pujol y Dabos (2018).

### 2.2.3.3 El enfoque interaccionista

En la disertación de Judge y Zapata (2015) plantearon que a pesar de que han pasado: “casi treinta años desde que Kenrick y Funder introdujeron el concepto

de debate sujeto-situación para describir el conflicto entre el disposicionalismo y el situacionalismo, esta disputa aún parece estar lejos de alcanzar una conclusión definitiva” (p. 59). Sin embargo, la certidumbre materialista recopilada durante este tiempo indica que ambas representaciones teóricas son valiosas para comprender y anticipar la satisfacción laboral.

En ese sentido, Funder et al. (2016), la discusión sujeto-situación se basa en una premisa equivocada que sugiere una división entre el individuo y el contexto. Los autores citados, argumentan que, en realidad, las cualidades y la actuación humana son el resultado de la interacción entre ambos constituyentes. Desde esta perspectiva, los individuos acomodan sus aptitudes y conductas al entorno laboral, pero al mismo tiempo conservan su individualidad. Por lo tanto, en el último siglo ha surgido un impulso hacia un enfoque integrador en el estudio de la satisfacción laboral, con el objetivo de superar las limitaciones tanto del disposicionalismo como del situacionalismo.

A pesar del creciente respaldo hacia la adopción de una representación interaccionista, el cuerpo de evidencia empírica generado desde este enfoque sigue siendo limitado. Incluso, autores como Haney y Zimbardo (2019) sugieren que la mayoría de las exploraciones que defienden el interaccionismo todavía parecen favorecer, de manera más o menos evidente, uno de los determinantes (ya sea del temperamento o las tipologías del compromiso) en la disminución del otro. Seguidamente, se presenta una tabla 4 que resume las revisiones más relevantes relacionadas con los estudios de enfoques interaccionistas:

**Tabla 5**

*Estudios interaccionistas y sus determinantes de la satisfacción laboral*

Referencia	Antecedentes	Determinantes analizados	Muestra	Hallazgos e implicancias principales
Cohrs et al. (2006)	La SL es analizada desde una perspectiva interaccionista. Los autores añaden el constructo disposiciones relacionadas con el	Características percibidas del trabajo (autonomía, liderazgo participativo y apoyo social), disposiciones	1065 graduados universitarios.	Variables situacionales como la autonomía, el liderazgo participativo y las posibilidades de carrera resultan relevantes para acrecentar la SL. Variables

	trabajo, el cual comprende la centralidad del trabajo, la autoeficacia y las metas de carrera.	generales (CGRP), disposiciones relacionadas con el trabajo (centralidad del trabajo y autoeficacia).		disposicionales como la autoeficacia y la centralidad del trabajo se configuran como fuertes predictores de la SL.
Dormann, Fay, Zapf y Frese (2006)	. La variabilidad observada en la SL podría estar explicada por tres factores: (1) factores disposicionales, (2) factores inestables y ligados a ocasiones específicas, (3) cambios en las características del trabajo.	Autoeficacia, autoestima, locus de control y afectividad negativa.	Estudio longitudinal con 157 individuos	Los resultados sugieren que el 62% de la variabilidad observada en la SL se debe a factores situacionales, el 24,25% a factores disposicionales o estables y el 13,75% restante a factores de alta inestabilidad.
Heller, Ferris, Brown y Watson (2009)	Los individuos tienden a actuar diferente en distintas situaciones (fuentes de variabilidad) y, al mismo tiempo, a actuar con relativa consistencia dentro de los mismos contextos (fuentes de estabilidad).	Personalidad global (CGRP), personalidad laboral, personalidad en el hogar.	147 parejas de recién casados y 290 estudiantes canadienses.	Los participantes son significativamente más responsables y abiertos a la experiencia y menos extrovertidos en sus trabajos que en sus hogares. La personalidad en el trabajo media la relación entre los rasgos de personalidad global y la SL.
Griffin (2011)	Del mismo modo en que las CSE afectan la manera en la que los individuos perciben las características del trabajo, las experiencias de trabajo son capaces de moldear las CSE	CSE.	Estudio longitudinal con 5.827 individuos, con mediciones sistemáticas anuales durante 10 años.	La interrelación entre factores disposicionales y situacionales contribuye a explicar las experiencias de trabajo y el autoconcepto de los individuos. Los incrementos en la SL de un año a otro contribuyen a acrecentar las CSE. Al mismo tiempo, los incrementos en las CSE de un año al otro

					contribuyen a acrecentar la SL.
Keller y Semmer (2013)	Los autores analizan los efectos del transcurso del tiempo en una variable situacional, el control sobre el trabajo, y una disposicional, las CSE, además de cómo ambas afectan a la SL.	CSE, sin incluir el locus de control; el control sobre el trabajo.	Estudio longitudinal con 1145 individuos.		Los individuos tienden a seleccionar aquellas condiciones de trabajo que se encuentran más alineadas con sus disposiciones. La falta de progreso tanto en el control sobre el trabajo como en las CSE a través del tiempo se encuentra asociada con un declive en la SL.

---

Nota. Tomado de Pujol y Dabos (2018).

## **2.2.4 Desarrollo de los indicadores variable satisfacción laboral**

### ***2.2.4.1 Relaciones interpersonales***

Goncalves (2017), indicó que a pesar de que los profesores posean un conjunto de habilidades y capacidades útiles para desarrollar sus labores de una manera efectiva, no estén funcionando de la mejor manera posible porque las condiciones del ambiente no lo permiten, y no propician entre los empleados una buena actitud, comunicación y principalmente sus relaciones interpersonales. También, Gómez (2017) señaló que son el resultado de un buen clima laboral en el que se diseñan estrategias para solucionar los conflictos de forma eficaz; y de unos buenos procesos de comunicación basados en la participación de cada uno de los integrantes. Este indicador apunta, para este estudio, revisar la capacidad que tienen profesores como administrativos de socializar entre ellos en diversas circunstancias y situaciones que debe desarrollarse en una institución educativa.

Las relaciones interpersonales desde siempre han sido un eje básico y fundamental para el desarrollo de la sociedad, no obstante, las diferencias y características individuales de cada ser humano son claros indicadores para que el establecimiento de estas relaciones sea determinante dentro de su medio social. Tal cual como lo indica lo expresión, las relaciones interpersonales se dan cuando hay interacción entre dos o más individuos, estas relaciones se entienden de una manera que, una persona conoce la vida personal de otra y de la misma manera el otro

individuo conoce de manera personal a su opuesto. La interacción entre personas o interpersonales es todo lo contrario a lo que se conoce como relaciones intrapersonales, la cual tiene que ver con la relación que se establece de manera personal que tiene como característica conocerse a sí mismo, a su yo individual (Gámez y Marrero, 2015).

Las relaciones interpersonales son consideradas completamente normales para los individuos independientes, por lo que el mismo tiende a ser un ser gregario, lo que dicta que llega a ser un individuo que sigue ordenes sociales. Esta forma de relaciones entre personas para su propio avance esa es la razón por la cual los individuos suelen tener dificultades o desafíos sociales para identificarse con otras, a menudo sufren o terminan separándose de su entorno generalmente social.

Actualmente, las conexiones interpersonales son un elemento crítico en ciertos lugares de trabajo en los que la cooperación o el avance de un acuerdo de clientes son fundamental. Esa es la razón por la cual esas personas sin esfuerzo para colaborar y mezclarse tienen una tendencia a ser perspectivas preferidas para algunas posiciones sobre las personas que les gusta trabajar por separado (Cornejo, 2021).

#### ***2.2.4.2 Importancia de las relaciones interpersonales***

Las conexiones interpersonales asumen un trabajo clave en el avance esencial del individuo. Por medio de ellos, la persona adquiere fortificaciones sociales vitales a partir de la pronta condición que respalda su ajuste a la misma. Curiosamente, la ausencia de estas habilidades puede causar el despido, la desconexión y, por último, limitar la satisfacción personal (Yáñez, 2016).

Este segmento se dirige a las dos personificaciones, tanto los educadores como los padres de manera general. En él se pueden descubrir datos básicos sobre dieciséis investigaciones fundamentales que, inesperadamente, pueden sorprender a un padre preocupado por las conexiones sociales de su hijo, un docente que quiere una mejor la atmósfera social del niño en su aula o una pantalla de un club de relajación que necesita para apoyar las relaciones entre sus miembros (Camacho, 2018).

### ***2.2.4.3 Características de las relaciones interpersonales***

Pocas son las conexiones que tienen un peso similar en la vida de las personas. Varias de esas relaciones son fortuitas (con amigos de clase o compañeros de trabajo), otras son vitales (con los familiares o las familias de los amigos); No obstante, existe una forma de relación que es crucial: la que se encuentra con las personas que nos "sostienen" y nos mejoran como persona estando en su compañía.

Llegar a tener conexiones más íntimas que tengan un mayor significado tiende a ser más complicado a través de los años y cuando esos amigos y familiares dejan nuestras vidas nos causan un daño extraordinario; en esta línea, considera conocer algunos fundamentos que administran la mayor parte de las conexiones de las personas y que pueden permitirnos fabricar conexiones importantes, completas, duraderas y enriquecedoras (Extremera & Fernández, 2020).

Actuar adecuadamente: va muy por delante de cómo tenemos sentimientos hacia otras personas (algunos días nos gusta un número mayor de personas que otros días); Esto tiene mucho que ver con tener que ser íntegros y al mismo tiempo honrar la presencia de las demás personas al darle su lugar. Actuar adecuadamente quiere decir que debemos portarnos de forma respetuosa, correcta, atenta en cada situación sin contar el estado anímico que tengamos en ese momento.

Una actitud de servir y contribuir: Como manifestó Ziglar (2019) “puedes llegar a tener todos tus deseos en la vida, solo si ayudas a las demás personas a tener lo que ellos desean en sus vidas” (p.45). Si se aporta un valor a la vida de las demás personas esto siempre sumara de manera satisfactoria los niveles personales.

Comunicarse honestamente: La apertura y la autenticidad hacen una conexión a una ruta insondable y auténtica con todos los que te rodean. Comunicar lo que se siente, lo que piensas y sintonizar sin juzgar a la otra persona, reforzará de manera confiable los valores en una relación, ya sea fabricándolo desde el inicio o para fortalecerlo a medida que pasan los años.

Ser benevolente: Cuando las personas hallan una sonrisa en ti, una gran positividad y palabras siempre amigables, puedes tener la seguridad de que las personas siempre estarán en tu cercanía. A ninguna persona le gustan los individuos gruñones y por consecuencia “si ayudas, te ayudarán” por lo tanto debes tener más

en cuenta como haces que se sientan la personas que están a tu lado.

Persistencia: Todos somos personas con imperfectas por lo tanto todos vamos a errar en algún punto de nuestras vidas. Producir la paciencia, la aceptación y la empatía te será útil y te ayudará a mantener aquellas relaciones con las demás personas y al mismo tiempo a ser tolerante ante las malas situaciones que se dan al relacionarse con las personas.

El ser leal: Es el compromiso y la disposición de dar lo mejor de sí mismo al relacionarse con las personas y también es la manera de exigir lo que se necesita para que aquella relación sea funcional. Solucionar los problemas de una forma directa y leal, aun cuando se está molesto o enojado; por estas razones es que la mayor parte de las personas abandonan las relaciones.

El propósito en común: Este elemento es vital para que la relación tenga el crecimiento apropiado. Es necesario procurar buscar personas con metas y sueños, que pueda compartir sus experiencias las cuales enriquecen su vida.

Poder y saber divertirse: Aun en las relaciones laborales es necesario saber divertirse lo cual pone al personal de buen ánimo, hace que se goce de la presencia de otras personas, podemos ser la persona que somos en todo lugar y de esta manera todo se da forma natural.

Puede ser al conversar, así mismo la diversión que se comparte y momentos auténticos que ayudan a obtener momentos y memorias que duran un largo tiempo.

#### ***2.2.4.4 Capacidades pedagógicas***

Nussbaum (2019), señaló que “es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individual, adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades, al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones” (p.83). En este mismo ámbito, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en su informe de 2004, pone el acento en la importancia del docente y de su formación académica, como única vía de alcanzar una vida plena, digna, que deben ser adquiridas, respetadas y aplicadas, para su justicia social y que sitúan a los docentes como fines en sí mismos y no como medios para los fines de otras personas e intereses.

Conocer como estas capacidades, favorecen o cuestionan el quehacer de una organización educativa, desde sus profesores y administrativos, es tarea de análisis de esta investigación.

Las capacidades pedagógicas del profesor, en palabras de Zabalza (2020) se pueden definir como un “conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para realizar una docencia de calidad” (p.115). Esto es, lo que han de saber y saber hacer los profesores/as para abordar de forma satisfactoria los problemas que la enseñanza les plantea.

Para el desarrollo de estas capacidades será necesario que los docentes reflexionen y que, en la medida de lo posible, se impliquen en la construcción del cuerpo de conocimientos para poder afrontar con eficacia y calidad el tratamiento de los problemas del aula.

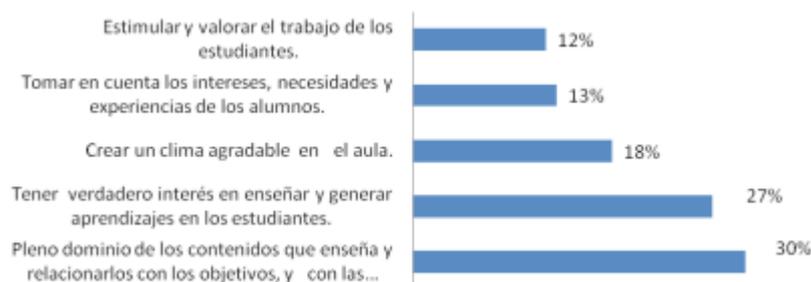
Las investigaciones dan cuenta de la existencia de una multitud de listados de capacidades que debieran tener los profesores, sobre este particular, en este estudio, nos parece que el concepto y las capacidades pedagógicas que propone Zabalza (2020) son un referente importante de considerar para realizar clases efectivas en las escuelas, y que permitirán al profesor sentir una satisfacción de dictar dichas clases. Ellas son:

- Seleccionar, preparar y dominar los contenidos disciplinarios.
- Ofrecer información y explicaciones comprensibles y bien organizadas (competencia comunicativa).
- Manejo de las nuevas tecnologías.
- Diseñar y dominar la metodología y organizar las actividades.
- Saber planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este contexto, los profesores deben identificar las capacidades pedagógicas para que sus clases presenten la información a los estudiantes de manera que les haga sentido, les interese, sea fácil de recordar y aplicar a situaciones nuevas, logrando un aprendizaje significativo. Junto a lo anterior debe desarrollar las capacidades didácticas, para hacer clases efectivas según la opinión de los estudiantes.

#### Figura 4

*Capacidades Pedagógicas Imprescindibles que Debe Tener un Profesor que hace Clases Efectivas en un Colegio Según la Opinión de los Estudiantes de Pedagogía*



**Nota.** Sepúlveda et al. (2016).

#### **2.2.4.5 Responsabilidad en el desempeño de sus funciones**

Estos enunciados principalmente desempeñan una función de estimación, ya sea sobre la naturaleza de un individuo o sobre alguna de sus actividades. Por ejemplo, afirmar que alguien actuó de manera responsable en cierta ocasión envuelve emitir una reflexión calificativa auténtica sobre esa acción.

Lifante (2017), señaló que la responsabilidad, de toda persona, en el desempeño de sus funciones, es fundamental realizar evaluaciones del comportamiento para asignar responsabilidades y demostrar la obligación de ordenanzas u otras colaboraciones adversas, como la obligación de compensar o desagraviar ciertos perjuicios.

La importancia de la obligación individual ha aumentado, considerablemente, debido a que es innegable que los resultados de las instituciones están directamente vinculados al rendimiento de los individuos que colaboran en ellas. Por lo tanto, la gestión efectiva de estas personas es esencial para alcanzar los objetivos institucionales.

La obligación laboral se demuestra cuando un docente cumple con todas sus responsabilidades profesionales y sigue las políticas y conducción de la organización de manera profesional y diligente. Esta obligación también abarca aspectos de seguridad y salud, no solo las tareas específicas de su rol. Para un

profesor que busca demostrar responsabilidad en el trabajo, puede implementar las siguientes estrategias: a) Investigar la posibilidad de participar en proyectos adicionales o ayudar a otros compañeros con tareas que necesiten apoyo; b) Ser proactivo y mantener una buena organización; c) Responder de manera profesional y actuar con profesionalismo en todas las comunicaciones, tanto internas como externas; d) Continuar desarrollando nuevas habilidades y nunca dejar de aprender, adquiriendo capacidades adicionales que complementen su conocimiento y experiencia previa.

Si un profesor se encuentra indeciso sobre cómo demostrar su obligación, es importante tener en cuenta que simplemente completar las actividades y adjudicarlas puntualmente no es suficiente. También, es necesario realizarlas con el mayor esmero posible, mostrar compromiso, asumir la responsabilidad de las propias acciones, ser confidencial y merecedor de compañerismo, emplear el buen juicio, ser un buen colaborador y evitar la procrastinación.

Existen algunas obligaciones fundamentales para un profesor. Las más destacadas incluyen preservar sensatamente su adecuada energía y protección, así como la de los demás, mientras se encuentre en el trabajo, y cumplir con las instrucciones, políticas y procedimientos razonables proporcionados por su patrón, institución o supervisor del sitio de trabajo. Además, de estos aspectos primordiales, se podría argumentar que la actuación responsable se dispone de cinco componentes fundamentales: integridad, humanidad/obediencia, equidad, compromiso y valentía.

Este indicador, permitirá revisar compromisos y obligaciones a las que los profesores y administrativos directivos, debe dar respuesta por la función que ocupa, además de marcar los escenarios donde los educadores y gerentes, son garantes de dictaminar y gestionar las actividades indispensables para los resultados de la labor se den en el espacio, tiempo y manera.

#### ***2.2.4.6 Posibilidades de autonomía y participación***

En la actualidad, se requiere que los gerentes educativos de instituciones municipales presenten informes públicos sobre su gestión y asuman la

responsabilidad por los resultados de sus centros escolares. A pesar de ello, la ausencia de independencia en el ámbito administrativo y financiero dificulta la administración del talento humano, lo que podría tener un impacto negativo en los resultados.

Este desafío implica la búsqueda de componentes para otorgar mayor autonomía a las entidades administradoras, de modo que puedan brindar elecciones salariales, desarrollo profesional y oportunidades de carrera que faciliten la atracción, contratación y retención de profesores altamente competentes (Celis, 2020).

De igual manera, Tébar (2017) reflejó que si se contrasta la categoría atribuida a la autonomía “en la Ley Orgánica del Derecho a la Educación (LODE) de 1985 y en la Ley Orgánica de Educación (LOE) y la Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa (LOMCE) de 2003 y 2006 respectivamente” (p. 74), se observa un cambio significativo impulsado por el legislador en el sistema educativo. Inicialmente, el énfasis estaba en la intervención, con la idea de que al abrir el sistema y los centros a la participación de todos los sectores involucrados en la educación, se podrían encontrar y promover soluciones adecuadas para cada momento y situación.

Después de dos décadas, y agradeciendo la elasticidad del sistema educativo, las dos últimas leyes educativas (con el mérito adicional de ser aprobadas por partidos políticos diferentes) desplazan el énfasis hacia la gestión de los centros. Aunque la participación de los diferentes sectores aún se mantiene, pasa a un segundo plano, ya que se potencia la función directiva, que se convierte en el punto central de la reforma organizativa del sistema educativo, materializada en la autonomía de los centros. Existen tres probabilidades para practicar la independencia por parte de los educadores en los centros educativos, según Tébar (2017):

a) Autonomía para dictaminar en los escenarios didácticos: Esto implica la capacidad de concretar el currículo y adecuarlo en el ámbito determinado de la escuela. Esto puede incluir la creación de itinerarios formativos, la oferta de asignaturas optativas diseñadas internamente y la ampliación de horarios.

b) Autonomía para organizar el centro según criterios propios: Los centros tienen la facultad de establecer estatutos de código íntimo, desarrollar proyectos educativos propios y adoptar criterios metodológicos especiales que se ajusten a sus necesidades y filosofía educativa.

c) Autonomía para gestionar los recursos personales o materiales: Esto implica la capacidad de los centros para administrar sus recursos humanos y materiales de manera eficiente y efectiva, de acuerdo con sus objetivos y prioridades establecidos.

Practicar la autonomía como docente implica dos aspectos fundamentales. Primero, implica sujetar el método académico en la que se especializa; segundo, envuelve adoptar y emplear los compendios inherentes a la profesión docente. De esta manera, la excelencia de un profesor se manifiesta incluso antes de ingresar al aula, dado que existe coherencia entre sus palabras y acciones, así como entre su personalidad y su comportamiento con los estudiantes. Estos últimos son los primeros en percibir la dedicación y el compromiso del profesorado.

Igualmente, la autonomía en la administración del talento humano es considerada indispensable en los centros escolares porque deben alcanzar sus propósitos. En las escuelas públicas, los educadores son funcionarios con ocupaciones categóricas, en comisión de servicios o interinos, lo que significa que no están subyugados a la deliberación de la autoridad. En su mayoría, están en un centro debido a un concurso de traslados o por decisión propia, y por lo general, independientemente del directivo o del proyecto educativo del centro. Solo con la persistencia y la deferencia de una gran parte del cuerpo docente al centro y al proyecto propuesto por el director, se podrá dar un auténtico sentido de la independencia del centro y se establecerán las bases para optimar la excelencia de la instrucción.

Este indicador facilitará la evaluación de la disposición para influir activamente en los eventos de una institución educativa con el fin de alcanzar objetivos y la capacidad para generar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. Es decir, proporcionará una manera de medir la disposición de las personas a intervenir de manera activa en los eventos que ocurren en una escuela.

## **2.2.5 Clasificación de los estudios internacionales en los que se realizan comparaciones en satisfacción laboral**

### ***2.2.5.1 Otras investigaciones internacionales sobre satisfacción laboral de los educadores***

Al realizar un examen de las indagaciones sobre la satisfacción laboral de los educadores a nivel mundial, se observa la emergencia de nuevas áreas de estudio. Algunas de estas examinaciones se adentran en la explicación del malestar o bienestar del profesor mediante la aplicación de la psicología del trabajo al contexto organizacional. Un primer conjunto de estudios se enfoca en los roles ocupados por los profesores, su satisfacción en comparación con otras profesiones, la relación entre las características demográficas y/o situacionales, y el nivel de satisfacción (Thompson, 2015).

Un segundo conjunto de estudios investiga las razones detrás de la satisfacción de los docentes, centrándose en aspectos relacionados con su labor. Esto incluye las características intrínsecas o naturaleza del trabajo en sí, las vivencias laborales experimentadas y variables demográficas relevantes. Desde otra representación, se examinan los resultados de la satisfacción o insatisfacción profesional, como la desidia o la persistencia en las funciones, los componentes que profetizan estos eventos o el rendimiento de los profesores (Marvel et al., 2007).

Otras exploraciones, como los realizados en España, investigan el dominio de diversos componentes en la satisfacción laboral. Los participantes en el estudio revelan estar presuntuosos con su función, pero al mismo tiempo experimentan niveles de estrés. Además, la investigación llevada a cabo por Adera y Bullock (2020) sugiere que los componentes estresantes externos al aula son los principales responsables del abandono o cambio de profesión de los docentes, especialmente entre aquellos que trabajan en Educación Especial.

La última serie de investigaciones se centra en estudios semejantes que diferencian el nivel de satisfacción entre diferentes tipologías en las escuelas, entre diferentes niveles educativos, y entre diferentes naciones. Continuando con este enfoque, se exterioriza a continuación un análisis relativo entre la satisfacción del profesorado en Portugal y en España. En la Tabla 6 se recopilan estos estudios

internacionales de gran relevancia, que efectúan comparaciones exclusivamente entre España y Portugal.

## Tabla 6

*Categorización de los estudios internacionales en los que se ejecutan comparaciones en satisfacción laboral*

---

**Examina la satisfacción laboral en escuelas privadas y públicas:** Los profesores de escuelas privadas reportan niveles de satisfacción más altos, atribuidos a una mayor independencia. No obstante, revelan una mayor propensión al abandono de la profesión docente (Renzulli et al., 2016).

**Comparación de satisfacción entre escuelas públicas y cambios de ubicación geográfica:** la satisfacción laboral de los profesores aumenta cuando se transportan espontáneamente. En contraste, los cambios en las áreas de contenido o traslados irreflexivos o reasignaciones provocan insatisfacción en los profesores (Cascone, 2017).

**Comparación entre dos escuelas privadas:** evaluando aspectos escolares como salario base, estructura de las clases y experiencia docente (Keigher, 2016).

**Contrasta diferentes niveles educativos y compara diversas funciones:** tutoría, asistencia y especialización en apoyo (Rinehart & Short, 2017).

**Examinar la satisfacción y el estrés en profesores de tres países:** revela una relación significativa entre la autoeficacia y la satisfacción laboral. Ambos aspectos tienden a aumentar en los primeros años de carrera, se mantienen estables y luego disminuyen en los años posteriores. Se observa que después de cinco años de experiencia, los profesores experimentan un mayor nivel de satisfacción, y los educadores principiantes muestran una mayor satisfacción en general. Además, en cuanto a la etapa de enseñanza, los profesores de educación infantil son los más satisfechos (Clase, 2016)

**Contrastar los niveles de satisfacción de los profesores con la percepción de estos por parte de los directores:** revela que los profesores muestran mayor satisfacción con la significación del trabajo y la variedad, así como con la identidad en comparación con la autonomía, que genera menor satisfacción (Zahedi, 2015)

**Comparar la situación de profesores en dos países distintos:** en Brasil y Portugal, los profesores muestran una tendencia a permanecer en la misma profesión, aunque no existe consenso sobre si la profesión docente es percibida como favorable o desfavorable. Además, se realizó una comparación con la satisfacción laboral entre profesores de Bahamas y Jamaica, concluyendo que los profesores de Bahamas muestran un nivel de satisfacción más alto que los de Jamaica. También, se analizó la situación de profesores en Argentina y Brasil, destacando problemas como bajos salarios, desvalorización, dificultades en las relaciones sociales y sobrecarga de trabajo, a pesar de las inversiones insuficientes en educación en comparación con la demanda de enseñanza universal (Rabelo, 2016).

---

### 2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

**Clima laboral:** “la percepción colectiva del entorno organizacional en el que un grupo de colaboradores trabaja es el factor determinante de la percepción individual de cada miembro. Esto implica que el estado de satisfacción, bienestar o insatisfacción del personal se ve influenciado por el tipo de liderazgo, la dinámica organizacional, el ambiente físico y las relaciones interpersonales dentro de la organización” (Ferrada, 2017, p. 56).

**Clima organizacional:** “diversas perspectivas se consideran como un factor mediador entre los entornos sociales y organizacionales de una empresa y el comportamiento individual. También se entienden como un conjunto de características específicas de una entidad en particular que reflejan la forma en que se configuran las interacciones entre la organización, sus miembros y el entorno” (Rinehart. & Short, 2017, p. 20).

**Comportamiento organizacional:** “la disciplina de la psicología organizacional implica el estudio y la aplicación de conocimientos sobre cómo las personas se comportan dentro de las organizaciones. Esta disciplina se considera una herramienta centrada en el ser humano, destinada a beneficiar a las personas, y se aplica de manera general al estudio del comportamiento humano en todo tipo de entornos organizacionales” (Davis & Newstrom, 2016, p. 267).

**Desempeño laboral:** “se refiere al comportamiento del trabajador en la consecución de los objetivos establecidos, representando la estrategia individual para alcanzar dichos objetivos. Este comportamiento está determinado por una serie de características individuales, que incluyen capacidades, habilidades, necesidades y cualidades” (Chiavenato, 2017, p. 359).

**Organización:** “Se trata de un grupo de individuos que se reúnen de manera continuada para trabajar en post de un objetivo compartido. La finalidad de establecer una empresa es alcanzar metas que sean congruentes con los intereses de todos los miembros que forman parte de la organización. Para lograrlo, los

miembros deben colaborar e interactuar entre sí en distintos aspectos de la operación” (Robbins, 2017, p. 16).

**Satisfacción laboral:** “Un enfoque común utilizado en numerosas investigaciones consiste en comprender la satisfacción laboral como un estado emocional originado por la percepción subjetiva que el individuo tiene de sus experiencias en el trabajo. Este estado emocional también se describe como el nivel de bienestar que experimenta el trabajador como resultado de su labor” (Ferrada, 2017, p. 47).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 HIPÓTESIS**

##### **3.1.1 Hipótesis general**

H alterna: La satisfacción laboral incide directa y significativamente en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile, año 2021.

H nula: La satisfacción laboral no incide directa y significativamente en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile, año 2021.

##### **3.1.2 Hipótesis específicas**

H1 alterna: El clima organizacional incide directa y significativamente en las relaciones interpersonales en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H1 nula: El clima organizacional no incide directa y significativamente en las relaciones interpersonales en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H2 alterna: El clima organizacional incide directa y significativamente en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H2 nula: El clima organizacional no incide directa y significativamente en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H3 alterna: El clima organizacional incide directa y significativamente en la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H3 nula: El clima organizacional no incide directa y significativamente en

la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H4 alterna: El clima organizacional incide directa y significativamente en las posibilidades de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H4 nula: El clima organizacional no incide directa y significativamente en las posibilidades de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

### 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 3.2.1 Identificación de la variable(s) independiente(s)

Clima organizacional.

#### 3.2.2 Identificación de la variable dependiente

Satisfacción Laboral

**Tabla 7**

*Operacionalización de las Variables*

Variables	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Independiente</b> Clima organizacional	Estructura	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	Escala ordinal, mediante la escala Likert.
	Recompensa	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	
	Relaciones	22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31	
	Identidad	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41	

<b>Dependiente</b> Satisfacción Laboral	Relaciones Interpersonales	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	Escala ordinal, mediante la escala Likert.
	Capacidades Pedagógicas	11, 12	
	Responsabilidad del desempeño de sus funciones	13, 14, 15, 16, 17, 18	
	Posibilidades de autonomía y participación	19, 20, 21, 22, 23	

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el estudio se utilizó un tipo de investigación básica, que permite en el ámbito científico comprender y ampliar nuestros conocimientos sobre un fenómeno o campo específico. También se acepta como investigación pura, en esta no se resuelve ningún problema inmediato, más bien, sirven de base teórica para otros tipos de investigación, permite plantear estudios con alcances correlaciones. Tal como lo señala Camacho, J. (2018), en su nota, "...muchas veces interesa determinar si existe asociación o relación, entre variables, por lo tanto, el método más común para determinar si existe asociación lineal entre dos variables cuantitativas continuas es el Análisis de Correlación de Pearson. Con este método se obtiene el Coeficiente de Correlación de Pearson, usualmente representado por la letra R. Como suele utilizarse una muestra, lo que se obtiene en realidad es un estimado del coeficiente de correlación poblacional,  $r...$ ".

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, empleando un método sistemático para recopilar y analizar datos procedentes de disímiles principios. Este procedimiento se realizó mediante el manejo de mecanismos estadísticos y matemáticas con el fin de medir el asunto de investigación de manera precisa. Su aplicación en diversas instituciones tiene el potencial de contribuir a optimar productos y servicios, así como a la toma de decisiones fundamentadas y precisas para alcanzar los fines determinados.

Así pues, se solicita a los individuos expresar sus opiniones de forma organizada con el fin de generar información numérica específica que orienten el

proceso, garantizando así resultados estadísticos fiables. Para lograrlo, es crucial que la muestra incluya a un número significativo de participantes y que estos sean representativos del público objetivo.

Este estudio educativo se basó en este enfoque metodológico, con el objetivo de percibir, revelar y abordar cuestiones relacionadas con la situación concreta. También, se centró en la cuantificación de la recolección y análisis de datos. Se desarrolló a partir de un enfoque deductivo que enfatizaba la verificación de la teoría, influenciado desde la visión empirista y positivista.

### **3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

El nivel de indagación se situó en lo correlacional, según Escobedo (2020) “es un enfoque no experimental en el que un investigador examina dos variables y evalúa la relación estadística entre ellas sin la influencia de variables adicionales” (p. 23). Su objetivo es obtener datos estadísticos que revelen cómo interactúan y se afectan estas dos variables, si es que existe tal relación. Es importante destacar que este tipo de investigación no busca determinar las causas de los fenómenos observados, sino más bien generar un diagnóstico de la relación entre las variables.

El propósito de este tipo de estudios es comprender la relación o el grado de asociación entre dos o más conceptos, parámetros o clase en un entorno específico. Como resultado, se ofreció un primer análisis riguroso a la colectividad educativa sobre un fenómeno presente en los centros educativos, centrándose en describir la frecuencia con la que ocurre. Este enfoque proporcionó una base sólida para la exploración y también ofreció información valiosa que podría ser útil para futuros estudios, especialmente aquellos orientados hacia una comprensión más profunda, debido a su estructura bien definida (Pereira & Solís, 2019).

Desde esta perspectiva, permitió, primero, saber si este objeto de estudio fue relevante para la comunidad, segundo para tener información necesaria para otros estudios como los de factores asociados a la aparición del problema, tercero para informar a los sujetos de estudio y a la colectividad acerca de su situación respecto al problema y cuarto para poder planear intervenciones a futuro (Villacencio, 2021).

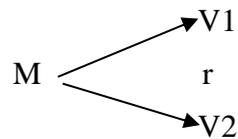
### 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La examinación fue desarrolló con un diseño no experimental y transversal. Este diseño, implicó la recopilación de datos en un solo punto en el tiempo, donde se midió o evaluó la variable de interés en una muestra representativa de docentes. En este diseño, se recolectaron datos correspondientes al clima organizacional, la satisfacción laboral y otras variables relevantes de los docentes en un momento específico, como el año 2021.

Por lo tanto, este diseño investigativo, según Serrano y Portalanza (2019) “se enfocó en describir variables y examinar su incidencia e interrelación en un momento específico, es decir, la recolección de datos se realizó en una única instancia” (p. 119). La intención no fue llevar a cabo un estudio experimental, dado que no se buscaba manipular voluntariamente una o más variables independientes para evaluar su impacto en las variables dependientes. En contraste, el objetivo fue precisar el fenómeno tal como se presentaba en su entorno natural y luego analizarlo mediante la ejecución de una encuesta, para posteriormente medir y estudiar tanto las variables propias como sus asociaciones en un momento dado.

Al mismo tiempo, el diseño se encargó de describir las particularidades que distinguen a los 159 educadores seleccionados como muestra que fue examinada, con el propósito de comprender los fenómenos o eventos tal como se manifiestan en la realidad. Por consiguiente, el nivel de investigación adoptado fue correlacional, debido a que se buscaba determinar la relación entre las variables de estudio.

En este orden de ideas y de acuerdo con Osada y Salvador-Carrillo (2021), consideraron que el diseño correlacional: “consiste en examinar la relación entre dos o más variables sin la manipulación deliberada de ninguna de ellas. El investigador mide las variables tal como se presentan en su entorno natural, sin intervenir en la situación o contexto” (p. 1385). En otras palabras, proporcionan información sobre la relación y la predicción entre las variables, lo que puede ser útil para comprender mejor un fenómeno o para generar hipótesis que puedan ser probadas en estudios futuros. A continuación, se presenta el diagrama que ilustra dicha relación entre variables.



Donde:

M: Muestra

V<sub>1</sub>: Satisfacción Laboral

V<sub>2</sub>: Clima Organizacional

r: Índice de correlación

En este contexto, Mejía (2017), señaló que los estudios correlacionales representan una tipología no experimental en la que los científicos evalúan dos variables y fundan una correspondencia estadística entre ellas, sin la obligación de incorporar una variante de exterior para conseguir conclusiones significativas. Además, investigaciones, realizadas por Aránguiz y García (2019), han demostrado que, ésta es la metodología más adecuada, para este tipo de investigación, debe ser cuantitativa no experimental, transversal con diseño descriptivo correlacional.

### Tabla 8

#### *Beneficios e inconvenientes de los diseños correlacionales*

Beneficios	Inconvenientes
Proporciona a los sabios una cantidad considerable de información en comparación con los experimentos.	La investigación correlacional solo revela la existencia de una relación entre variables, pero no puede ofrecer una explicación concluyente sobre por qué esa relación existe.
Este tipo de investigación se lleva a cabo generalmente fuera del entorno controlado del laboratorio, lo que hace que los resultados sean más aplicables a situaciones de la vida cotidiana.	No proporciona información sobre qué variable puede influir en otra. Es decir, aunque se encuentre una correlación entre dos variables, no se puede determinar cuál es la causa y cuál es el efecto.
Abre nuevas vías para investigaciones posteriores por parte de otros académicos. Al explorar un fenómeno o relación por primera vez, la investigación correlacional sirve como un punto de partida sólido.	Se pueden plantear hipótesis sobre las posibles razones detrás de ambas variables, pero no se puede establecer la causalidad definitivamente hasta que se realicen más investigaciones y análisis.
Permite a los científicos evaluar la potencia y la conducción de una relación, lo que	Es fundamental ejercer precaución al interpretar los hallazgos de la investigación

---

ayuda a afinar la comprensión de los correlacional, sobre todo en áreas de hallazgos y, en algunos casos, a establecer estudio novedosas. causalidades a través de experimentos posteriores.

---

**Nota.** QuestionPro (2016)

### **3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

En una investigación cuantitativa, el término ámbito abarca lo trascendencia y la amplitud de la exploración, incluyendo los términos territoriales, estacionales, poblacionales y temáticos. Por consiguiente, resulta crucial delimitar con claridad el contexto del estudio y dirigir la investigación de manera concisa. Por ello, en el vigente estudio el ámbito estuvo centrado en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

En ese sentido, el tiempo social, según Giménez (2020) “se relaciona con el período durante el cual se realiza la recolección y análisis de datos de una investigación particular” (p. 61). En otras palabras, se refiere al año, la época, la duración y el momento en que se llevan a cabo las mediciones y se recopilan los datos relacionados con el estudio. Esto conduce a decir que el actual estudio fue ejecutado durante el año 2021.

### **3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.7.1 Unidad de estudio**

En el pensamiento de Giménez (2020), consideró que la unidad de estudio “se refiere a la entidad o elemento particular que es objeto de investigación y análisis en un estudio específico. Esta unidad puede cambiar según el diseño y los objetivos del estudio, pudiendo ser un grupo de personas, un objeto o un lugar” (p. 63). De allí que, la unidad de estudio estuvo conformada por los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

#### **3.7.2 Población**

La población de un estudio cuantitativo, según Pereira y Solís (2019) “se

refiere al grupo de individuos que comparten al menos una característica común de ciudadanía” (p. 86). En el ámbito estadístico, este concepto abarca más que su definición convencional. Se define una población como un conjunto, ya sea finito o infinito, de personas u objetos que comparten características similares.

Para esta investigación, la población quedó constituida por 408 profesores, que cumplen los criterios de selección, de colegios municipalizados y particular subvencionados, bajo la supervisión de Sistema de Administración Escolar Municipalizado de la comuna de Talcahuano (DAEM).

### 3.7.3 Muestra

La comunidad a estudiar corresponde a educadoras de párvulo del nivel transición, docentes de educación básica y docentes de educación diferencial de escuelas municipalizadas y escuelas particulares subvencionadas, correspondientes a la comuna de Talcahuano, del año 2021.

Cabe destacar, que se solicitaron todas las autorizaciones correspondientes a las autoridades de las escuelas particulares subvencionadas y en el caso de las escuelas municipalizadas se solicitaron los permisos en el Departamento de Educación Municipal-DAEM), con el fin de aplicar los cuestionarios correspondientes.

El tipo de muestreo correspondió a aleatorio estratificado, ya que cada escuela tubo las mismas oportunidades de ser reclutada en cada estrato.

La muestra quedó constituida por los docentes de 4 escuelas de las 11 escuelas particulares subvencionadas escogidas aleatoriamente y docentes de 7 escuelas de las 39 escuelas municipalizadas de la comuna de Talcahuano. En total se encuestó a 159 profesores.

Lo ideal era trabajar con toda la población de estudio (408), sin embargo, debido a la dificultad de hacerlo, se seleccionó una muestra, cuyo tamaño fue obtenido por una fórmula muestral para una población finita.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

$n$  = Tamaño de la muestra buscado

$N$  = Tamaño de la Población

$Z$  = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

$e$  = error de estimación máximo aceptado

$p$  = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

$q = (1 - p)$  = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

La Tabla 9, señala la distribución de la muestra de 159 docentes que serán considerados para esta investigación, de este sistema comunal.

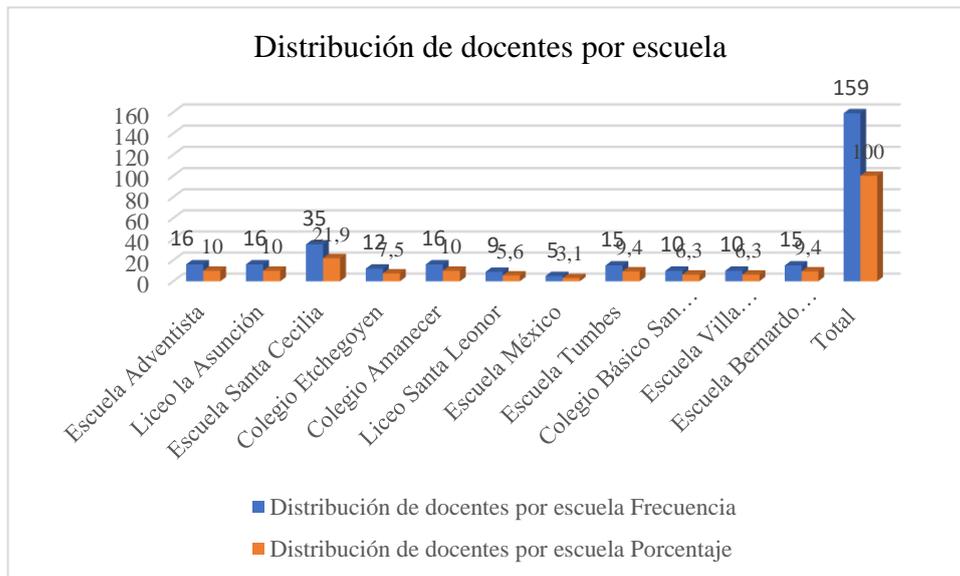
**Tabla 9**

*Distribución de docentes por escuelas*

Escuelas	Frecuencia	Porcentaje
Escuela Particular Adventista	16	10,0
Liceo la Asunción	16	10,0
Escuela Santa Cecilia	35	21,9
Colegio Echevoyen	12	7,5
Colegio Amanecer	16	10,0
Liceo Santa Leonor	9	5,6
Escuela México	5	3,1
Escuela Tumbes	15	9,4
Colegio Básico San Vicente	10	6,3
Escuela Villa Centinela Sur	10	6,3
Escuela Bernardo O'Higgins	15	9,4
Total	159	100,0

**Figura 5**

*Establecimientos Escolares Participantes*



Sierra (2020) indicó que la muestra “son una selección cuidadosa de elementos extraídos de una población más amplia, destinados a ser observados científicamente para representar fielmente al conjunto. Su objetivo es obtener resultados válidos que reflejen la totalidad del universo investigado” (p. 364). En resumen, aunque las muestras son una fracción pequeña de la población, conservan las características principales de esta última.

La capacidad de la muestra seleccionada para reflejar las características principales de la población fue la clave que permitió extrapolar sus resultados al conjunto total. Mediante un análisis estadístico se estableció que 159 educadores serían característicos de la población total de la cual se extrajeron. Es crucial destacar que esta representatividad se basa en una dictamen o propósito específico de quien elige la muestra, así como en la adecuación de lo que se busca (Sánchez & Reyes, 2021).

### 3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.8.1 Procedimiento

Inicialmente, se expusieron los estadísticos descriptivos generales de las variables objeto de estudio. Se realizó un análisis cuantitativo de los ítems para

adquirir información sobre su conducta estadístico fundamental, que incluirá la media y la desviación estándar, proporcionando así una visión de la distribución de las respuestas. Para evaluar la capacidad discriminativa de los ítems, se empleará la correlación ítem-total utilizando el coeficiente de correlación de Pearson entre cada pregunta y la calificación general de la escala.

Los resultados fueron presentados a través de tablas, que resumieron la información cuantitativa que arrojaron las variables en estudio, y figuras que muestren la tendencia de los datos entregados por la investigación. La mayoría de las pruebas estadísticas, según Merlo y California (2017) “requieren ciertos criterios para su aplicación, como el método de selección de la muestra, la certeza o al menos una suposición razonable de que la variable sigue una distribución normal en la población y el tamaño de la muestra” (p. 121). Estos suelen ser los requisitos más significativos para utilizar una prueba específica. Y son indispensablemente estos requisitos los que diferencian las pruebas paramétricas de las no paramétricas.

### **3.8.2 Técnicas**

La técnica, fue la encuesta, que, para un diseño correlacional, el investigador recopiló datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno. De acuerdo con Hernández et al. (2019), la encuesta facilita la recopilación de información de manera individualizada, mediante una conversación formal que ofrece la oportunidad de obtener datos esenciales sobre el tema de estudio, fomentando la reflexión. Además, se utilizó la técnica de observación para examinar personas, fenómenos, eventos, casos, objetos, acciones, situaciones, entre otros., con el propósito de conseguir la información obligatoria para la indagación.

### **3.8.3 Instrumentos**

Se utilizó un cuestionario como instrumento de investigación, el cual consiste en una agrupación de reactivos redactados de manera coherente y ordenados de acuerdo con una planificación específica. Su estructura y secuencia están diseñadas para proporcionar toda la información necesaria a partir de las respuestas obtenidas. Según Hammond (2017), el cuestionario con escala tipo

Likert “es un método de investigación de campo que permite evaluar la opinión de un individuo sobre un tema mediante preguntas que miden el grado de acuerdo o desacuerdo. Este tipo de cuestionario generalmente ofrece cinco alternativas de respuesta” (p. 45).

La escala de Likert constituye un enfoque de investigación psicométrica que posibilita la evaluación de comportamientos, afirmaciones, productos e ideales tanto a nivel individual como poblacional, a través de categorías predefinidas. En este tipo de evaluación, se presenta una afirmación y se solicita a la persona que exprese en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con su contenido.

A pesar de haber sido concebida hace más de cien años “por el renombrado psicólogo Rensis Likert en 1932, la escala que lleva su nombre sigue siendo una de las herramientas más influyentes tanto en las ciencias sociales como en el ámbito del marketing” (Hammond, 2017, p. 59). Esta escala consta de reactivos específicos y de respuesta múltiple que pueden responderse con habilidad, proporcionando datos que son simples de descifrar mediante métodos estadísticos.

Por lo general, el autor antes mencionado, señala también que “está compuesta por cinco alternativas de respuesta: dos negativas, una intermedia o neutral, y dos positivas” (p. 60). Esta escala ordinal se emplea mediante el método de escalamiento tipo Likert, está ordenada desde el nivel más positivo al más negativo, según la categoría, muy de acuerdo, algo de acuerdo, no en desacuerdo ni en desacuerdo, algo de acuerdo y muy desacuerdo. Las afirmaciones evalúan el objeto de actitud que está siendo medido. Este objeto puede abarcar cualquier entidad física, ya sea un sujeto, un concepto, un emblema, un timbre, una acción o una profesión.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO**

La presente investigación se desarrolló en escuelas municipales y particulares subvencionadas de la comuna de Talcahuano, Región del Bío Bío.

Los pasos para elaborar el trabajo de campo fueron los siguientes:

Se reunió un equipo de investigación (estudiante programa doctoral, metodólogo, profesor guía proyecto), se especializó en el trabajo de campo como punto de partida para iniciar el desarrollo del tema. Se seleccionó la técnica de trabajo más pertinente para la examinación en cuestión. Posteriormente, se realizaron visitas a los lugares de estudio para obtener una primera opinión. Los datos recopilados durante el trabajo de campo fueron analizados minuciosamente. Finalmente, los resultados obtenidos fueron comunicados de manera constructiva.

Siguiendo este ordenamiento, se utilizó el método de la encuesta, realizada en forma online. Aquí, los profesores respondieron un conjunto de reactivos a fines con la temática de investigación. Se validaron internamente y externamente los cuestionarios, con juicio de expertos, o prueba estadística, con el fin de conseguir información significativa para el progreso de la indagación.

Posteriormente, se procedió a procesar y analizar las respuestas obtenidas durante el trabajo de campo. Se tabuló la información recopilada y se aplicaron metodologías estadísticas con el fin de obtener conclusiones precisas. Se destacó la importancia de cimentar y transcribir las encuestas de manera clara y comprensible, asegurando así su fiabilidad y validez.

#### **4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La investigación se llevó a cabo en dos fases: inicialmente se aplicó el instrumento de clima organizacional y, tras analizar los resultados, se determinó la utilización de un segundo instrumento para evaluar la satisfacción laboral. Los datos recopilados durante la investigación fueron procesados utilizando técnicas de

estadística descriptiva e inferencial.

Se ingresaron los datos a una base de datos en Excel, con el fin de analizar los cuestionarios de las variables de forma general por respuestas, posteriormente se ingresó la base de datos al paquete estadístico SPSS, para su análisis.

Para las variables escuelas, dependencia, género se usó frecuencia y porcentaje; para las variables edad y género se usó la media aritmética y la desviación estándar (análisis descriptivo); para determinar la confiabilidad se usó como indicador el valor de alfa de Cronbach para cada una de las variables; para comprobar cada hipótesis, se usó la prueba estadística  $r$  de Pearson; utilizar para el contraste de una media muestral con la poblacional y para la comparación de dos medias se usó la prueba estadística  $T$  de Student, el nivel de significación definido es 0,05 (criterio: si  $p$  valor  $\leq 0,05$  se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación; y cuando  $p$  valor  $> 0,05$  se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación).

### 4.3 RESULTADOS

Como muestra la Tabla 10, en relación con la edad de los 159 profesores encuestados, se obtuvo una edad promedio de 39,71 años, con una desviación estándar de 10,682. El rango de edades resultó de 41 años, siendo el de mayor edad 64 años y el de menor edad 23 años. En cuanto a la antigüedad, se obtuvo una edad promedio de 98,51 meses (8,2 años), con una desviación estándar de 108,41 (9 años). El rango de antigüedad resultó de 676 meses (56 años), siendo el de mayor antigüedad 676 meses (56 años) y el de menor antigüedad 0 meses.

**Tabla 10**

*Edad de los Docentes*

	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Edad del profesor en años	41	23	64	39,71	10,682

	676	0	676	98,51	108,410
Antigüedad en meses					

Elaboración propia

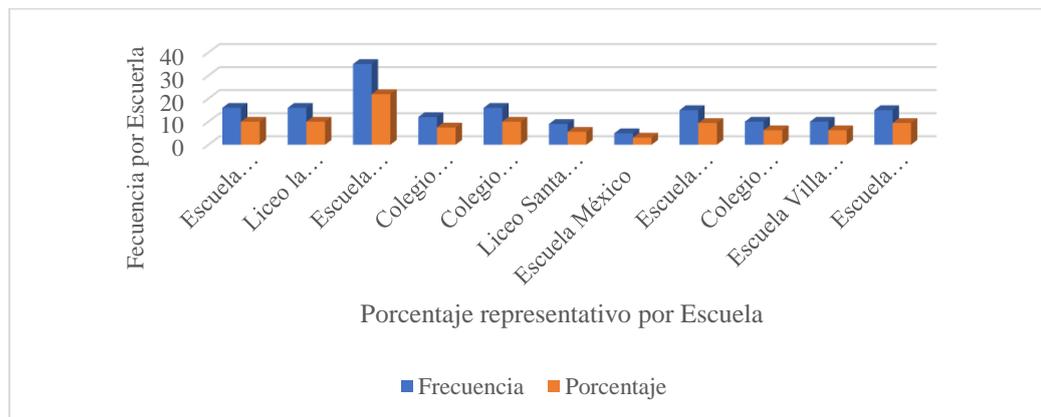
**Tabla 11**  
*Distribución de Docentes por Escuela*

	Frecuencia	Porcentaje
Escuela Particular Adventista	16	10
Liceo la Asunción	16	10
Escuela Santa Cecilia	35	21,9
Colegio Echegoyen	12	7,5
Colegio Amanecer	16	10
Liceo Santa Leonor	9	5,6
Escuela México	5	3,1
Escuela Tumbes	15	9,4
Colegio Básico San Vicente	10	6,3
Escuela Villa Centinela Sur	10	6,3
Escuela Bernardo O'Higgins	15	9,4
Total	159	100,0

Elaboración propia

La Tabla 11, señala los profesores participantes de la investigación de las diferentes escuelas particulares subvencionadas y públicas. Que, de las 159 personas encuestadas, 16 docentes (10%) pertenecen a la Escuela Adventista, 16 docentes (10,0%) pertenece a la Escuela La Asunción, 35 docentes (21,9%) corresponden a la Escuela Santa Cecilia, 12 docentes (7,5%) pertenece al Colegio Echegoyen, 16 docentes (10,0%) pertenecen al Colegio Amanecer, 9 docentes (5,6%) pertenecen al Liceo Santa Leonor, 5 docentes (3,1%) pertenecen a la Escuela México, 15 docentes (9,4%) pertenecen a la Escuela Tumbes, 10 docentes (6,3%) pertenecen al Colegio Básico San Vicente, 10 docentes (6,3%) pertenecen a la Escuela Villa Centinela Sur y 15 docentes (9,4%) pertenecen a la escuela Bernardo O'Higgins.

**Figura 6**  
*Distribución de Docentes por Escuela*



La Figura 6 señala la distribución de frecuencia y porcentaje representativo de cada escuela participante en la investigación.

En la Tabla 12 se observa que, del total de 159 profesores consultados, 28 (17,5%) pertenecen a escuelas particulares subvencionadas y 131 (81,9%) pertenecen a escuelas municipalizadas.

**Tabla 12**

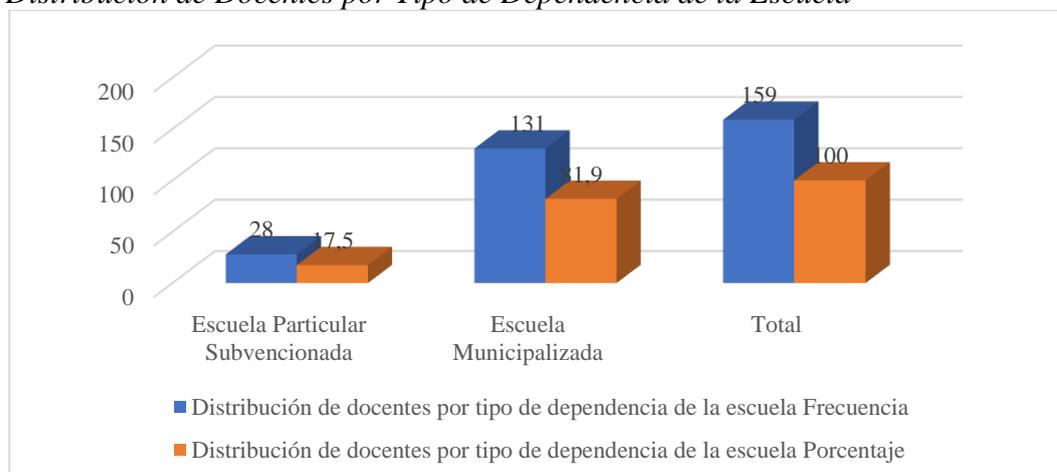
*Distribución de Docentes por Tipo de Dependencia de la Escuela*

	Frecuencia	Porcentaje
Escuela Particular Subvencionada	28	17,5
Escuela Municipalizada	131	81,9
Total	159	100,0

Elaboración propia

**Figura 6**

*Distribución de Docentes por Tipo de Dependencia de la Escuela*



La Figura 7 señala la dependencia de los profesores, respecto al tipo de colegio al cual pertenecen, ya sea particular subvencionado o municipalizado (público).

La Tabla 13 muestra que, del total de docentes encuestados, 136 (85%) son damas y 23 (14,4%) son varones.

**Tabla 13**

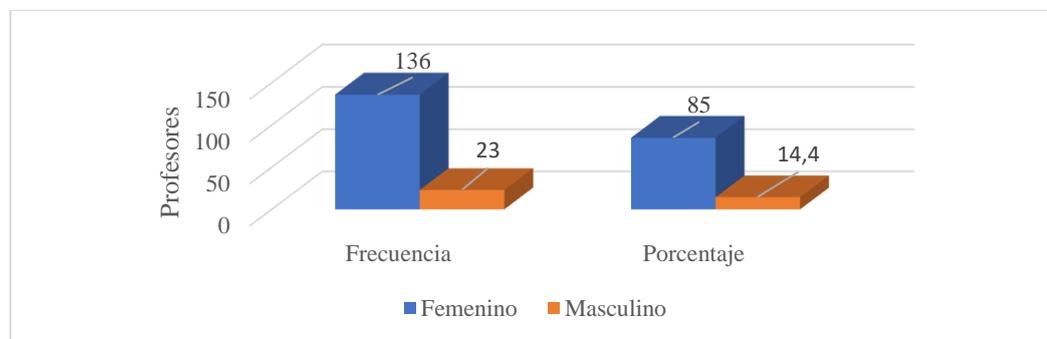
*Distribución de Docentes por Sexo*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	136	85,0
Masculino	23	14,4
Total	159	100,0

Elaboración propia

**Figura 7**

*Distribución de Docentes por Sexo*



La Figura 8 señala la distribución de profesores por sexo participantes en investigación, tanto de escuelas públicas como privadas subvencionadas.

**Tabla 14***Resultados generales de la variable: Clima Organizacional*

Estadísticos	Indicadores				Promedio general de la variable
	Estructura	Recompensa	Relaciones	Identidad	
<i>N</i>	159	159	159	159	
<i>Media</i>	133,50	179,40	209,50	168,10	172,625
<i>Desviación estándar</i>	18,95	22,91	45,95	22,80	27,653

Elaboración propia

Con respecto a la variable clima organizacional, la Tabla 14 muestra que se obtuvo un promedio de 172.625 puntos, con una desviación estándar promedio, de 27.653 puntos, siendo el máximo 210 puntos y el mínimo 81 puntos. Lo anterior permite afirmar que existe un buen clima organizacional entre los profesores encuestados.

**Tabla 15***Resultados generales de la variable: Satisfacción Laboral*

Estadísticos	Indicadores				Promedio general de la variable
	Relaciones interpersonales	Capacidades pedagógicas	Responsabilidad de desempeño	Autonomía	
<i>N</i>	159	159	159	159	
<i>Media</i>	123,85	117,25	118,50	120,18	119,945
<i>Desviación estándar</i>	29,45	22,65	21,34	23,11	24,13

Con respecto a la variable satisfacción laboral, la Tabla 15 muestra que se obtuvo un promedio de 119,945 puntos, con una desviación estándar promedio, de 24,13 puntos. Siendo el máximo 161 puntos y el mínimo 35 puntos, de la misma forma, permite afirmar que existe una buena satisfacción laboral entre los profesores encuestados.

#### 4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

Pasos para realizar Prueba estadística: Estadística *r de Pearson*

Para iniciar el análisis de correlación que permitirá la comprobación (aceptación o rechazo) de la hipótesis general y específicas, se realizó una prueba de normalidad de los datos, a efectos de escoger el mejor coeficiente de correlación.

En este sentido, con la ayuda del software SPSS 26.0, se realizará la prueba de Kolmogórov-Smirnov, pues la población está por encima de cincuenta individuos ( $N > 50$ ).

La prueba de Kolmogórov-Smirnov asume que los parámetros de la distribución de prueba se han especificado previamente. Este procedimiento estima los parámetros a partir de la muestra. La media y la desviación estándar de la muestra son los parámetros de una distribución normal, los valores mínimo y máximo de la muestra definen el rango de la distribución uniforme, la media muestral es el parámetro de la distribución de Poisson y la media muestral es el parámetro de la distribución exponencial.

Para ello, se planteó que:

-Hipótesis nula: si el valor del p-valúe es menor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), entonces los datos no siguen una distribución normal.

- Hipótesis alternativa: si el valor del p-valúe es mayor que el nivel de significancia ( $\alpha = 0.05$ ), los datos siguen una distribución normal.

### Tabla 16

#### *Prueba de normalidad de los datos*

Variables	Kolmogorov - Smirnova		
	Estadístico	Gl	Sig.
Clima organizacional	,201	159	,062
Satisfacción Laboral	,151	159	,097

**Nota:** resultados obtenidos del software SPSS 26.0

Nótese que los resultados del test de Kolmogórov-Smirnov arrojan los siguientes p-valúes:

a. Para la variable clima organizacional el p-valúe ( $\alpha = 0.062$ ) es mayor que el nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ). En este caso, se acepta la hipótesis alternativa: los datos siguen una distribución normal.

b. Para la variable satisfacción laboral el p-valúe ( $\alpha = 0.097$ ) es mayor que el nivel de significancia establecido ( $\alpha = 0.05$ ). Así pues, se acepta la hipótesis alternativa:

los datos siguen una distribución normal.

De esta manera, estos resultados de la prueba de normalidad conllevan a la selección del coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) para la comprobación de hipótesis, dado que los datos deben ser tratados mediante estadística paramétrica.

## 4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

### 4.5.1 Comprobación de Hipótesis General

H alterna: La satisfacción laboral incide directa y significativamente en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile, año 2021.

H nula: La satisfacción laboral no incide directa y significativamente en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile, año 2021

**Prueba estadística: Estadística  $r$  de Pearson.**

**Tabla 17**

*Prueba de Hipótesis General Variable Clima Organizacional y Satisfacción*  
*Prueba estadística: Coeficiente de Correlación de Pearson (nivel de significación*  
*definido: 0,05)*

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Satisfacción Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	0,896**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	159	159
Satisfacción laboral	Correlación de Pearson	0,869**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	159	159

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente SPSS 26

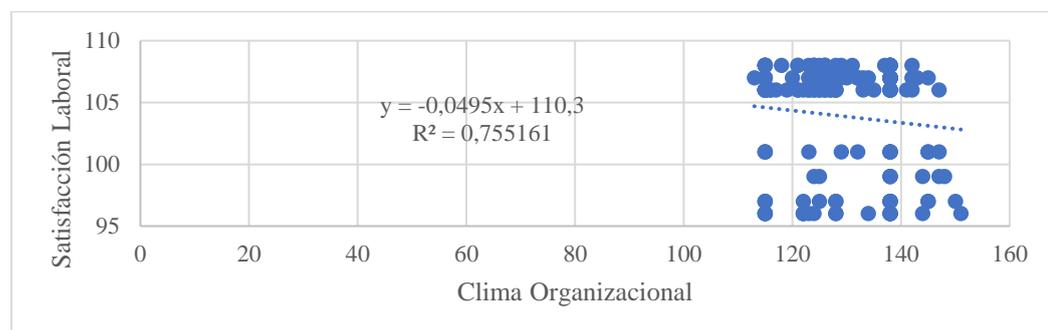
El coeficiente de correlación calculado  $r = 0,869$ , con  $\alpha$  calculado 0,000 El alfa calculada es menor al alfa crítico, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, lo que permite concluir que existe una relación significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

Dicha conclusión es corroborada por Bazalar, P. 2020, en su investigación, “*Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao*”, indica, desde el punto de vista teórico, se esperaba que el clima organizacional estuviera relacionado significativamente con la satisfacción laboral, condición que fue ratificada en el desarrollo de la investigación.

Por otra parte, las investigaciones internacionales que hemos revisado (Rezaee, Khoshsima y Zare-Behtash, 2019; Berberoglu, 2018; Pedraza, 2018 y Balyer y Özcan, 2017) coinciden con nuestros resultados. De manera similar, los resultados de las investigaciones nacionales revisadas (Rivas, 2018; Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O. y Nieves, 2015; Pérez y Rivera, 2015; Torres y Zegarra, 201; Combrink, 2016 y Ortega, 2015), también son coincidentes con los nuestros.

### Figura 9

*Nube de puntos de la Correlación de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral*



Información obtenida de apéndice 8.

La Figura 9, indica un grado de asociación entre los constructos de estudio, se requiere obtener una comprensión más precisa del nivel de asociación de los valores de dichas variables, para describir el grado de significancia. La correlación

bivariado o correlación lineal simple, una técnica estadística que se busca establecer si existe una relación entre dos variables, evaluar la intensidad de dicha relación (si es fuerte, moderada o débil), y determinar la dirección de la relación. Esta visión entregada puede ser evidenciado porque las respuestas emitidas por los profesores de ambos tipos de instituciones, no son muy diferentes, condición validada por el modelo de aplicación de programa estadístico Jamovi 2.3.28, que se señala en apéndice 9.

## **4.5.2 Comprobación de Hipótesis Específicas**

### **4.5.2.1 Comprobación de Hipótesis Específica 1**

H1 alterna: El clima organizacional incide directa y significativamente en las relaciones interpersonales en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H1 nula: El clima organizacional no incide directa y significativamente en las relaciones interpersonales en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

Para evaluar la hipótesis nula 1, que sostiene que no existe diferencia directa y significativa, entre la variable clima organizacional y relaciones interpersonales, de las escuelas particulares subvencionadas versus los docentes de las escuelas municipalizadas, primeramente, se monopolizó la prueba de hipótesis t Student, para examinar si las diferencias entre dos muestras estudiadas, independientes y pequeñas que tengan distribución normal y homogeneidad en sus varianzas, con un p valor = 0,86, esta se obtuvo calculando la diferencia entre la media de la muestra y la media hipotética o conocida, y luego dividiendo este resultado por la desviación estándar de la muestra, todo ello dividido por la raíz cuadrada del tamaño de la muestra.

Luego se aplicó una correlación lineal simple, para medir el grado de relación entre ambas variables.

Se concluye que el coeficiente de correlación calculado  $r = 0,649$ , con  $\alpha$  calculado 0,000 El alfa calculada es menor al alfa crítico, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, lo que permite concluir que

existe una relación significativa entre las variables clima organizacional y Relaciones Interpersonales

Además, cómo es mayor la diferencia en t, evidencia en contra de la hipótesis nula, esto significa que hay mayor evidencia que existe una diferencia significativa de las variables en estudio, por lo cual se rechaza la hipótesis nula.

### Tabla 18

*Prueba de Hipótesis I Variable Clima Organizacional y relaciones Interpersonales*  
*Prueba estadística: Coeficiente de Correlación de Pearson (nivel de significación definido: 0,05)*

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Relaciones interpersonales
Clima Organizacional	Correlación	1	0,649**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		
Relaciones interpersonales	N	159	0,000
	Correlación de Pearson	0,649**	159
	Sig.(bilateral)	0,000	1
	N	159	159

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente SPSS 26

Estos resultados encontrados son consistentes con otras investigaciones que señalan que el clima organizacional es causa de múltiples variables, incluyendo las relaciones sociales o interpersonales entre los trabajadores (Barbosa y Caporale, 2014).

Parece ser que, como lo señala, Arias, 2013a, “ambas variables se encuentran relacionadas, el buen clima organizacional, se avoca al énfasis que pone la institución a la mejora del desempeño y la fijación de metas retadoras, tiene un impacto favorable en las relaciones interpersonales”.

También, Salgado, J., Remeseiro, C. y Iglesia, M. (2016), señalan en su investigación Clima organizacional y Satisfacción Laboral en una Institución

Educativa, que, básicamente, satisfacción y clima son dos variables relativas y que solo se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales.

#### **4.5.2.2 Comprobación de Hipótesis Especifica 2**

H2 Alterna: El clima organizacional incide directa y significativamente en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H2 nula: El clima organizacional no incide directa y significativamente en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

Para evaluar la hipótesis nula 2, que sostiene que no existe diferencia significativa entre la variable clima organizacional y Capacidades Pedagógicas, de las escuelas particulares subvencionadas respecto a los docentes de las escuelas municipalizadas, primeramente, se monopolizó la prueba de hipótesis *T Student*, para examinar si las diferencias entre dos muestras estudiadas, independientes y pequeñas que tengan distribución normal y homogeneidad en sus varianzas, con un *p valor* = 0,86, esta se obtuvo calculando la diferencia entre la media de la muestra y la media hipotética o conocida, y luego dividiendo este resultado por la desviación estándar de la muestra, todo ello dividido por la raíz cuadrada del tamaño de la muestra.

La conclusión es no que existe diferencia significativa entre las medias aritméticas de la variable clima organizacional entre las escuelas particulares subvencionadas y escuelas municipalizadas. Por lo cual se acepta la hipótesis nula.

A continuación, se realizó una correlación lineal simple, para determinar el *r* de Pearson y comparar la relación entre ambas variables, concluyendo que el clima organizacional no incide directa y significativamente en las capacidades pedagógicas, en los docentes de ambos tipos de escuelas.

Dichas conclusiones obtenidas en este estudio, son coincidentes con los entregados por Lillo y Castelló (2019) en su investigación, “*Gestión Directiva y Clima organizacional*”, en la cual señalan que la percepción del clima

organizacional de docentes de educación para personas adultas, las capacidades pedagógicas, juegan un rol relativo de compromiso. Ello significa que realizar una buena gestión directiva, requiere especial atención en esta variable, porque es primordial para que los directivos al seleccionar su personal, deban hacerlo con especial atención y acuciosidad en la detección de sus competencias e intereses de los docentes.

**Tabla 19**

*Prueba de Hipótesis 2 Variable Clima Organizacional y Capacidades Pedagógicas. Prueba estadística: Coeficiente de Correlación de Pearson (nivel de significación definido: 0,05)*

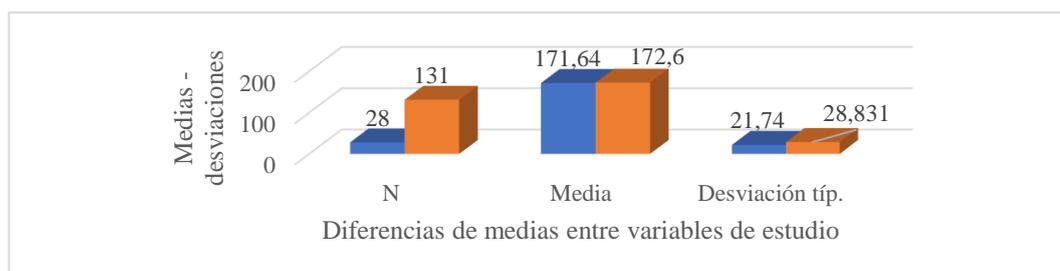
		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Capacidades Pedagógicas
Clima Organizacional	Correlación	1	0,249**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	159	159
Capacidades de Pedagógicas	Correlación	0,249**	1
	Pearson	0,000	
	Sig.(bilateral)	159	159
	N		

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente SPSS 26

**Figura 10**

*Prueba Hipótesis 2 Diferencias de Medias entre Variables de Estudio*



#### 4.5.2.3 Comprobación de Hipótesis Especifica 3

H3 alterna: El clima organizacional incide directa y significativamente en la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H3 nula: El clima organizacional no incide directa y significativamente en la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

Para evaluar la hipótesis 3, primeramente, se utilizó la prueba t, para determinar si existe una disparidad entre dos grupos (prueba t de muestras independientes) o si se observa una discrepancia significativa en medidas emparejadas (prueba t de muestras dependientes o pareadas), con un valor de  $p = 0,915$ . A continuación, se procedió a establecer el grado de relación entre ambas variables, a través del coeficiente de correlación de Pearson.

La conclusión es no que existe diferencia significativa entre las medias aritméticas de la variable clima organizacional entre las escuelas particulares subvencionadas y escuelas municipalizadas. Por lo cual se acepta la hipótesis nula.

A partir del análisis de la relación de estas variables, permite concluir que se acepta la hipótesis nula 3, es decir, no existe diferencia significativa entre las medias aritméticas de la variable clima organizacional en la responsabilidad de desempeño de sus funciones entre los docentes de las escuelas particulares subvencionadas y escuelas municipalizadas.

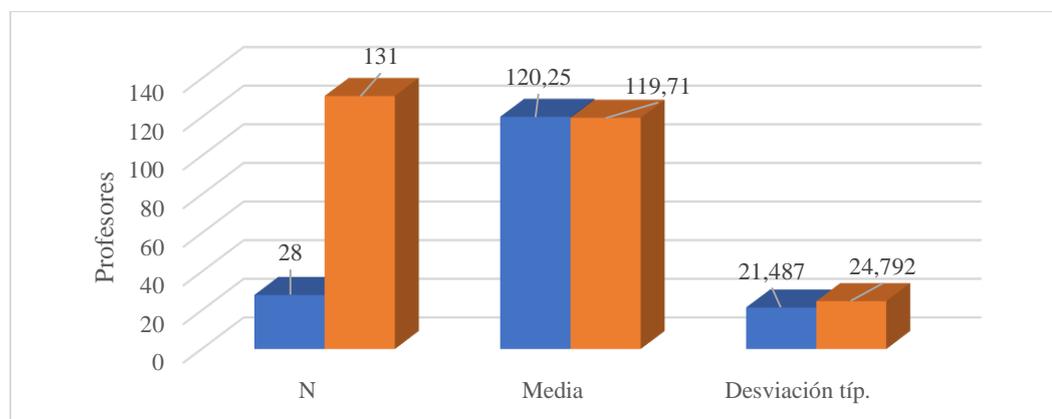
Lisandro, O. (2022), en su investigación “*Satisfacción Laboral y Clima Organizacional, como mediadoras en la relación entre responsabilidad laboral y compromiso organizacional*”, tenía como propósito, de este trabajo, evaluar si dicha relación se encuentra mediada por dos factores ampliamente estudiados en la gestión de las organizaciones: la satisfacción de los empleados y el clima organizacional, utilizando un cuestionario que incluye indicadores sobre: prácticas específicas de responsabilidad laboral social interna, concluyendo, que existe una

relación relativa entre estas variables, marcando la necesidad de evaluar cuál es la situación de partida en materia de satisfacción laboral y clima organizacional, antes de introducir esas prácticas en la institución.

También, según Caro. C. y Ojeda, J. (2019), en su trabajo titulado *“Responsabilidad Social y Clima Organizacional en la Universidad de Nayarit”*, los resultados encontrados concluyen que la variable responsabilidad social de su desempeño con el clima organizacional tienen una correlación relativamente baja positiva, donde la mayor relación se encuentra entre la comunicación y transparencia, con un énfasis representativo entre la capacitación y el ambiente físico de la institución.

### Figura 12

*Prueba de Hipótesis 3 Clima Organizacional y Responsabilidad de Desempeño: relación de significancia en hipótesis 3.*



A continuación, se realizó una correlación lineal simple, para determinar el  $r$  de Pearson y comparar la relación entre ambas variables, concluyendo que el clima organizacional no incide directa y significativamente en la responsabilidad de desempeño de sus funciones, en los docentes de ambos tipos de escuelas.

**Tabla 20**

*Prueba de Hipótesis 3 Variable Clima Organizacional y Relaciones de desempeño. Prueba estadística: Coeficiente de Correlación de Pearson (nivel de significación definido: 0,05)*

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Relaciones Desempeño
Clima Organizacional	Correlación	1	0,1172**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	159	159
Relaciones De desempeño	Correlación	0,1172**	1
	Pearson		
	Sig.(bilateral)	0,000	
	N	159	159

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente SPSS 26

#### 4.5.2.4 Comprobación de Hipótesis Específica 4

H4 alterna: El clima organizacional incide directa y significativamente en las posibilidades de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

H4 nula: El clima organizacional no incide directa y significativamente en las posibilidades de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

Para evaluar la hipótesis 4, que sostiene que existe una diferencia significativa de autonomía y participación de los docentes de las escuelas particulares subvencionadas y los docentes de las escuelas municipalizadas, se utilizó la prueba t, para determinar si existe una disparidad entre dos grupos (prueba t de muestras independientes) o si se observa una discrepancia significativa en medidas emparejadas (prueba t de muestras dependientes o pareadas), con un valor

de  $p = 0,915$ .

El resultado obtenido permite concluir que se acepta la hipótesis nula 4, es decir, no existe diferencia significativa entre las medias aritméticas del clima organizacional y la autonomía y participación, entre los docentes de ambas escuelas. Además, como T, se trata simplemente de la diferencia calculada expresada en unidades de error estándar. A medida que aumenta la magnitud de T, aumenta la evidencia en contra de la hipótesis nula, entonces se acepta la hipótesis nula 4.

A continuación, se realizó una correlación lineal simple, para determinar el r de Pearson y comparar la relación entre ambas variables ( $r = 0,1172$ ), concluyendo que el clima organizacional no incide directa y significativamente en las Posibilidades autonomía y Participación, en los docentes de ambos tipos de escuelas.

Según Escobar (2020) en su investigación, "*Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Pymes del sector Educación Tumbes*", valida la conclusión obtenida en este trabajo, él señala, "los educadores muestran niveles de clima organizacional bajo, frente a la autonomía de sus funciones, debido a la deficiente infraestructura, limitado por equipos y materiales". Estas desigualdades deben acatarse con mayor iniciativa por parte de los directivos con la finalidad de incentivar la participación de sus educadores.

Según, Sandoval, M., Magaña, D. y Surdes, E. (2013), en su investigación, "*Clima Organizacional en Profesores Investigadores de una Institución de Educación Superior*", tuvo como objetivo determinar la percepción del clima organizacional en el personal docente investigador perteneciente a los cuerpos académicos, es decir, grupos de investigadores que cultivan una o más líneas de generación y aplicación del conocimiento, para observar las dificultades de autonomía en dicha institución El estudio se realizó en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México, concluyendo que el profesorado se encuentra supeditado a una serie de evaluaciones de sus actividades académicas que repercuten en un clima organizacional en deterioro limitando su capacidad de autonomía, condición que se observa también en la investigación desarrollada.

**Tabla 21**

*Prueba de Hipótesis 4 Variable Clima Organizacional y Autonomía.*

*Prueba estadística: Coeficiente de Correlación de Pearson (nivel de significación definido: 0,05)*

		Correlaciones	
		Clima Organizacional	Autonomía
Clima Organizacional	Correlación	1	0,149**
	Pearson		
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	159	159
Autonomía	Correlación de	0,149**	1
	Pearson		
	Sig.(bilateral)	0,000	
	N	159	159

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente SPSS 26

#### 4.6 Discusión de los Resultados

Una vez expuesto las ramificaciones y la demostración de las hipótesis se efectúa la discusión de cada uno de los objetivos con sus correspondientes hipótesis trazadas tomando como reseña los antecedentes mostrados para ratificar los resultados conseguidos.

El estudio de factores como la satisfacción laboral y el clima organizacional en un lugar de trabajo permite generar diagnósticos de la situación laboral de sus funcionarios, información que, si es bien utilizada por el nivel institucional de una organización, ayudaría en la implementación de estrategias dirigidas a mejorar el entorno laboral, considerando que el recurso humano cumple un rol fundamental en el logro de metas de una institución.

En consideración con la hipótesis general, en la indagación se averiguó probar que “La satisfacción laboral incide directa y significativamente en el clima

organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile, año 2021”, se ha observado que el dato estadístico en este nivel de correlación fue del 0,896\*\*y un nivel de significancia 0,000.

No hubo diferencias significativas en la distribución entre docente mujeres y hombres dentro de las instituciones encuetadas. Eso nos señala que nuestra muestra elegida, no se diferencia de la población de Chile, donde el porcentaje de mujeres el año en estudio era del orden de 73% y 27% en varones, respecto a la comuna en estudio, que correspondió a un 85% mujeres y 15% hombres. (Fuentes: Memoria Chilena, Centro de Estudios Mineduc, SIES. 2022).

De acuerdo a características sociodemográficas, tanto hombres como mujeres manifestaron sentirse satisfechos con el trabajo, en un 90% y en un 80% respectivamente; resultados que se asimilan a lo evidenciado por Alonso, P. (2008).

A pesar de que ambos porcentajes bastante similares, esta exigua diferencia, podría estar dada en que en general las mujeres trabajadoras esperan menos de sus trabajos que los hombres. Así también, la percepción de clima organizacional en las mujeres fue más alto que en los hombres, equivalente al resultado obtenido en el estudio de Chiang et al (2011), y contrario a lo señalado por Alcalá en su estudio “*El clima organizacional en una institución pública de educación superior*”, donde los hombres tuvieron una mejor percepción de clima organizacional.

En relación a la satisfacción laboral y al clima organizacional, un 86,3% de los funcionarios se encuentran satisfechos, de los cuales el 20,7% está algo satisfechos, el 40,6% se encuentra bastante satisfecho y un 7,9% está muy satisfecho. Por otro lado, un 74,7% perciben un nivel alto de clima organizacional y un 23,5% un nivel medio. Un 1,8% percibió un nivel muy alto y un nivel bajo; y ningún funcionario percibió un nivel de clima laboral muy bajo. Con respecto a la distribución de los participantes del estudio según satisfacción laboral y características sociodemográficas y laborales, se observó que un 87,2% de los hombres y un 91,6% de las mujeres se encontraron satisfechos y del total el 45% y más se encontraron en la categoría de bastante satisfechos. De acuerdo a grupos de

edad, un 96,3% de los funcionarios con edades entre 23 y 49 años manifestaron estar satisfechos; mientras que aquellos menores de 35 años y mayores de 64 años presentaron un 83,8% y 89,7% de satisfacción, respectivamente.

Referente a las condiciones generales que pueden influir en relación de esta hipótesis general, la relación entre estado civil, no hay diferencias significativas, los docentes están casados o viviendo en pareja en 67,70% en el sector educación, también aquí la muestra se asemeja a la población general de la comuna en estudio, en la que los casados representan un 55,2%. (Fuente: Centro de Estudios, Ministerio de Educación. Base de datos utilizada: Matrícula Única 2021).

En este aspecto, además, Goncalves (1997), citado en García 2009 “El clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento” y a su vez Torrecilla (2005), señaló que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de la organización en donde se desempeñan los trabajadores o colaboradores de ésta, ahora pues bien estas características pueden ser externas o internas (p.36), dicha información es sustentada por Anzola (2003) señaló que existen diversas definiciones y posturas con relación a clima organizacional, y que la mayor parte coinciden en que el clima se refiere a percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los trabajadores o colaboradores tienen con relación a su organización y que estas van a influir en la conducta de estos, marcando así la diferencia de una organización con otra (p. 146).

Si un aspecto que llamó mucho la atención, es la diferencia en lo referente al tipo de contrato y la condición de profesores con horario fijo y rotatorio, que se ofrece a los dos tipos de colegios en estudio. Los colegios públicos ofrecen una condición de contrato indefinido más que los particulares, dado que la mayoría lo hace en colegios públicos, estos resultados eran esperables, aspecto que también se repite a nivel nacional. Estas diferencias son coincidentes con las que se presentan en la XII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (ENCT, 2014). (Fuente: Centro de Estudios, Ministerio de Educación. Base de datos utilizada: Matrícula Única 2021).

La mayoría de los profesores de nuestro estudio están moderadamente preocupados por sus condiciones de trabajo, o, dicho de otra manera, las perciben como razonablemente buenas.

De acuerdo con los resultados encontrados, podemos considerar que la población de profesores estudiada está moderadamente satisfecha y por lo tanto no influiría en un nivel elevado en el clima organizacional de las instituciones consideradas. La puntuación media en la satisfacción laboral, refleja un nivel aceptable en todos los grupos. Aunque quizás requiera de un análisis más profundo, cabe pensar que este hecho puede deberse a la situación de crisis económica que estamos viviendo desde el 2010, que hace que los sujetos reporten una mayor satisfacción laboral por el mero hecho de disponer de trabajo en una época con una tasa tan elevada de desempleo (Rico, 2012), mucho más que otros sectores que tienen una tasa muy elevada de funcionarios.

Referente a la hipótesis 1 “El clima organizacional incide directa y significativamente en las relaciones interpersonales en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile”.

Se concluye que el coeficiente de correlación calculado  $r = 0,649$ , con  $\alpha$  calculado 0,000 el alfa calculada es menor al alfa crítico, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, lo que permite concluir que existe una relación significativa moderada entre las variables clima organizacional y Relaciones Interpersonales.

Investigaciones desarrolladas por Lacsá, G., Rado, M. (2018), refuerzan esta conclusión, señalada en su trabajo, “*Relaciones interpersonales y clima organizacional del personal que labora en una Institución Educativa Pública*”, muestran que las relaciones interpersonales son importantes y significativos para la vida de una institución como es el caso del clima organizacional ( $r = 0,836$ ), demostrando que existe coexistencia y correspondencia de las dos variables, señalan además, que las instituciones educativas desempeñan una función integradora y deben asumir responsabilidades de la vida de cada agente educativo como docentes, personal de servicio, estudiantes e incluso padres de familia, señala además, que la una relación interpersonal es un medio de interactuar de forma

dinámica, con ajustes continuos y proceso de adaptación entre individuos, Así mismo, Silviera, (2014) expresa que las relaciones interpersonales son el conjunto de intercambios entre uno o más individuos positivos. En este sentido Mena, (2013), expresa que estos intercambios, son percibidos desde los ángulos de los actuantes, por ejemplo, el caso de docentes y estudiantes, coincidentes con investigaciones entregadas por Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesia, M. (2016)

Al respecto Mena, (2013), aporta que las relaciones interpersonales son una herramienta que ha puesto de manifiesto las categorías y dimensiones principales en este proceso; como Jauregui & Machuca (2015), que además existe conductas disruptivas, tipo de comunicación, el tono de voz el manejo y control de las emociones en situaciones conflictivas entre otras dificulta un normal desarrollo de actividades. Es decir que son propuestas complementarias que hay que considerar.

Referente a la hipótesis 2 “El clima organizacional incide directa y significativamente en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

Se concluye que el coeficiente de correlación calculado  $r = 0,249$  con  $\alpha$  calculado 0,000 el alfa calculada es menor al alfa crítico, entonces se rechaza la hipótesis nula, lo que permite concluir que no existe una relación significativa entre las variables clima organizacional y capacidades pedagógicas.

En este contexto, estudios realizados por Díaz, E. (2015), en su estudio “*El Clima Organizacional y su Relación con del Desempeño Docente*” señala categóricamente que urge replantear la organización de las instituciones educativas, buscando personas que amen lo que hacen, que animen a sus pares para que den lo mejor de sus capacidades personales; ambas cosas conducirán al mejor desempeño laboral y así convertir a la institución en un motor de cambio social. El desafío es generar un buen clima organizacional para que el desempeño docente sea óptimo y así brindar una Educación de Calidad. Esta preocupación de la necesidad de dar importancia a las capacidades pedagógicas, para desarrollar un buen desempeño y por lo tanto mejorar el clima de una institución, es compartida por Segredo (2013, p. 289; 389), Pelaes, L. (2010) y Lillo y Castelló (2019).

Referente a la hipótesis 3 “El clima organizacional incide directa y

significativamente en la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

Se concluye que el coeficiente de correlación calculado  $r = 0,1172$  con  $\alpha$  calculado 0,000 el alfa calculada es menor al alfa crítico, entonces se rechaza la hipótesis nula, lo que permite concluir que no existe una relación significativa entre las variables clima organizacional y responsabilidad de desempeño.

En este contexto, Flores, E. (2020), en su estudio de tesis, "*Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los docentes en la institución educativa Héroes del Cenepa del Cercado de Lima*" concluye en sus principales resultados encontró que el nivel del clima organizacional no es bueno, pero esto no tiene un efecto considerable en el rendimiento laboral de los docentes. Se concluye que no existe relación entre las variables: "clima organizacional y desempeño laboral". Estos resultados coinciden con la investigación elaborada por Pastrana (2017), titulada "*Relación entre el clima organizacional y el desempeño docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Sede San Miguel-Lima*", en donde indica que no hay incidencia entre las variables, clima organizacional y desempeño laboral docente. Así mismo, esta tesis determina que el ambiente organizacional presenta bajos niveles en sus dimensiones (comunicación, motivación, participación y confianza), donde estos no tienen efectos considerables en el rendimiento laboral de los educadores. Ambos autores son coincidentes con Flores, E. (2020); Caro, C. y Ojeda, J. (2019) en que la variable responsabilidad social de su desempeño, con el clima organizacional tienen una correlación relativamente baja positiva.

Contrariamente, Acuña, J., Chui, H. y Pérez, K. (2021) en su estudio "*Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria*" Los resultados evidencian una correlación de 0,860, lo cual establece una relación positiva, estadísticamente significativa ( $p < 0,05$ ). El 71.10% de los docentes perciben un clima organizacional "moderado", el 17.80% considera un clima "óptimo" y el 11.10 % percibe un clima "pésimo" asociado al desempeño que evidencian los docentes (74.60% percibe como regular; 10,5% percibe como bueno

y el 14.9% percibe como deficiente)”. El Clima organizacional influye en el desempeño de los docentes ( $P < 0,05$ ). Señalan además que los resultados alcanzados en la correlación entre clima institucional y desempeño docente en este estudio describen un aspecto importante y fundamental que ha influido en los ambientes de trabajo de los educadores, como por ejemplo en las escuelas primarias del condado de Santa Ana, en Perú como es el ambiente organizacional y/o institucional. El ambiente en el que se desarrolla el proceso educativo es importante y determinante para garantizar una buena educación, es por ello que el director de una institución educativa debe tender a diseñar escenarios de trabajo con humor y armonía entre los miembros del establecimiento.

Referente a la hipótesis 4 “El clima organizacional incide directa y significativamente en posibilidad de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.

Se concluye que el coeficiente de correlación calculado  $r = 0,149$  con  $\alpha$  calculado 0,000 el alfa calculada es menor al alfa crítico, entonces se rechaza la hipótesis nula, lo que permite concluir que no existe una relación significativa entre las variables clima organizacional y autonomía y participación.

En este contexto, Trujillo (2017), indica una relación leve positiva ( $r = 0,132$ ) entre autonomía para toma de decisiones con el clima laboral de los colaboradores del I.S.T.P. ESSUMIN, señala que es necesario mejorar esta relación de variables, pues hará más fuerte el sentimiento de pertenencia, la empatía y los hará partícipes de su propia vida, de su propio aprendizaje.

También, Werther y Davis (1995) señala que un buen al clima organizacional requiere que las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía de trabajo, permitirá un ambiente abierto estimulante y orientación centrada en los empleados.

De la misma forma, según, Sandoval, M., Magaña, D. y Surdes, E. (2013), en su investigación, *Clima Organizacional en Profesores Investigadores de Una Institución de Educación Superior*, concluyen que el profesorado se encuentra supeditado a una serie de evaluaciones de sus actividades académicas que

repercuten en un clima organizacional en deterior limitando su capacidad de autonomía, condición que se observa también en la investigación desarrollada.

Cota, (2017) afirma que las instituciones tienen un clima organizacional agradable, cuando se permite a cada uno de los empleados desarrollar sus funciones de manera óptima, por consiguiente, la autonomía, es un factor humano de importancia en una organización, a quien se debe prestar la debida atención para mantener elevado su nivel emocional y de satisfacción, impidiendo que llegue a realizar actividades que se vuelvan monótonas y sin sentido. Meza (2017), expresa que los estudios realizados en docentes, ciertos resultados están satisfechos con el clima organizacional, respecto a la autonomía que se les entregue. Riveros y Grimaldo (2017) menciona que estos hallazgos permiten cada vez mejorar en las organizaciones su satisfacción con y en grupos de trabajo.

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Respecto a la relación entre las variables de interés, los resultados evidencian que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional general, y la satisfacción laboral general. En el contexto de las escuelas estudiadas, se señala, que la mayoría de los encuestados, 85%, 135 docentes, manifiesta una correlación estadísticamente significativa con un Pearson, calculado  $r = 0,869$ ), como  $p < 5\%$  (para un nivel de confianza del 95%), hay una correlación entre las dos variables significativas y que permite interpretar su signo y magnitud, por otro lado,  $R^2 = 0.76$  está comprendido aproximadamente entre 0 y 1; es aceptable, pero indica que aún puede mejorarse, condición de estudio del otro porcentaje de profesores, 15%, 24 docentes, que no comparten dicho resultado.

**SEGUNDA:** De acuerdo a este estudio, se observa que lograr reforzar las relaciones interpersonales entre profesores y directivos, implica, practicar habilidades de interacción social que les serán de utilidad en toda su vida, encontrando que el 60%, 95 profesores, con un Pearson  $r = 0,649$ , es significativo, pero preocupante, pues 40%, 64 profesores, observan que no es posible establecer relaciones cercanas, comunicarse adecuadamente con otros, solucionar los conflictos y aumentar la confianza en los demás, lo que requiere un nuevo estudio, señalado por un  $R^2 = 0.42$ , sugiere que sólo el 42% de la variable dependiente (satisfacción laboral) es predicha por la variable independiente (clima organizacional).

**TERCERA:** Es estudio concluye que conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas, actitudes que poseen los docentes, es condición de ser un componente primordial en el clima organizacional para evaluar a sus directivos, en los colegios públicos y particulares subvencionados, es deficiente, sólo para un 53% correspondiente a 84 docentes muestra una correlación  $r = 0,249$ , lo cual no es significativa, permitiendo que 75 docentes, un 47% aproximadamente, señale que ninguno de estos elementos que caracterizan las capacidades pedagógicas, pueden intervenir en la dinámica grupal de su colegio y organizar el escenario institucional

y comunitario, no están siendo consideradas para una buena relación con el clima organizacional por los directivos de su institución.

**CUARTA:** Se concluye que la atmósfera que rodea el ambiente de trabajo, determina significativamente, la calidad de los servicios, la productividad y competitividad, sólo un 15% de la muestra correspondientes a 24 alumnos, un  $r = 0,1172$ , representa una significancia muy baja entre docentes de colegios públicos y particulares subvencionados que aprueban que una buena responsabilidad de desempeño es condición de un buen clima organizacional. Preocupante respecto al 85 % correspondiente a 135 docentes que señalan una deficiencia de esta dimensión entre los colaboradores profesores - directivos de la institución, identificando niveles bajos de motivación entre el personal docente, siendo la principal deficiencia en esta área la carencia de reconocimiento al trabajo bien realizado en el cumplimiento de sus tareas, contribuyendo al éxito institucional.

**QUINTA:** Esta investigación concluye, qué existe un equilibrio entre docentes de colegios públicos – particulares subvencionados y particulares, un 50 %, del orden de 80 docentes con un  $r = 0,149$ , muy bajo significativamente, por el cual los empleados no tienen la libertad de tomar sus propias decisiones y los empleadores proporcionar tanto las herramientas como las pautas para ayudar a los empleados a tener éxito. Esto abarca desde las decisiones relacionadas con la administración del personal hasta aquellas que impactan en el rendimiento académico. Sin embargo, es esencial que exista una estructura claramente definida que establezca la autoridad de las escuelas en este proceso.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** El Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la Comuna de Talcahuano, debe implementar intervenciones pedagógicas dirigidas a mejorar el ambiente de trabajo en las instituciones educativas. Desde esta perspectiva el Colegio de Profesores de Chile ofrece

capacitaciones en esta área a través del curso “Desarrollo Docente” Esto incluye iniciativas para fortalecer la comunicación, fomentar el reconocimiento y la valoración del personal, así como promover un clima laboral más colaborativo y positivo. Además, se hace responsable a los directivos de los colegios hacer seguimientos periódicos para evaluar el impacto de estas intervenciones en la satisfacción laboral y el rendimiento de los profesores.

**SEGUNDA:** Se hace necesario que directivos de los centros educativos de las escuelas particulares subvencionadas y municipalizadas de la región del Bio-bío, ejecuten estrategias de fortalecimiento de las relaciones interpersonales en el centro de trabajo, a través del curso “Desarrollo Directivo”, dictado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), que incluye aspectos de formación en habilidades de comunicación y trabajo en equipo, así como actividades que fomenten la colaboración y el compañerismo. Además, permite promover un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, donde se valoren y reconozcan las contribuciones de cada miembro del equipo. Estas acciones de formación en los directores hacia sus profesores, pueden contribuir a mejorar la satisfacción del personal y el bienestar en el centro de trabajo.

**TERCERA:** El Departamento de Administración Educacional Municipal (DAEM) de la Comuna de Talcahuano, debe incluir oportunidades de capacitación, talleres, mentorías y retroalimentación específicamente diseñados para mejorar las competencias pedagógicas del personal docente. Ello a través de cursos - talleres dictados a los profesores, bajo la supervisión del CPEIP, con el taller “Formación Local para el Desarrollo Profesional Docente”, que fomenta una cultura institucional, valora y apoya el crecimiento profesional de los profesores, reconociendo su papel fundamental como mediadores y formadores en el proceso educativo. Esto puede contribuir a mejorar la interacción con los superiores y el ambiente de trabajo en general.

**CUARTA:** El equipo directivo de los centros educativos en estudio, deben

promover canales de comunicación más abiertos y transparentes entre docentes y directivos, a través del Colegio de Profesores con el curso “Plan de Formación de Bienestar y Reconocimiento”, dictado por el CPEIP, que tiene como objetivo primordial la implementación de programas de reconocimiento y recompensas por el desempeño sobresaliente, además, el desarrollo de una cultura de aprecio y valoración del trabajo de los docentes, reconociendo su contribución al éxito de la institución educativa. Estas acciones pueden ayudar a aumentar la motivación y el compromiso, lo que a su vez puede mejorar el clima organizacional y el rendimiento escolar. Será equipo directivo de cada establecimiento verificar y sistematizar el cumplimiento de este curso.

**QUINTA:** Se solicita que los directivos de los centros educativos de las escuelas en estudio, efectuar programas de desarrollo profesional para optimar las habilidades de gestión del personal educativo en todos los niveles; aumentando capacitaciones en liderazgo, toma de decisiones efectiva, comunicación y trabajo en equipo, ello a través de la realización de los cursos “Liderazgo Colaborativo” y “ Buenas Prácticas de Liderazgo Escolar e Institucional” dictado por el CPEIP, que permitirá entregar a los profesores herramientas que optimicen su gestión personal e institucional.

### **PROPUESTA DE MEJORA**

En la mayoría de escuelas particulares subvencionadas y municipalizadas de la región del Bio-bío, que están guiadas por un director y subdirectores en conjunto con los jefes de la Unidad Técnico Pedagógica (UTP). Estos actores, primeramente, les corresponde iniciar acciones que conduzcan a la integración de un ambiente armónico y de compromiso hacia el éxito organizacional y profesional de todos.

En ese sentido, se hace indispensable proponer un conjunto de acciones que deben ser interactuadas entre los administradores y profesores para lograr en establecimiento acuerdos que favorezcan un clima institucional efectivo y productivo; en este caso se sugiere lo siguiente:

a) Organizar mesas de trabajo relacionadas con el ambiente laboral y cómo incide en las interacciones con los integrantes de la institución.

b) Planear acciones sociales, recreativas y de esparcimiento que conduzcan a la praxis de la enseñanza y reflexiones en cada una de las jornadas.

c) Facilitar sesiones educativas centradas en temas relevantes para los miembros de las escuelas, con el objetivo de fomentar la interacción y el intercambio de ideas, así como promover la reflexión sobre la importancia del ambiente escolar en la construcción de un espíritu de colaboración.

d) Propiciar conexiones seguras y emocionales de compromiso y el deber, desde una intercomunicación sincera, crítica y reflexiva en función de optimar la excelencia educativa.

e) Fomentar, que todos los centros educativos que pertenecen Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la comuna de Talcahuano, se junten a la planeación, práctica y valoración de las actividades que se piensen indispensables para el mejoramiento del ambiente institucional y vínculos afectivos.

f) Para promover un ambiente más positivo en la institución, se sugiere introducir círculos de calidad. Esto facilita la implicación de los empleados en los desafíos que enfrenta la organización, alentando así la participación activa de los docentes y permitiéndoles contribuir al proceso de toma de decisiones.

La correcta implementación de la estrategia de gestión requiere la participación activa de todos los integrantes del equipo de la institución. La colaboración coordinada entre líderes y trabajadores es fundamental para establecer procesos de liderazgo efectivos y una comunicación fluida. Esto facilita la identificación oportuna de problemas y dificultades, así como la propuesta de soluciones eficaces que promuevan un ambiente laboral positivo y productivo.

De igual manera, en la propuesta se vincula el nivel particular, intergrupales e institucional y, que se precisan unos fines determinados para cada nivel, con el propósito de cada individuo tenga claro cuáles son las ocupaciones y de qué forma puede contribuir en fomentar excelentes relaciones interpersonales, de una apropiada comunicación y una oportuna aplicación de convicciones y compendios

que beneficien la participación.

## REFERENCIAS

- Acuña, J., Chui, H. y Pérez, K. (2021). Clima organizacional y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación* versión impresa ISSN 2616-7964
- Adera, B. & Bullock, L. (2020). Factores de estrés laboral y satisfacción laboral docente en programas que atienden a estudiantes con trastornos emocionales y conductuales. *Dificultades Emocionales y de Comportamiento*, 15(1), 5-14. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642018000100171](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000100171).
- Aguilar, B. (2018). *Factores que inciden en la calidad de los aprendizajes y la calidad de los centros escolares*. 3era. ed. Lagos editores.
- Alonso, P. (2008) Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista psicología trabajo organizacional*. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576>
- Álvarez, J. (2019). *Clima organizacional*. 5ta. Ed. Nova ediciones.
- América Economía (2016). Evolución de la inversión en América Latina y el Caribe: hechos estilizados, determinantes y desafíos de política [pág. Web]. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43964/141/S1800837\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43964/141/S1800837_es.pdf).
- Ángel, U. y Ávila, I. (2022). *Cooperación en las relaciones interpersonales*. 5ta. ed. MC Graw Hill ediciones.
- Anzola, M. (2033). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editor Universidad

Externado de Colombia, 2003 ISBN 9586167453, 9789586167451

Aránguiz, H., y García, V. (2019). Estudio descriptivo y correlacional del estado nutricional y condición cardiorrespiratorio en estudiantes universitarios de Chile. *Revista Chilena de Nutrición*, 3(1), 70–78. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-75182010000100007](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182010000100007).

Arguelles, L., Quijano, R., Sahuí, J., Fajardo, M. & Magaña, D. (2020). Estudio experimental de la calidad de vida laboral en MiPymes turísticas. *Revista Global de Negocios*, 3(1), 1-16. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2498716](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2498716).

Arias, W. L. (2013a). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Ilustro*, 4, 39-56.

Baltazar, M. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. Volumen 1, Número 2, julio - diciembre, 2020 Artículo científico.

Barahona, J. & Rodríguez, A. (2018). La cultura organizacional, un camino para humanizar la implementación del sistema de gestión de calidad-ISO. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 27(2), 19-29. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2015.0002.01>.

Barboza, T., y Bastías, M. (2017). *Los materiales auditivos del idioma ingles en los estudiantes del tercer grado de secundaria de la Institución Educativa Josefa Carrillo y Albornoz* [Tesis de doctorado]. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú.

Barbosa, J. R., y Caporale, M. A. (2014). Estrategias globales de negocios y capital

privado: desafíos actuales para el trabajo. *Revista global de investigación avanzada de gestión y estudios empresariales*, 3(2), 32-38.

Blanco, S., Cerdas, V. & García, J. (2020). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 183–199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>.

Blog Travesía y Algo Mas. (2019). Cultura Organizacional. Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger [pág. Web]. <https://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-385.pdf>

Bowling, N., Khazon, S., Meyer, R. & Burrus, C. J. (2016). La fuerza situacional como moderador de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral: un examen meta analítico. *Revista de Negocios y Psicología*, 30(1), 89-104. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492015000300001](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492015000300001).

Bravo, M., Peiró, J., & Rodríguez, I. (2019). *Satisfacción laboral y tratado de psicología del trabajo*. 4ta. Ed. Síntesis ediciones.

Breaugh, J. & Colihan, J. (2017). Medición de las facetas de la ambigüedad laboral: Evidencia de validez de constructo. *Revista de Psicología Aplicada*, 79(2), 191-203. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-908X2013000200002](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-908X2013000200002).

- Brief, A., Butcher, A. & Roberson, L. (2016). Galletas, disposición y actitudes laborales: los efectos de los eventos que inducen un estado de ánimo positivo y la afectividad negativa en la satisfacción laboral en un experimento de campo. *Comportamiento Organizacional y Procesos de Decisión Humana*, 62(1), 55-62.
- Brief, A. P., y Weiss, H. M. (2022). Comportamiento organizacional: Afecto en el lugar de trabajo. *Revisión Anual de Psicología*, 53(1), 279-307. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492014000300010](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492014000300010).
- Brito, C. Pitre, R. & Cardona, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000100141](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000100141).
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R. & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1), 141-148. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>.
- Brown, S. & Leigh, T. (2019). Una nueva mirada al clima psicológico y su relación con la implicación, el esfuerzo y el rendimiento en el trabajo. *Revista de Psicología Aplicada*, (81), 358-368. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>.
- Brunet, L (2018). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. 3era. ed. Trillas ediciones.
- Burke, M., Borucki, Ch. & Kaufman, J. (2018) Perspectivas contemporáneas en el estudio del clima psicológico. *Revista Europea de Psicología del Trabajo y*

*las Organizaciones*, 2(3), 325-340. <https://www.academica.org/000-020/16.pdf>.

Buss, D. M. (2019). Una formulación evolutiva de las interacciones persona-situación. *Revista de Investigación en Personalidad*, 43(2), 241-242. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630907.pdf>

Caballero, J., Fernández, C.R., y García, E. (2019). Satisfacción de los secretarios de centros educativos. *Relieve*, 9(2) 198-235.

Camacho, A. (2018). Socio epistemología y prácticas sociales. *Educación Matemática* 18(1), 130-160. <https://www.redalyc.org/pdf/405/40518106.pdf>.

Camacho, J. (2018). Asociación entre variables cuantitativas: Análisis de Evaluación. Vol. 50 n.2. San José.

Campion, M., Mumford, T., Morgeson, F. & Nahrgang, J. (2015). Rediseño del trabajo: Ocho obstáculos y oportunidades. *Gestión de Recursos Humanos*, 44(4), 367-390. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion\\_de\\_recursos\\_humanos.PDF](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF).

Cantón, I. & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Rev. Lasallista Investig*, 13(1), 214-226. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69545978019.pdf>.

Cantú, N., Pedraza, N. & Madero, S. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación universitaria*, 16(4), 11-20. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>.

- Caro, C. & Ojeda, J. (2019). Responsabilidad social y clima organizacional en la universidad autónoma de NAYARIT. *Proyecciones*, (13), 13-28. DOI: <https://doi.org/10.24215/26185474e002>.
- Casallas, R. & Gaona, P. (2019). La cultura organizacional, factor crítico de éxito en procesos de gestión de la calidad y de acreditación institucional. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 5(1), 15-30. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2013.0001.01>.
- Castillo, A., Fernández, R., y López, P. (2019). Prevalencia de ansiedad y depresión en docentes. *Revista de Enfermería del Trabajo*, 4, 55-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4738761>.
- Celis, M. (2020). *Gestión de los recursos humanos en la escuela: Un desafío permanente*. Documento.
- Chiang, M., Salazar, M., Martín, M. y Núñez, A. (2011) Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud trab.* Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3707988>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos humanos*. 10ma. Ed. McGraw Hill editores.
- Coluccio, Á., Muñoz C. & Ferrer, R. (2017). Situación contractual y su relación con satisfacción laboral, clima organizacional y absentismo en docentes. *Salud & Sociedad*, 7(1), 98-111. <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439746001006.pdf>.
- Cota, J. A. (2017). Método para evaluar el Clima organizacional del área docente

de un centro de Bachillerato Tecnológico de CD. Obregón, Sonora. Method to evaluate the organizational climate of the teaching area of a technological bachelor center of Obregon, Sonora. *Ciencias Administrativas*, 5(10), 010. <https://doi.org/10.24215/23143738e010> [ Links ]

Cornejo, M. (2021). Redes sociales y relaciones interpersonales en internet. *Fundamentos en Humanidades*, 12(24), 219-229. Redes sociales y relaciones interpersonales en internet. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18426920010>.

Daft, R. (2007) *Teoría y diseño organizacional*. Corporativo Santa Fe.

Daft, R., y Marcic, D. (2016). *Introducción a la administración*. México. Editorial Thomson.

Davis, K., y Newstrom, J. (2016). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mc Graw Hill/ Interamericana Editores. S.A.

De Frutos, J., González, P., Maíllo, A., Peña, J. & Riesco, M. (2017). Condiciones de trabajo y satisfacción laboral de los docentes en las escuelas católicas de Madrid. *Educación y Futuro*, 17, 9-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2392447>.

Díaz, M. (2015). *Evaluación del rendimiento en la enseñanza superior: Resultados entre alumnos procedentes de la LOGSE y del COU*. Madrid CIDE.

Dierdorff, E. & Morgeson, F. (2018). Obteniendo lo que la ocupación da: explorando los vínculos multinivel entre el diseño del trabajo y los valores ocupacionales. *Personnel Psychology*, 66(3), 687-721. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-45652013000100006](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-45652013000100006).

- Dirección del Trabajo. (2017). Encuesta Laboral (ENCLA). <http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/w3-article-101347.html>.
- Escobar, F. (2020). Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los docentes en las pymes del sector educación Tumbes. *ECA Sinergia*.
- Esteve, J. M., Franco, S., y Vera, J. (2019). *Los profesores ante el cambio social: Repercusiones sobre la evolución de la salud de los profesores*. Anthropos.
- Escobedo, F. (2020). Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MYPES del sector educación Tumbes. *ECA Sinergia*, (11)3, 19-28. DOI: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i3.2294](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2294).
- Extremera, N., y Fernández, P. (2020). El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6(2), 20-04. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15506205>.
- Extremera, N., y Fernández, P. (2018). Inteligencia emocional, calidad de las relaciones interpersonales y empatía en estudiantes universitarios. *Clínica y Salud*, 15(2), 117-137. <https://www.redalyc.org/pdf/1806/180617822001.pdf>.
- Fernández, M. (2017). *Revisión de las políticas educativas en Chile desde 2004 a 2006*. Centro de Estudios Mineduc.
- Ferrada, L. (2017). Determinantes y diferencias territoriales en materia de satisfacción laboral: el caso de Chile. *Revista de la CEPAL*, 123, 139. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ccbeb9b3-35b0-4b2b-ab75-539be66c8078/content>.

- Fierro, A. (2017). El ciclo del malestar docente. *Revista de Educación* (294), 235. <https://www.educacionyfp.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/1991/re294/re294-12.html>.
- Fuentealba, R., & Imbarack, P. (2019). Compromiso docente, una interpolación al sentido de la profesionalidad en tiempo de cambio. *Estudios Pedagógicos*, 40(Especial), 257-273. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052014000200015](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052014000200015).
- Funder, D., Guillaume, E., Kumagai, S., Kawamoto, S., y Sato, T. (2016). El debate persona-situación y la evaluación de situaciones. *El Diario Japonés de la Personalidad*, 21(1), 1-11. <https://colegiodepsicologossj.com.ar/persona-situacion-psicologia/>.
- Gámez, E., y Marrero, H. (2015). Bases cognitivas y motivacionales de la capacidad humana para las relaciones interpersonales. *Anuario de Psicología*, 36(3), 239-260. <https://revistes.ub.edu/index.php/Anuario-psicologia/article/view/8591>.
- García, M. (2019). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Revista Cuadernos de Administración*, 25(42), 53-62. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.
- Garrido, P., Ansoleaga, E., Tomicic, A., Domínguez, C., Castillo, S., Lucero, C. & Martínez, C. (2019). Afecciones de Salud Mental y el Proceso de Retorno al Trabajo: Una Revisión Sistemática. *Ciencia & Trabajo*, 15(48), 105-113. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492013000300002](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492013000300002).
- Garza, J. G. (2020). *Administración contemporánea. Reto para la empresa*

*mexicana*. 4ta. Ed. Alhambra Mexicana ediciones.

Genesis, M., y Suárez, F. (2020). Gestión de calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 17(6) 116-155.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70916424006>.

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2016). *Organizaciones*. Duodécima Ediciones.

Giménez, L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Convergence Tech*, 4(1), 59–68.  
<https://doi.org/10.53592/convtech.v4iIV.35>.

Gómez, A. (2020). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá-Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225-236.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151316944005.pdf>.

Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas en instituciones andaluzas* [Tesis doctoral en Comunicación y Educación, Universidad de Málaga]. España. Repositorio institucional UMA.  
<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/2656/17672697.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. en [www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm)

Goncalves, A. (2017). *Fundamentos del clima organizacional*. 2da. Ed. Sociedad Latinoamericana para la Calidad ediciones.

- González, P., y González, J. (2017). *El profesorado en la España actual: Informe sociológico sobre el profesorado no universitario*. Madrid: Ediciones SM.
- Grant, N., Wardle, J. & Steptoe, A. (2019). La relación entre la satisfacción con la vida y el comportamiento de salud: un análisis transcultural de adultos jóvenes. *Revista Internacional de Medicina del Comportamiento*, 16(3), 259-268. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80111899006.pdf>.
- Hammond, M. (2017). *Escala Likert: qué es y cómo utilizarla*. Gestión de Clientes.
- Haney, C. & Zimbardo, P. G. (2019). Disposicionalismo persistente en la vestimenta interaccionista: error de atribución fundamental para explicar el abuso en prisión. *Boletín de Personalidad y Psicología Social*, 35(6), 807-814. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29211205.pdf>.
- Harrison, D., Newman, D. & Roth, P. (2016). ¿Qué importancia tienen las actitudes laborales? Comparaciones meta analíticas de resultados conductuales integradores y secuencias de tiempo. *Revista de la Academia de Administración*, 49(2), 305-325. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5449/jarg1de1.pdf>.
- Hernández, J., Gallarzo, M. & Espinoza, J. (2019). *Desarrollo organizacional: Enfoque latinoamericano*. Pearson.
- Hincapié, N. & Orellana, E. (2019). Clima Organizacional en las instituciones educativas de Santa Marta, Colombia. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/328/3281312003/index.html>.
- Hitt, M., Black, S. & Porter, L. (2017). *Administración*. 3era. ed. Pearson Educación.

- Hofstede, A. Cafee, I. & Porter, O. (2017). Cultura organizacional: Sirena o vaca marina: una respuesta a Dianne Lewis. *Cambio Estratégico*, 9, 135-137. <http://repositorio-digital.cide.edu/handle/11651/3601>.
- Hofstede, G. (2019). Medición de culturas organizacionales. *Trimestral de Ciencias Administrativas*, 35(2), 286-316. <https://www.redalyc.org/journal/5116/511653788007/html/>.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral hoy*. 3era. ed. McGraw Hill editors.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2017). Integración de características de diseño de trabajo motivacionales, sociales y contextuales: un resumen meta analítico y una extensión teórica de la literatura de diseño de trabajo. *Revista de Psicología Aplicada*, 92(5), 1332-1353. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572019000400008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000400008).
- Illanes, P. (2017). *El sistema empresa, una visión integral de la administración. Industrias Gráficas*. 3era. ed. Trillas ediciones.
- James, L. & James, L. (2018). Integrando las percepciones del trabajo: Exploraciones en la medición del significado. *Revista de Psicología Aplicada*, 74, 739-751. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84953103007.pdf>.
- Joyce, W. & Slocum, J. (2016). Climas en las organizaciones. Comportamiento organizacional. En Kerr, S. (Ed.), *Organizational Behavior*. Grid.
- Judge, T., Klinger, R., Simon, L. & Yang, I. (2018). Las contribuciones de la personalidad al comportamiento organizacional y la psicología: hallazgos, críticas y futuras direcciones de investigación. *Brújula de Psicología Social*

y de la Personalidad, 2(5), 1982-2000.  
<https://www.redalyc.org/journal/5636/563662154006/html/>.

Judge, T., Locke, E. & Durham, C. (2019). Las causas disposicionales de la satisfacción laboral: un enfoque de evaluación central. *Investigación en Comportamiento Organizacional*, 19(1), 151-188.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rcps/v26n2/0121-5469-rcps-26-02-00329.pdf>.

Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J. & Hulin, C. (2017). Actitudes laborales, satisfacción laboral y afecto laboral: un siglo de continuidad y cambio. *Revista de Psicología Aplicada*, 102(3), 356-374.  
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/879>.

Judge, T. & Zapata, C. P. (2015). Revisión del debate persona-situación: efecto de la fuerza de la situación y la activación de los rasgos sobre la validez de los cinco rasgos principales para predecir el desempeño laboral. *Revista de la Academia de Administración*, 58(4), 1-31.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-56932021000100006](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-56932021000100006).

Koontz, H, Weihrich, H. & Cannice, M. (2017). *Administración una perspectiva global y empresarial*. 4ta. Ed. McGraw-Hill.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2016). *Comportamiento de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Lifante, I. (2017). *Desarrollo de una concepción argumentativa del derecho*. Universidad de Alicante.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-09502006000200015](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-09502006000200015).

- Linares, O. & Gutiérrez, R. (2018). Satisfacción laboral y percepción de salud mental en profesores. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 2(1), 31-36.
- Llacsá, G. Rado, M. (2018). Tesis. Relaciones interpersonales y clima organizacional del personal que labora en una Institución Educativa Pública - Arequipa 2018.
- Marcoulides, G. & Heck, R. (2019). Cultura organizacional y desempeño: Proponiendo y probando un modelo. *Ciencia Organizacional*. 4(2), 209-225.  
<https://infotec.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1027/112/1/PROPUESTA%20PARA%20MEJORAR%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Martín, J. (2018). *Cultura organizacional: Mapeo del terreno*. 4ta. Ed. Thousand Sage.
- Martínez-Otero, V. (2017). La salud mental del profesorado [pág. Web]. Comunidad Escolar. <http://comunidad-escolar.pntic.mec.es/713/tribuna.html>.
- Macías, E. & Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- McCrae, R. & Costa, P. (2019). *Personalidad en la edad adulta: una perspectiva de la teoría de los cinco factores*. Guilford Press.
- Medina, J. & Cembranos F. (2018). *La vida en grupo*. Fundación de Ayuda Contra la Drogadicción.

- Mejía, T. (2017). Investigación correlacional [pág. Web]. Lifeder. <https://www.lifeder.com/investigacion-correlacional/>.
- Mena, E. (2013). La relación interpersonal docente-estudiante en la educación superior. (Tesis doctoral, Universidad de Málaga, España). Recuperado de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/5487>
- Merlo, J. & California, B. (2017). Metodología de la investigación. 3era. ed. Mc Graw Hill ediciones.
- Meza, E. (2017). Análisis en la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral del sector industrial - México. *Comunicación - Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 8(2), 148-158-158.
- Meyer, R., Dalal, R. & Hermida, R. (2020). Una revisión y síntesis de la fuerza situacional en las ciencias organizacionales. *Revista de Gestión*, 36(1), 121-140. <https://www.redalyc.org/journal/440/44043204005/html/>.
- Milkovich, M., y Boudreau, K. (2017). *Características del desempeño laboral*. VCU.
- Miño, A. (2016). Calidad de vida laboral en docentes chilenos. *Summa Psicológica UST*, 13(2), 45-55.
- Montoya, P., Bello-Escamilla, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba M. & Padilla, A. (2018). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia y Trabajo*, 19(58), 7-13. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-24492017000100007](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-24492017000100007).

- Morán, E. & Volkwein, F. (2017). *El enfoque cultural de la formación de los docentes*. 3era. ed. Mc Graw Hill editores.
- Muñoz, G. (2017). ¿Qué demandan los profes? Situación laboral de los profesores de Chile. *La Izquierda Diario*, 8. <https://www.laizquierdadiario.cl/Que-demandan-los-profes-Situacion-laboral-de-los-profesores-de-Chile>.
- Nussbaum, M. (2019). *Las fronteras de la justicia: Consideraciones sobre la exclusión*. Paidós.
- Ojeda, J. (2021). Clima organizacional en instituciones de educación primaria. *Revista CICAG*, 11(2), 3-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6932745>.
- Osada, J. & Salvador-Carrillo, J. (2021). Estudios descriptivos correlacionales: ¿término correcto? *Revista Médica de Chile*, 149(9), 1383-1384. [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872021000901383&lng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872021000901383&lng=es)
- Pelaes, O. C. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez\\_lo\(2\).pdf?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1140/Pelaez_lo(2).pdf?sequence=1)
- Parker, S., Wall, T. & Cordery, J. (2018). Investigación y práctica del diseño de trabajo futuro: hacia un modelo elaborado de diseño de trabajo. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 74(4), 413-440. [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525\\_Ram%C3%ADrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/13039/62525_Ram%C3%ADrez%20Vielma%20Raul%20Gonzalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Patrón, C. (2019). *El clima organizacional en las universidades latinoamericanas*.

Presentado en el IX Congreso Nacional de Investigación Educativa, Mérida, Yucatán.

Pashanasi, B., Gárate, J. & Palomino, G. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comunicación*, 12(3), 163-174. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>.

Pastrana, V. (2017). Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Sede San Miguel - Lima. (Tesis de Maestría en Educación con Mención en Teorías y Gestión Educativa) Universidad de Piura. Lima, Perú.

Pérez, N. & Rivera, P. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, período 2013* [Tesis de magíster en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de la Amazonía Peruana]. Perú. Repositorio institucional UNAPIQUITOS. [https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/3810/Nestor\\_Tesis\\_Maestria\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/3810/Nestor_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Pereira, A. & Solís, D. (2019). Factores del clima organizacional: (Caso: Instituciones educacionales de San Carlos). *Revista Científica*, 4(Ed. Esp.), 95–115. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.E.6.95-115>

Pujol, L.& Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21255535002>.

Quinte, O. (2018). *Relaciones interpersonales*. 3era. ed. Limusa ediciones.

QuestionPro (2016). ¿Qué es la investigación descriptiva? [pág. Web].

Renzulli, L., Parrott, H. & Beattie, I. (2016). Desigualdad racial y tipo de escuela: Satisfacción y retención de maestros en escuelas públicas chárter y tradicionales. *Sociología de la Educación*, 84(1), 23-48. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18568/E15-0027.pdf?sequence=1>.

Rinehart, J. & Short, P. (2017). Satisfacción laboral y empoderamiento entre maestros líderes, maestros de recuperación de lectura y maestros de aula regular [pág. Web]. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED362940&lang=es&site=edslive>.

Riveros, P. N., y Grimaldo, M. P. (2017). Valores y clima organizacional en docentes de un instituto de educación superior de Lima. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 179.

Robaina, D. (2017). *Análisis de la responsabilidad social empresarial basado en un modelo de lógica difusa compensatoria*. 3era. ed. Prentice-Hall ediciones.

Robbins, S. (2017) *Comportamiento organizacional*. 3era. ed. Prentice Hall. Ediciones.

Rodríguez, B. (2017). *Condiciones de trabajo, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en educación y sanidad*. [Tesis doctoral en Psicología Universidad Miguel Hernández de Elche]. España. Repositorio institucional UMH. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3018/1/TD%20Rodr%C3%ADguez%20Jarabo%2C%20Beatriz.pdf>.

- Rodríguez, R. & Bautista, A. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, (13)2, 1-25. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560468688013/560468688013.pdf>.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M. & Berger, R. (2019). Contribución española e iberoamericana al estudio del “work life balance”: Claves para la intervención. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 48-58. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2321.pdf>.
- Ruiz Cuéllar, G. (2018). Murillo Torrecilla, F. Javier (2005). La Investigación sobre Eficacia Escolar. Barcelona: Octaedro. 320 págs. REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación, 4(1). Recuperado a partir de <https://revistas.uam.es/reice/article/view/10154>
- Ruffinelli, A. (2018). Ley de desarrollo profesional docente en Chile: de la precarización sistemática a los logros, avances y desafíos pendientes para la profesionalización. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 42(4), 261-279. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052016000500015>.
- Sagredo, E. & Castelló, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(2), 1-25. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032019000200001&script=sci\\_abstract&tlng=es](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032019000200001&script=sci_abstract&tlng=es).
- Salgado, J. (2016). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en una Institución educativa Departamento de Psicología Social y Básica Universidad de Santiago de Compostela 15706 Santiago de Compostela (La Coruña) España.
- Sánchez, C. & Reyes, J. (2021). *Metodología de la investigación*. Visión

Universitaria.

Sánchez, D., March, Cerda, M. & Ballester, L. (2020). Malestar social y malestar docente: Una investigación sobre el síndrome de desgaste profesional burnout y su incidencia socioeducativa. *Aula*, 21, 245-257. <https://revistas.usal.es/tres/index.php/0214-3402/article/view/aula201521245257>.

Sánchez, H. (2020). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanista*. Universidad Ricardo Palma.

Sagrado, E. y Stello, A. Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile. *Rev. Actual. Investigando. Educa* [en línea] . 2019, vol.19, n.2, pp.1-25. ISSN 1409-4703. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i2.36895>.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Habana: Revista Cubana Salud Pública.

Schneider, B., Brief, A. & Guzzo, R. (2017). Creando un clima y una cultura para el cambio organizacional sostenible. *Dinámica Organizacional*, (24)4, 6-20. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Schneider, B. & Reichers, A. E. (1983). Sobre la etiología de los climas. *Psicología del Personal*, 36, 19-39.

Schwartz, H., y Davis, S. (2019). Coincidencia de la cultura corporativa y la estrategia empresarial. *Dinámica Organizacional*, 25(2), 30-48. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>.

- Senge, P. (2017). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Best Seller. 3era. Mc Graw Hill ediciones.
- Sepúlveda, A., Opazo, M. & Sáez, D. (2016). El docente universitario: Capacidades pedagógicas para hacer clases, percepción de sus protagonistas. *REXE*, 13(25), 67-80. <https://www.redalyc.org/pdf/2431/243131249005.pdf>.
- Serrano, B. & Portalanza, J. (2019). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, (15)11, 117-125. <http://www.scielo.org.co/pdf/sdn/v5nspe11/2027-5692-sdn-5-spe11-117.pdf>.
- Simbron-Espejo, S. & Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>.
- Silva, V. (2017). *El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención*. EUB. 3era. ed. Espasa editores.
- Silveria, M. (2014) *El arte de las relaciones personales*, Madrid, España, Editorial Alba.
- Sierra, R. (2020). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Paraninfo.
- Sotelo, J. & Figueroa, E. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE*, 8(15), 582-609. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672017000200582](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582).
- Spector, P. (2017). *Satisfacción laboral: aplicación, evaluación, causas y*

*consecuencias*. Publicaciones Sage.

- Stringer, R. (2016). *Liderazgo y clima organizacional*. Prentice Sala ediciones.
- Tébar, F. (2017). *Autonomía de los centros educativos y profesorado*. Asociación Educación Abierta.
- Thevenet, M. (2016) *Auditoría de la cultura empresarial*. Diaz de Santos.
- Treviño-Reyes, R. & López-Pérez, J. (2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información tecnológica*, 33(2), 259-268. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200259>.
- Thompson, D. (2015). *Teacher job satisfaction and retention in a suburban georgia school district*. University of Phoenix. <https://portalcientifico.unileon.es/documentos/5f94cd082999521ddf0b9bc8>
- Thompson, E. & Phua, F. (2019). Un breve índice de satisfacción laboral afectiva. *Gestión de Grupos y Organizaciones*, 37(3), 275-307. <https://core.ac.uk/download/pdf/32622524.pdf>.
- Toro, F. (2019). *El clima organizacional*. 5ta. Ed. Cincel. LTDA ediciones.
- Vásquez, F. (2017). *Perfil del docente de las próximas décadas. Investigaciones y desafíos para la docencia del siglo XXI*. SCARE. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fce-unisalle/20170117032546/investigacion.pdf>.
- Vásquez, K. (2019). El clima organizacional como un factor clave en las empresas. <https://es.linkedin.com/pulse/el-clima-organizacional-como-un-factor->

clave-en-las-vasquez-pinedo.

Villacencio, L. (2021). *Metodología de la investigación*. 5ta ed, Mc Graw Hill ediciones.

Weiss, H. (2017). Deconstruyendo la satisfacción laboral: separando evaluaciones, creencias y experiencias afectivas. *Revisión de la Gestión de Recursos Humanos*, 12(2), 173-194.

Weiss, H. & Adler, S. (2017). Personalidad y comportamiento organizacional. En: B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.). *Investigación en Comportamiento Organizacional*, pp. 1-50. JAI Press.

Yáñez, R. (2016). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios. *Estudios Pedagógicos*, 32(1), 77-90.  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07052006000100005](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052006000100005).

Yopan, J., Palmero, N. & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, (11)20, 263-289.  
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>.

Zabalza, M. (2020). *Competencias docentes del profesorado universitario: Calidad y desarrollo profesional*. Editorial Narcea.

Ziglar, Z. (2019). *See you at the top*. Pelican Publishing Company.

## APÉNDICES

**APÉNDICE A**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA – INFORME FINAL DE TESIS CUANTITATIVA**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA	RECOMENDACIONES
<p><b>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</b></p> <p>¿Cómo la satisfacción laboral incide en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile, año 2021?</p> <p><b>2.INTERROGANTES SECUNDARIAS</b></p> <p>a) ¿Cómo el clima organizacional incide en las relaciones interpersonales en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile?</p> <p>b) ¿Cómo el clima organizacional incide en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile</p> <p>c) ¿Cómo el clima organizacional incide en la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile?</p> <p>d) ¿Cómo el clima organizacional incide en las posibilidades de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile?</p>	<p><b>1. OBJETIVO GENERAL</b></p> <p>Analizar la satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile, año 2021.</p> <p><b>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>a) Determinar el clima organizacional y su incidencia en las relaciones interpersonales en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile.</p> <p>b) Establecer el clima organizacional y su incidencia en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile.</p> <p>c) Determinar el clima organizacional y su incidencia en la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile.</p> <p>d) Establecer el clima organizacional y su incidencia en las posibilidades de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile.</p>	<p><b>1. HIPÓTESIS GENERAL</b> H alterna: La satisfacción laboral incide directa y significativamente en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile, año 2021. H nula: La satisfacción laboral no incide directa y significativamente en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile, año 2021.</p> <p><b>2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>a) El clima organizacional incide directa y significativamente en las relaciones interpersonales en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizada, Región del Biobío, Chile.</p> <p>b) El clima organizacional incide directa y significativamente en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas Región del Biobío, Chile.</p> <p>c) El clima organizacional incide directa y significativamente en la responsabilidad del</p>	<p><b>VARIABLES INDEPENDIENTE</b></p> <p>Clima organizacional</p> <p><b>Indicadores</b> Estructura Recompensa: Relaciones Identidad</p> <p><b>Escala de medición</b></p> <p>Escalamiento tipo Likert.</p> <p><b>VARIABLES DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Satisfacción Laboral</b></p> <p><b>Indicadores</b> Relaciones Interpersonales Capacidades Pedagógicas Responsabilidad del desempeño de sus funciones Posibilidades de autonomía y participación</p> <p><b>Escala de medición</b></p> <p>Escalamiento tipo Likert</p>	<p>- <b>Tipo de Investigación.</b> Cuantitativa aplicada</p> <p>- <b>Diseño de Investigación.</b> Probabilístico correlacional</p> <p><math display="block">M \begin{matrix} \nearrow V1 \\ \searrow r \\ \rightarrow V2 \end{matrix}</math></p> <p>- <b>Ámbito de Estudio.</b> Correlacional</p> <p>- <b>Población.</b> 269 profesores</p> <p>- <b>Muestra</b> 159 profesores</p> <p>- <b>Técnicas de recolección de datos.</b> Encuesta</p> <p>- <b>Instrumentos</b> Cuestionario</p>	<p><b>PRIMERA:</b> A los jefes del Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) de la Comuna de Talcahuano, implementar intervenciones pedagógicas dirigidas a mejorar el ambiente de trabajo en las instituciones educativas. Esto podría incluir iniciativas para fortalecer la comunicación, fomentar el reconocimiento y la valoración del personal, así como promover un clima laboral más colaborativo y positivo.</p> <p><b>SEGUNDA:</b> A los directivos de los centros educativos de las escuelas particulares subvencionadas y municipalizadas de la región del Bio-bío, ejecutar estrategias para fortalecer las relaciones interpersonales en el centro de trabajo; incluyendo programas de formación en habilidades de comunicación y trabajo en equipo, así como actividades que fomenten la colaboración y el compañerismo.</p>

		<p>d) El clima organizacional no incide directa y significativamente en las capacidades pedagógicas en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.</p> <p>e) El clima organizacional incide directa y significativamente en la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.</p> <p>f) El clima organizacional no incide directa y significativamente en la responsabilidad del desempeño de sus funciones en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.</p> <p>g) El clima organizacional incide directa y significativamente en las posibilidades de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.</p> <p>h) El clima organizacional no incide directa y significativamente en las posibilidades de autonomía y participación en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, región del Biobío, Chile.</p>			<p><b>TERCERA:</b> A los jefes del DAEM de la Comuna de Talcahuano incluir oportunidades de capacitación, talleres, mentorías y retroalimentación específicamente diseñados para mejorar las competencias pedagógicas del personal docente. Además, es importante fomentar una cultura institucional que valore y apoye el crecimiento profesional de los profesores, reconociendo su papel fundamental como mediadores y formadores en el proceso educativo.</p> <p><b>CUARTA:</b> A los directivos de los centros educativos de las escuelas particulares subvencionadas y municipalizadas de la región del Bio-bío, promover canales de comunicación más abiertos y transparentes entre docentes y directivos, así como implementación de programas de reconocimiento y recompensas por el desempeño sobresaliente.</p> <p><b>QUINTA:</b> A los directivos de los centros educativos de las escuelas particulares subvencionadas y municipalizadas de la región del Bio-bío, efectuar programas de desarrollo profesional para optimar las habilidades de gestión del personal educativo.</p>
--	--	--	--	--	--

## APÉNDICE 2

### INSTRUMENTOS UTILIZADOS

#### CUESTIONARIO SATISFACCIÓN LABORAL

Este cuestionario ha sido elaborado con el objetivo de recolectar información para medir el clima organizacional en docentes de escuelas particulares subvencionadas y escuelas municipales de la comuna Talcahuano, durante el año 2021

Por lo tanto, se le solicita que responda este cuestionario lo más objetivamente posible asegurando su anonimato, siguiendo el escalamiento Likert, considerando:

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

#### DATOS DESCRIPTORES

1. Nivel en el que se desempeña:  Nivel de Transición Educan Básica
2. ¿Cuál es su ocupación? (Escriba su profesión y/o especialidad, sólo aquella que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso que sean varias ocupaciones, escriba la que le ocupe más tiempo.  
\_\_\_\_\_
3. Género: Hore Mujer
4. Edad. (Escriba su edad en años). \_\_\_\_\_.
6. Situación laboral: Contrato a plazo.  
Contrato indefinido.
5. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años \_\_\_\_\_ y Meses \_\_\_\_\_

#### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S 20/23

Califique de acuerdo con la siguiente escala el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

A continuación, se presentan 23 indicadores referidos al grado de satisfacción laboral. Encierre en un círculo el número que corresponda al grado de satisfacción o insatisfacción, las opciones son las siguientes:

- 1: Muy insatisfecho 2: Bastante insatisfecho 3: Algo insatisfecho 4: Indiferente 5: Algo satisfecho  
6: Bastante satisfecho 7: Muy satisfecho.

INDICADO RES	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Las satisfacciones que	1	2	3	4	5

le produce su trabajo por sí mismo.					
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	2	3	4	5
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	2	3	4	5
4. El salario que usted recibe.	1	2	3	4	5
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4	5
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
8. La iluminación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
9. La ventilación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
10. La temperatura de su local de trabajo.	1	2	3	4	5

11. Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.	1	2	3	4	5
12. Las oportunidades de promoción que tiene.	1	2	3	4	5
13. Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5
14. La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5
16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5
17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4	5
18. El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5
19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5
20. Su participación en las	1	2	3	4	5

decisiones de su departamento o nivel.					
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	1	2	3	4	5
22. El grado en que su institución cumple el contrato, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5

### CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación, se presentan 42 indicadores referidos al clima organizacional.  
Encierre en un círculo el número que mejor lo describa, considerando como:

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

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
<b>DIMENSIÓN: ESTRUCTURA</b>					
1. Considero que es necesario el establecimiento de reglas en la institución.	1	2	3	4	5
2. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.	1	2	3	4	5
3. En esta institución existe orden.	1	2	3	4	5
4. Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.	1	2	3	4	5
5. La normatividad vigente facilita mi desempeño.	1	2	3	4	5
6. Los procedimientos establecidos ayudan en la realización de mis tareas.	1	2	3	4	5
7. La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.	1	2	3	4	5
8. Para la institución es importante la información plasmada y recabada en los registros.	1	2	3	4	5

9. La cantidad de trámites son necesarias para dar un buen servicio.	1	2	3	4	5
10. Los ritmos de trabajo me parecen adecuados.	1	2	3	4	5
11. Puedo opinar para mejorar los procedimientos.	1	2	3	4	5
12. Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
13. La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: RECOMPENSA</b>					
14. La institución ha contribuido en mi desarrollo personal.	1	2	3	4	5
15. La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.	1	2	3	4	5
16. En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.	1	2	3	4	5
17. En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas.	1	2	3	4	5
<b>Mi jefe inmediato...</b>					
18. Muestra interés en el resultado de mis tareas.	1	2	3	4	5

19. Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.	1	2	3	4	5
20. Me motiva para realizar mis tareas.	1	2	3	4	5
21. Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulante y satisfactorio.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: RELACIONES</b>					
22. En esta institución trabajamos en equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
23. En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.	1	2	3	4	5
24. Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.	1	2	3	4	5
25. El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución	1	2	3	4	5
26. En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.	1	2	3	4	5
<b>Mi jefe inmediato...</b>					
27. Tiene la capacidad de ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.	1	2	3	4	5
28. Es claro en la asignación de las tareas.	1	2	3	4	5
29. Brinda seguridad para que realice mis tareas.	1	2	3	4	5
30. Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.	1	2	3	4	5

31. Es imparcial al otorgar, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.	1	2	3	4	5
32. Brinda la oportunidad de exponer mis ideas u opiniones.	1	2	3	4	5
33. Toma en cuenta las ideas de las diferentes personas.	1	2	3	4	5
34. Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.	1	2	3	4	5
35. Muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.	1	2	3	4	5
36. Mantiene una comunicación abierta con todos en la institución.	1	2	3	4	5
<b>DIMENSIÓN: IDENTIDAD</b>					
37. Me siento parte importante de esta institución.	1	2	3	4	5
38. Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.	1	2	3	4	5
39. Considero importante mi trabajo en esta institución.	1	2	3	4	5
40. Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución.	1	2	3	4	5
41. Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos.	1	2	3	4	5

42. Disfruto trabajar en esta institución.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

**VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**  
**PRIMER EXPERTO**

Estimado Dra.: Olga Quiroz Campos

Junto con saludarle, me permito solicitar su colaboración en el proceso de validación del presente instrumento, expresando sus opiniones y sugerencias con respecto a cada uno de los indicadores contenidos en él. Sus aportes servirán para mejorar este instrumento que tiene como objetivo “Analizar la satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, Comuna de Talcahuano, Provincia de Concepción, Región del Biobío, Chile, durante el año 2021”

Frente a cada dimensión exprese el grado en que, este mide lo que se dice medir, usando la siguiente escala:

**ALTO: 3      MEDIO: 2      BAJO: 1**

Marque el número 1,2 o 3 en la columna que corresponda, según su apreciación, y la columna “observaciones” registre sugerencias, opiniones, etc.

Muchas gracias por su cooperación

Nombre: Olga Quiroz Campos

Grado Académico: Doctor en Educación

\_\_\_\_\_  
**Firma:**  **Fecha:** 14/08/2021

**Variable: Clima organizacional**

INDICADORES	ALTO	MEDIO	BAJO	OBSERVACIONES
<b>ESTRUCTURA</b>				
1. Considero que es necesario el establecimiento de reglas en la institución.	X			
2. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.		X		Pareciera estar en Satisfacción
3. En esta institución existe orden.	X			
4. Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.	X			
5. La normatividad vigente facilita mi desempeño.	X			
6. Los procedimientos establecidos ayudan en la realización de mis tareas.	X			
7. La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.	X			Mejorar redacción, la expresión "cantidad de registros" no es clara.
8. Para la institución es importante la información plasmada y recabada en los registros.	X			
9. La cantidad de trámites son necesarios para dar un buen servicio.	X			
10. Los ritmos de trabajo me parecen adecuados.	X			
11. Puedo opinar para mejorar los procedimientos.		X		En esta institución es posible, (primera persona)
12. Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.		X		Primera persona
13. La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.	X			
<b>RECOMPENSA</b>				
14. La institución ha contribuido en mi desarrollo personal.	X			
15. La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.	X			
16. En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.	X			
17. En general, mis alumnos reconocen y valoran mi	X			

esfuerzo en la realización de mis tareas.				
<b>Mi jefe directo...</b>				
18. Muestra interés en el resultado de mis tareas.	X			
19. Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.	X			
20. Me motiva para realizar mis tareas.	X			
21. Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulante y satisfactorio.	X			
<b>RELACIONES</b>				
22. En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.	X			
23. En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.	X			
24. Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.	X			
25. El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.	X			
26. En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.	X			
<b>Mi jefe inmediato...</b>	X			
27. Tiene la capacidad de ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.	X			
28. Es claro en la asignación de las tareas.	X			
29. Brinda seguridad para que realice mis tareas.	X			
30. Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.	X			
31. Es imparcial al otorga, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.	X			
32. Brinda la oportunidad de exponer mis ideas u opiniones.	X			
33. Toma en cuenta las ideas de las diferentes personas.	X			
34. Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.	X			
35. Muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.	X			
36. Mantiene una comunicación abierta con todos en la institución.	X			
<b>IDENTIDAD</b>				

37. Me siento parte importante de esta institución.	X			
38. Me siento comprendido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.	X			
39. Considero importante mi trabajo en esta institución.	X			
40. Considero que la realización de mis actividades tiene un impacto en la institución.	X			
41. Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos.	X			
42. Disfruto trabajar en esta institución.	X			

**Variable: satisfacción Laboral**

	ALTO	MEDIO	BAJO	OBSERVACIONES
<b>Relaciones Interpersonales, Economía, Capacidades pedagógicas, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y posibilidad de autonomía y participación</b>				
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.	X			
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	X			
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	X			
4. El salario que usted recibe	X			
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	X			
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	X			
7. El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.	X			
8. La iluminación de su lugar de trabajo.	X			
9. La ventilación de su lugar de trabajo.	X			
10. La temperatura de su lugar de trabajo.	X			
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.	X			
12. Las oportunidades de promoción que tiene.	X			

13. Las relaciones personales con sus superiores	X			
14. La superposición que ejercen sobre usted.	X			
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	X			
16. La forma en sus supervisores juzga su tarea.	X			
17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	X			
18. El apoyo que recibe de sus superiores.	X			
19. La capacidad de decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	X			
20. Su participación en las decisiones de su departamento o nivel.	X			
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativa a la institución	X			
22. El grado en que su institución cumple el contrato, las disposiciones y leyes laborales.	X			
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	X			

**MUCHAS GRACIAS**



**Variable: Clima organizacional**

INDICADORES	ALTO	MEDIO	BAJO	OBSERVACIONES
<b>ESTRUCTURA</b>				
1. Considero que es necesario el establecimiento de reglas en la institución.	X			
2. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.	X			
3. En esta institución existe orden.	X			Parece opuesta a la primera
4. Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.	X			
5. La normatividad vigente facilita mi desempeño.		X		Parecería similar a la pregunta anterior
6. Los procedimientos establecidos ayudan en la realización de mis tareas.	X			
7. La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.		X		
8. Para la institución es importante la información plasmada y recabada en los registros.	X			¿Qué registros?
9. La cantidad de trámites son necesarios para dar un buen servicio.	X			¿Qué tipo de trámites?
10. Los ritmos de trabajo me parecen adecuados.	X			
11. Puedo opinar para mejorar los procedimientos.	X			
12. Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.	X			
13. La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.	X			
<b>RECOMPENSA</b>				
14. La institución ha contribuido en mi desarrollo personal.	X			
15. La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.	X			
16. En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.		X		
17. En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas.	X			
<b>Mi jefe directo...</b>				

18. Muestra interés en el resultado de mis tareas.	X			
19. Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.	X			
20. Me motiva para realizar mis tareas.	X			
21. Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulante y satisfactorio.		X		
<b>RELACIONES</b>				
22. En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.	X			
23. En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.		X		<b>Podría tener relación con la anterior pregunta</b>
24. Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.	X			
25. El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.				
26. En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.		X		
<b>Mi jefe inmediato...</b>				
27. Tiene la capacidad de ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.	X			
28. Es claro en la asignación de las tareas.	X			
29. Brinda seguridad para que realice mis tareas.	X			
30. Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.		X		
31. Es imparcial al otorga, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.	X			
32. Brinda la oportunidad de exponer mis ideas u opiniones.	X			<b>Parecido a la pregunta 11</b>
33. Toma en cuenta las ideas de las diferentes personas.		X		
34. Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.	X			
35. Muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.	X			
36. Mantiene una comunicación abierta con todos en la institución.		X		<b>Podría tener alguna repetición con las preguntas anteriores</b>
<b>IDENTIDAD</b>				
37. Me siento parte importante de esta institución.	X			

38. Me siento comprendido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.		X		
39. Considero importante mi trabajo en esta institución.	X			
40. Considero que la realización de mis actividades tienen un impacto en la institución.	X			
41. Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos.	X			
42. Disfruto trabajar en esta institución.	X			

### Variable: satisfacción Laboral

	ALTO	MEDIO	BAJO	OBSERVACIONES
<b>Relaciones Interpersonales, Economía, Capacidades pedagógicas, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y posibilidad de autonomía y participación</b>				
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.	X			
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	X			
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	X			
4. El salario que usted recibe	X			
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	X			
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	X			
7. El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.	X			
8. La iluminación de su lugar de trabajo.	X			
9. La ventilación de su lugar de trabajo.	X			
10. La temperatura de su lugar de trabajo.	X			Podría estar relacionada con la pregunta 7
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.	X			
12. Las oportunidades de promoción que tiene.	X			
13. Las relaciones personales con sus superiores	X			
14. La superposición que ejercen sobre usted.	X			

15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	X			<b>Podría estar medido en Clima Organizacional</b>
16. La forma en sus supervisores juzgan su tarea.	X			
17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	X			<b>Podría estar medido en Clima Organizacional</b>
				<b>Organizacional</b>
18. El apoyo que recibe de sus superiores.	X			
19. La capacidad de decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	X			
20. Su participación en las decisiones de su departamento o nivel.	X			
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativa a la institución	X			
22. El grado en que su institución cumple el contrato, las disposiciones y leyes laborales.	X			
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	X			

**MUCHAS GRACIAS**

**TERCER EXPERTO**

Estimado Dr.: Luis Ernesto Pajkuric Vitezic

Junto con saludarle, me permito solicitar su colaboración en el proceso de validación del presente instrumento, expresando sus opiniones y sugerencias con respecto a cada uno de los indicadores contenidos en él. Sus aportes servirán para mejorar este instrumento que tiene como objetivo “Analizar la satisfacción laboral y su incidencia en el clima organizacional en los docentes de Escuelas Particulares subvencionadas y municipalizadas, Comuna de Talcahuano, Provincia de Concepción, Región del Biobío, Chile, durante el año 2021”

Frente a cada dimensión exprese el grado en que, este mide lo que se dice medir, usando la siguiente escala:

**ALTO: 3      MEDIO: 2      BAJO: 1**

Marque el número 1,2 o 3 en la columna que corresponda, según su apreciación, y la columna “observaciones” registre sugerencias, opiniones, etc.

Muchas gracias por su cooperación

**Nombre:      Luis Ernesto Pajkuric Vitezic      Grado Académico      Ph.D.**

**Firma:** \_\_\_\_\_



**Fecha: 10 / 10 /2021**

**Variable: Clima organizacional**

INDICADORES	ALTO	MEDIO	BAJO	OBSERVACIONES
<b>ESTRUCTURA</b>				
1. Considero que es necesario el establecimiento de reglas en la institución.	X			
2. Las normas de disciplina de la institución me parecen adecuadas.	X			
3. En esta institución existe orden.	X			
4. Considero que mis funciones y responsabilidades están claramente definidas.	X			
5. La normatividad vigente facilita mi desempeño.		X		
6. Los procedimientos establecidos ayudan en la realización de mis tareas.	X			
7. La cantidad de registros son necesarios para apoyar la realización de mis tareas.		X		
8. Para la institución es importante la información plasmada y recabada en los registros.	X			
9. La cantidad de trámites son necesarios para dar un buen servicio.	X			
10. Los ritmos de trabajo me parecen adecuados.		X		
11. Puedo opinar para mejorar los procedimientos.	X			
12. Se me permite poner en práctica lo que considero más adecuado para realizar mi trabajo.	X			
13. La institución otorga los materiales suficientes para realizar mi trabajo.	X			
<b>RECOMPENSA</b>				
14. La institución ha contribuido en mi desarrollo personal.	X			
15. La institución me brinda capacitación para obtener un mejor desarrollo de mis actividades.	X			
16. En general, mis alumnos aprovechan mis esfuerzos para que logren un buen desempeño académico.	X			
17. En general, mis alumnos reconocen y valoran mi esfuerzo en la realización de mis tareas.	X			
<b>Mi jefe directo...</b>				

18. Muestra interés en el resultado de mis tareas.	X			
19. Reconoce mi esfuerzo en la realización de mis tareas.	X			
20. Me motiva para realizar mis tareas.	X			
21. Utiliza su posición para darme oportunidades de trabajo estimulante y satisfactorio.		X		
<b>RELACIONES</b>				
22. En esta institución trabajamos con espíritu de equipo.	X			
23. En esta institución es sencillo ponerse de acuerdo.		X		Podría tener relación con la anterior pregunta
24. Mis compañeros me brindan apoyo cuando lo necesito.	X			
25. El personal de otras áreas se suma espontáneamente para resolver los problemas de la institución.				
26. En esta institución se valora el trabajo y el esfuerzo.		X		
<b>Mi jefe inmediato...</b>				
27. Tiene la capacidad de ayudar, motivar y dirigir proyectos y personas.	X			
28. Es claro en la asignación de las tareas.	X			
29. Brinda seguridad para que realice mis tareas.	X			
30. Brinda respaldo para apoyo en las actividades laborales.		X		
31. Es imparcial al otorga, o tratar a cada quien, en las mismas circunstancias de la misma manera.	X			
32. Brinda la oportunidad de exponer mis ideas u opiniones.	X			
33. Toma en cuenta las ideas de las diferentes personas.		X		
34. Reconoce los derechos, dignidad y decoro de los demás.	X			
35. Muestra agrado, afecto y respeto hacia los demás.	X			
36. Mantiene una comunicación abierta con todos en la institución.		X		
<b>IDENTIDAD</b>				
37. Me siento parte importante de esta institución.	X			

38. Me siento comprendido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo.		X		
39. Considero importante mi trabajo en esta institución.	X			
40. Considero que la realización de mis actividades tienen un impacto en la institución.	X			
41. Estoy consciente de mi contribución en el logro de los objetivos.	X			
42. Disfruto trabajar en esta institución.	X			

### Variable: satisfacción Laboral

	ALTO	MEDIO	BAJO	OBSERVACIONES
<b>Relaciones Interpersonales, Economía, Capacidades pedagógicas, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y posibilidad de autonomía y participación</b>				
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo.	X			
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	X			
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	X			
4. El salario que usted recibe	X			
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	X			
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	X			
7. El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.	X			
8. La iluminación de su lugar de trabajo.	X			
9. La ventilación de su lugar de trabajo.	X			
10. La temperatura de su lugar de trabajo.	X			
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.	X			
12. Las oportunidades de promoción que tiene.	X			
13. Las relaciones personales con sus superiores	X			
14. La superposición que ejercen sobre usted.	X			

15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	X			
16. La forma en sus supervisores juzgan su tarea.	X			
17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.	X			
				<b>Organizacional</b>
18. El apoyo que recibe de sus superiores.	X			
19. La capacidad de decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	X			
20. Su participación en las decisiones de su departamento o nivel.	X			
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativa a la institución	X			
22. El grado en que su institución cumple el contrato, las disposiciones y leyes laborales.	X			
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	X			

**MUCHAS GRACIAS**

**APÉNDICE 3.**  
**MATRIZ DE DATOS**  
**CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO**

VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Resumen del Procesamiento de los Casos			
		N	%
Casos	Válidos	159	100
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0
	Total	159	100

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,973	42

VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

Resumen del Procesamiento de los Casos			
		N	%
Casos	Válidos	159	100
	Excluidos <sup>a</sup>	0	0
	Total	159	100

b. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de Fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,956	23

### Prueba de hipótesis

Hipótesis 1

Prueba estadística: Coeficiente de Correlación de Pearson (nivel de significación definido: 0,05)

		Correlaciones		
		Clima organizacional		Satisfacción laboral
Clima organizacional	Correlación de	1		0,869**
	Pearson			
	Sig. (bilateral)			0,000
	N	159		159
Satisfacción laboral	Correlación de	0,869**		1
	Pearson			
	Sig. (bilateral)	0,000		
	N	159		159

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## Hipótesis 2

Prueba estadística: T de Student para muestras independientes (nivel de significación definido: 0,05)

Estadísticos de grupo					
		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
Clima organizacional	Dependencia Administrativa Particular Subvencionada	28	171,64	21,740	4,108
	Municipal	13	172,60	28,831	2,519
1					

Prueba de muestras independientes											
			Prueba de Levene para la igualdad de varianzas				Prueba T para la igualdad de medias				
			Si		No		Diferencia de medias		95% Intervalo de confianza para la diferencia		
			F	Sig.	T	df	t	Erro r típ. de la diferencia	Inferior	Superior	
Clima organizacio nal	Se han asumido varianzas iguales	3,202	75	0,000	0,165	57	0,869	-0,953	5,776	-12,361	10,455
	No se han asumido varianzas iguales						0,844	-0,953	4,819	-10,634	8,729

## Hipótesis 3

Prueba estadística: T de Student para muestras independientes (nivel de significación definido: 0,05)

Estadísticos de grupo										
Dependencia		N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media					
Satisfacción laboral	Administrativa	28	120,25	21,487	4,061					
	Particular Subvencionada Municipal	131	119,71	24,792	2,166					
Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas				Prueba T para la igualdad de medias				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
Satisfacción laboral	Se han asumido varianzas iguales	,462	,498	,107	157	0,915	,540	5,050	-9,435	10,515
	No se han asumido varianzas iguales			,117	43,816	,907	,540	4,602	-8,736	9,816

## Hipótesis 4

Prueba estadística: T de Student para muestras independientes (nivel de significación definido: 0,05)

Estadísticos de grupo										
		Dependencia Administrativa	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media				
Satisfacción laboral		Particular Subvencionada	28	119,25	20,487	4,071				
		Municipal	131	118,75	21,6522	2,186				
Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias			Error típ. de 95% Intervalo de confianza para la diferencia			
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	la diferencia	Inferior	Superior
Satisfacción laboral	Se han asumido varianzas iguales	1,462	,498	,107	157	0,915	,540	5,050	-9,435	10,515
	No se han asumido varianzas iguales			,117	43,816	,907	,540	4,602	-8,736	9,816









150	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	7	7	7	5	5	5	6	6
151	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	4	4	4	6	6	6	6
152	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
153	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5
154	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	4	4	4	5	5	5	5
155	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
156	5	6	6	5	5	5	4	5	5	6	6	7	7	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5
157	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
158	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	4	4	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6
159	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	4	4	4	7	7	7	5	5	5	5	0



34	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2					
35	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2				
36	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2				
37	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3				
38	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2				
39	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3				
40	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3				
41	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2				
42	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3				
43	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	2			
44	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2				
45	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2				
46	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3			
47	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3				
48	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3			
49	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2				
50	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2			
51	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3			
52	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3		
53	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	
54	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2			
55	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2		
56	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	
57	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3	
58	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
59	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
60	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2		
61	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3		
62	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	
63	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2		
64	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2		
66	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	
67	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2		
68	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	
69	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	3
70	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	
71	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
72	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3

73	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2			
74	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	
75	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	
76	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
77	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2		
78	3	3	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	
79	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
80	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3
81	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
82	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	
83	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3
84	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
85	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
86	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	
87	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2
88	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2	
89	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	
90	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
91	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	
92	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
93	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
94	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3
95	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	
96	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
97	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
98	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
99	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	
100	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3
101	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
102	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	3	3	3	2	2	2	2	2	2	
103	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	
104	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	
105	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	
106	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3		
107	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	
108	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	





### Correlación Satisfacción Laboral (x) – Clima Organizacional (y)

*Tabla de valores totales de variables (Satisfacción Laboral – Clima Organizacional)*

x	y		x	y		x	y		x	y
151	96		138	107		133	106		128	106
145	101		138	106		115	101		115	106
150	97		121	106		115	97		128	106
147	99		125	108		113	107		126	108
148	99		124	107		126	106		127	107
145	107		118	108		116	106		125	106
141	106		129	107		115	106		123	96
138	106		115	96		115	108		116	106
138	108		115	97		130	107			
138	107		138	107		123	108			
144	96		127	106		115	106			
138	101		124	106		128	96			
145	97		138	108		115	106			
138	99		138	107		131	108			
142	107		134	96		132	107			
138	106		145	101		115	108			
147	106		145	97		138	107			
138	108		125	99		115	96			
143	107		138	99		123	101			
142	108		134	107		125	97			
138	107		142	106		132	107			
138	96		138	106		122	96			
147	101		124	108		115	106			
138	97		138	107		129	101			
144	99		115	96		138	97			
137	108		115	101		115	107			
138	107		138	97		127	106			
138	108		124	99		115	106			
138	107		138	107		124	106			
138	96		135	106		115	108			
138	101		115	106		123	107			
138	97		128	108		138	108			

			138	107		123	106			
			121	108		128	96			
			138	107		125	106			
			124	96		122	106			
			128	106		115	101			
			129	108		122	97			
			138	107		133	107			

**Apéndice D**  
**Regresión Lineal Satisfacción Laboral – Clima Organizacional (Estadístico**  
**Jamovi 2.3.28)**

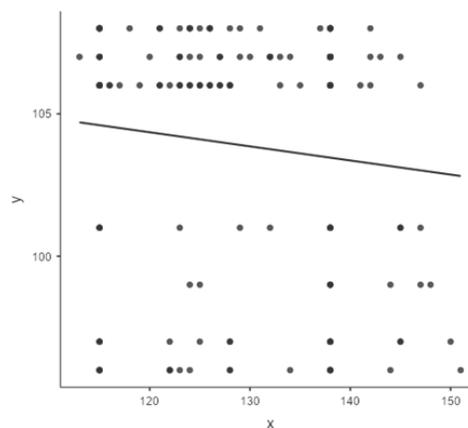
Medidas de Ajuste del Modelo

Modelo	R	R <sup>2</sup>
1	0.323	0.105

Coeficientes del Modelo - x

Predictor	Estimador	EE	t	p
Constante <sup>a</sup>	128.33	2.31	55.597	< .001
y:				
97 – 96	3.10	3.49	0.887	0.377
99 – 96	9.42	4.16	2.263	0.025
101 – 96	3.82	3.56	1.072	0.286
106 – 96	-2.66	2.78	-0.956	0.340
107 – 96	3.58	2.83	1.268	0.207
108 – 96	-1.40	2.94	-0.477	0.634

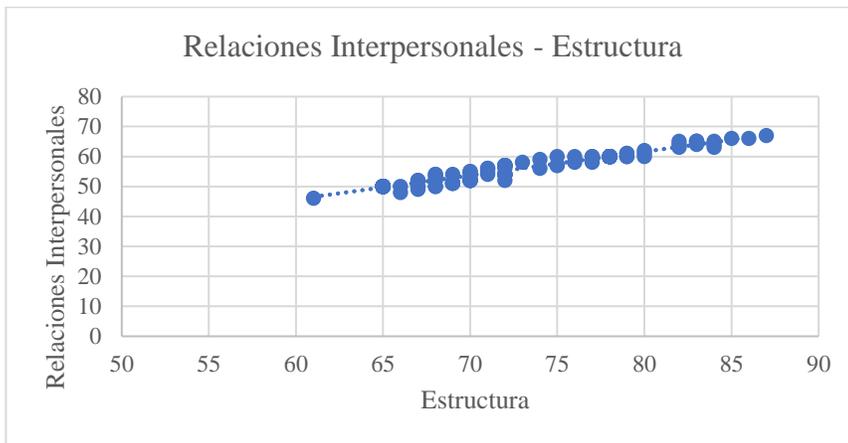
<sup>a</sup> Representa el nivel de referencia



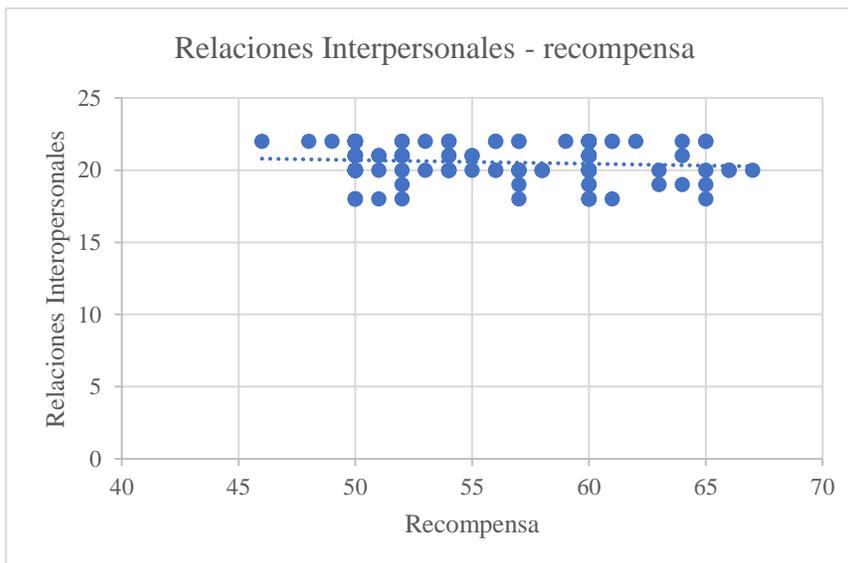
### Apéndice 3

## Relaciones Indicador Interpersonales (SL) – Indicadores Clima Organizacional (CO)

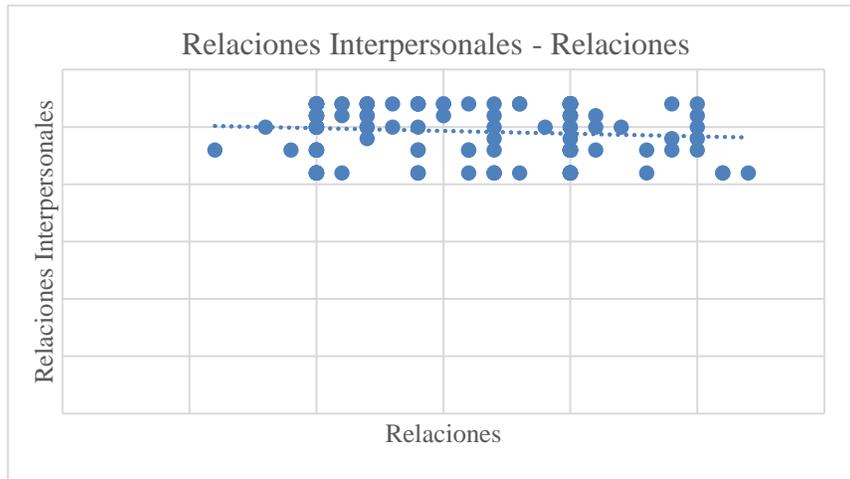
### *Relaciones Interpersonales (SL) – Estructura (CO)*



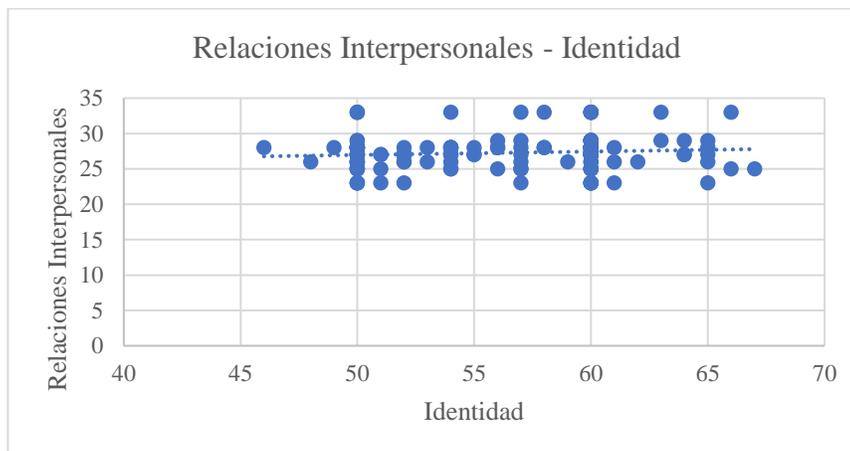
### *Relaciones Interpersonales - Recompensa*



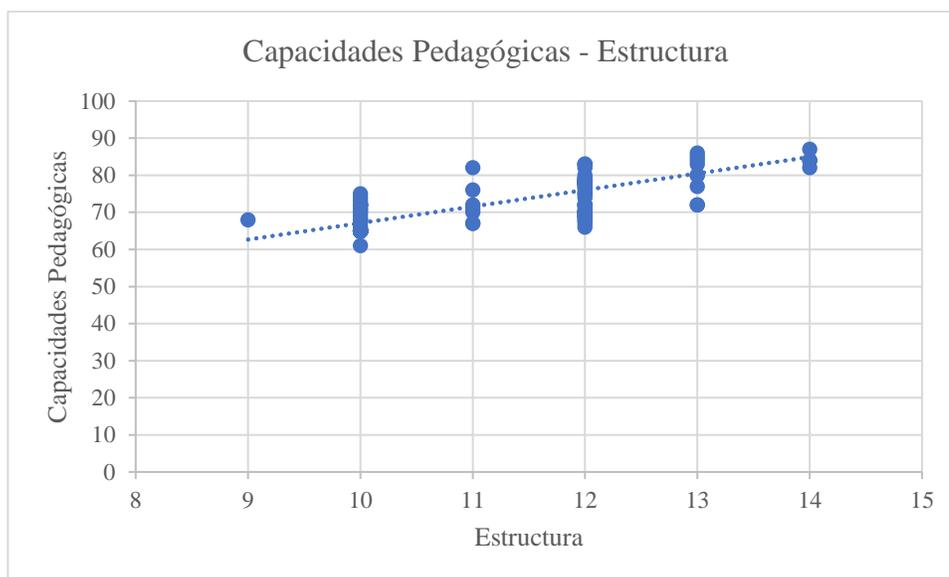
### Relaciones Interpersonales - Relaciones



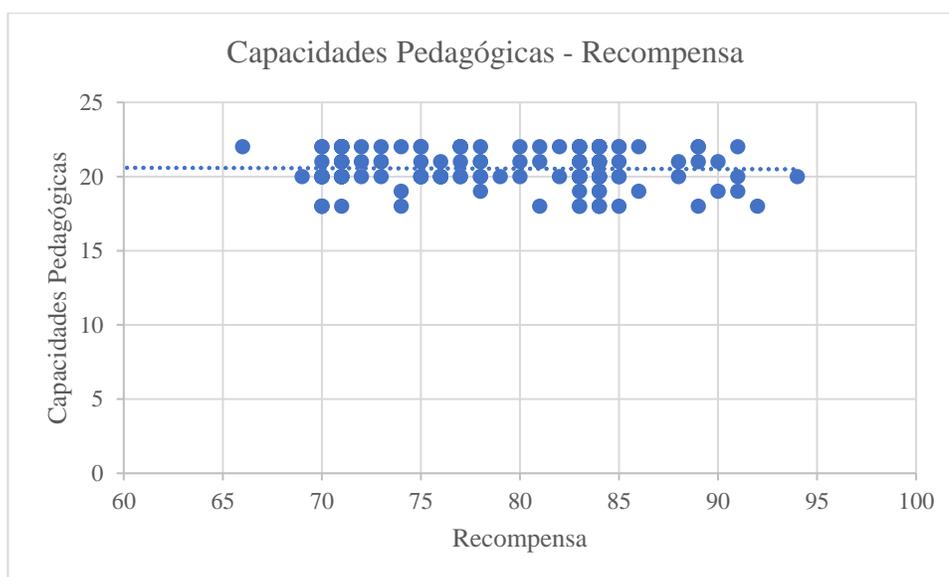
### Relaciones Interpersonales – Identidad



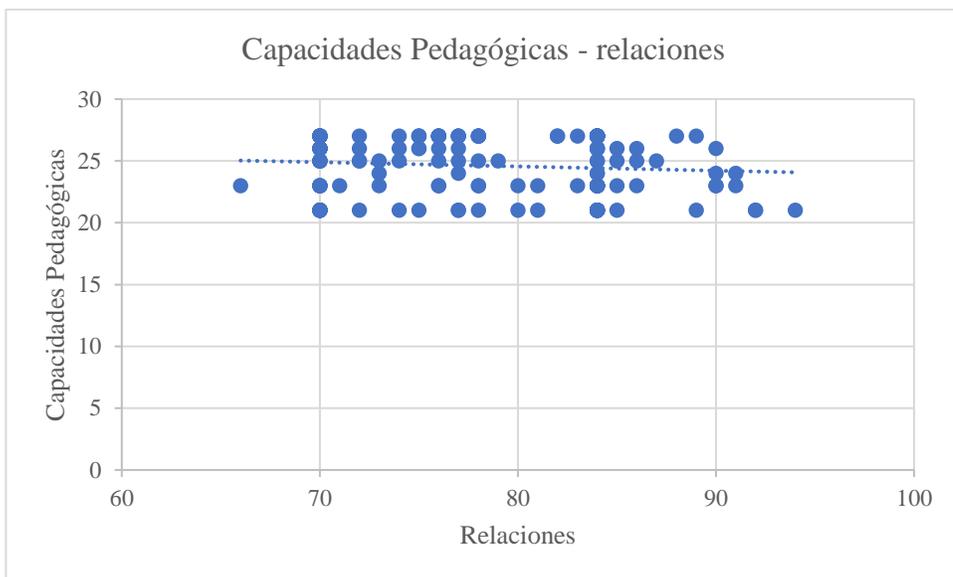
### Capacidades Pedagógicas – Estructura



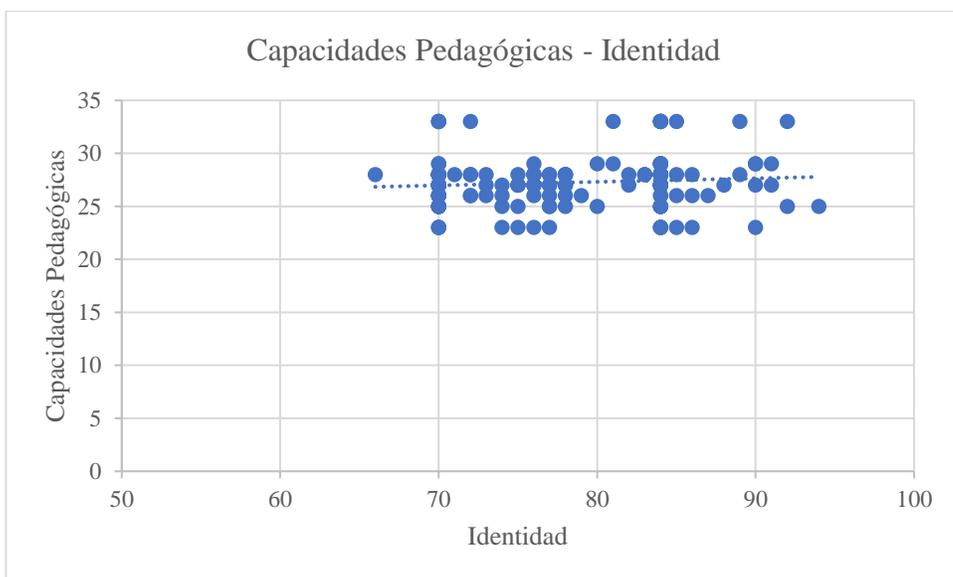
### Capacidades Pedagógicas – Recompensa



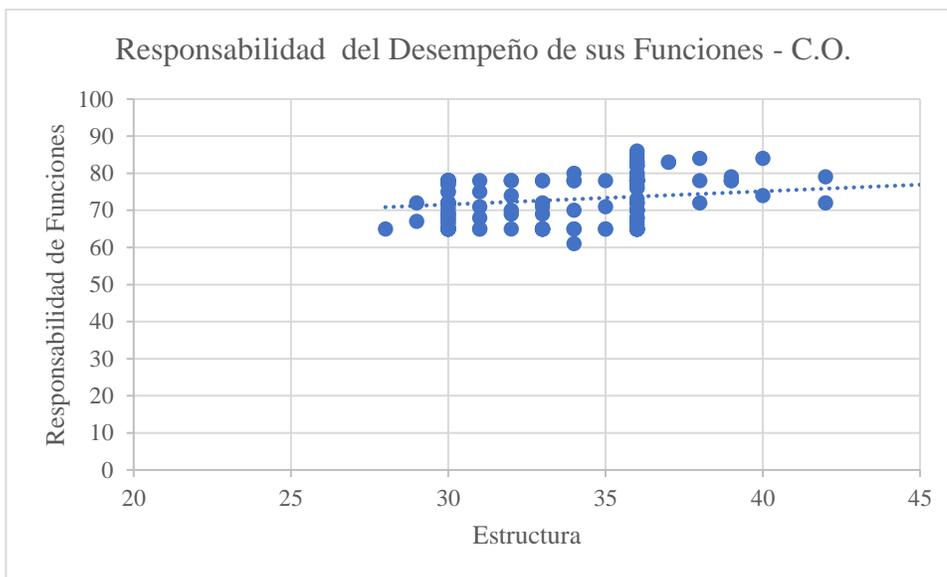
*Capacidades Pedagógicas – Relaciones*



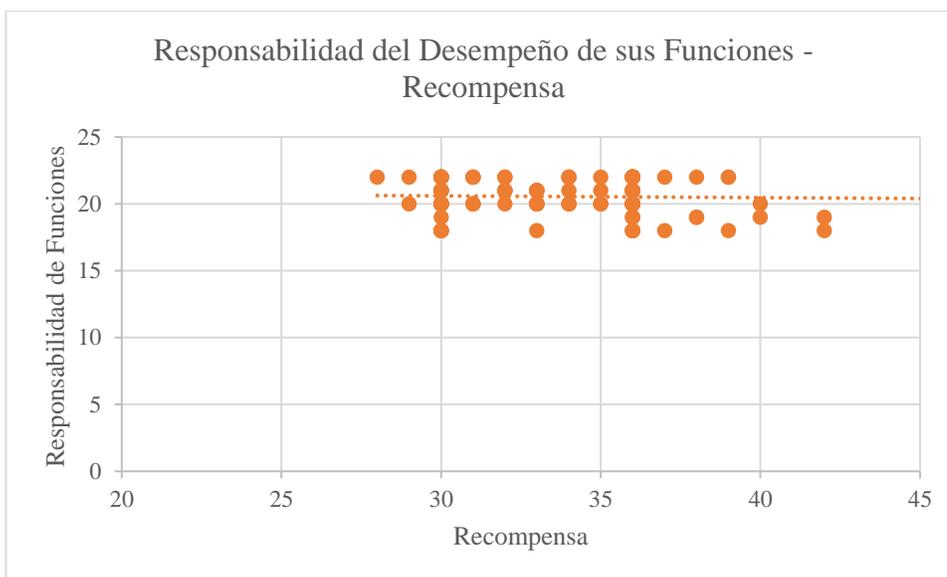
*Capacidades Pedagógicas – Identidad*



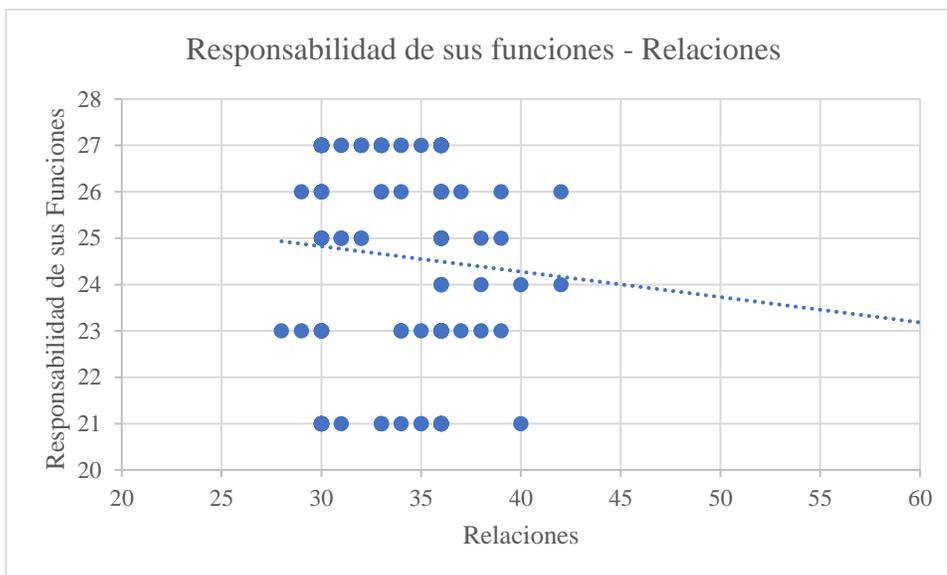
*Responsabilidad del Desempeño de sus Funciones – Estructura*



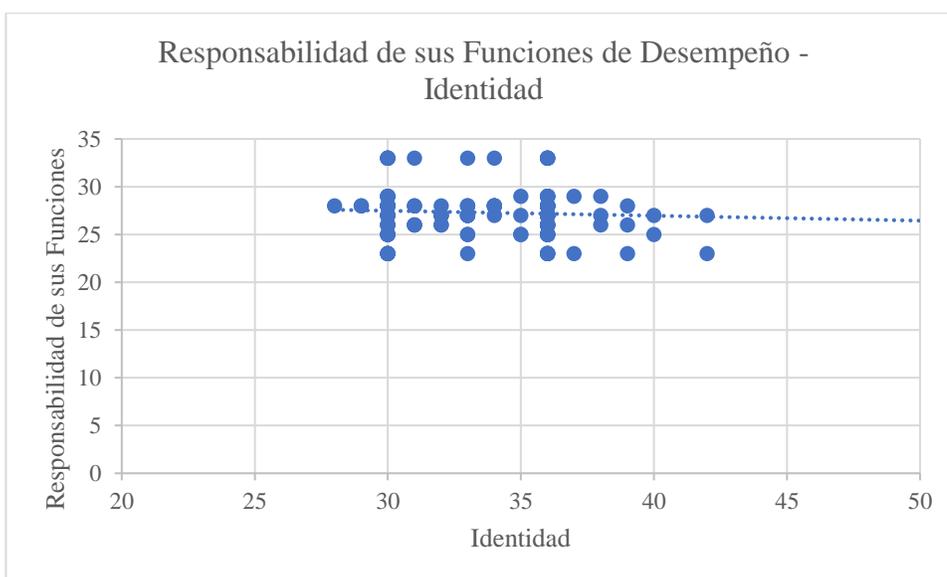
*Responsabilidad del Desempeño de sus Funciones – Recompensa*



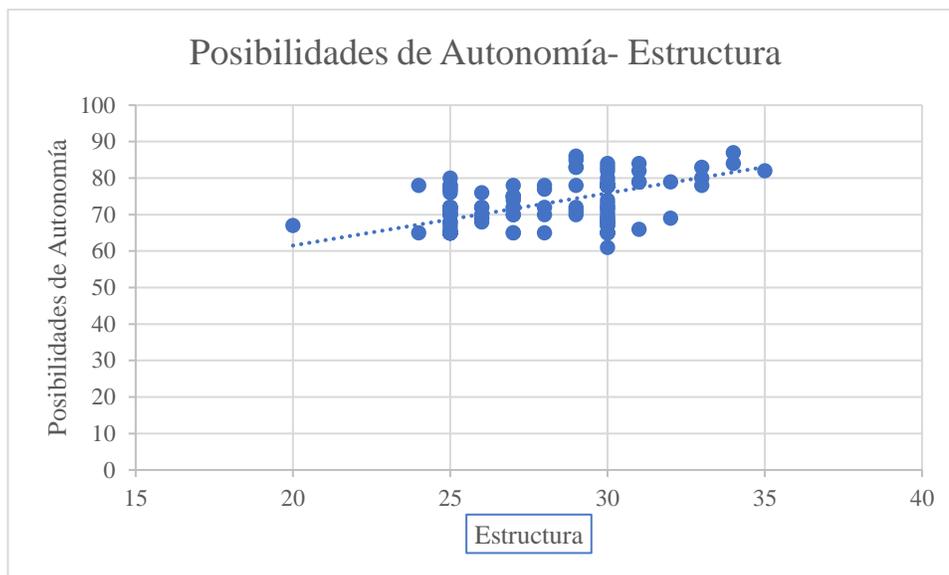
*Responsabilidad del desempeño de sus Funciones – Relaciones*



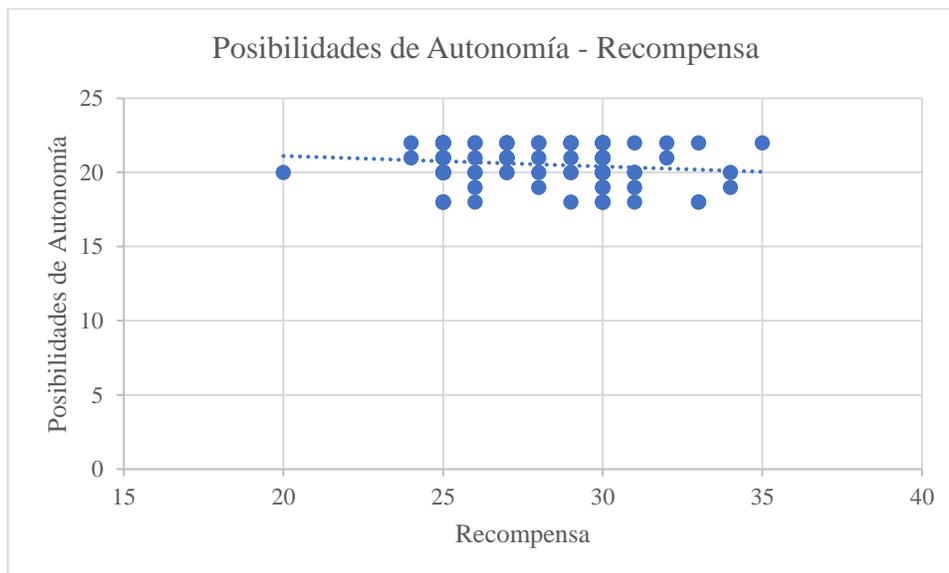
*Responsabilidad del Desempeño de sus Funciones – Identidad*



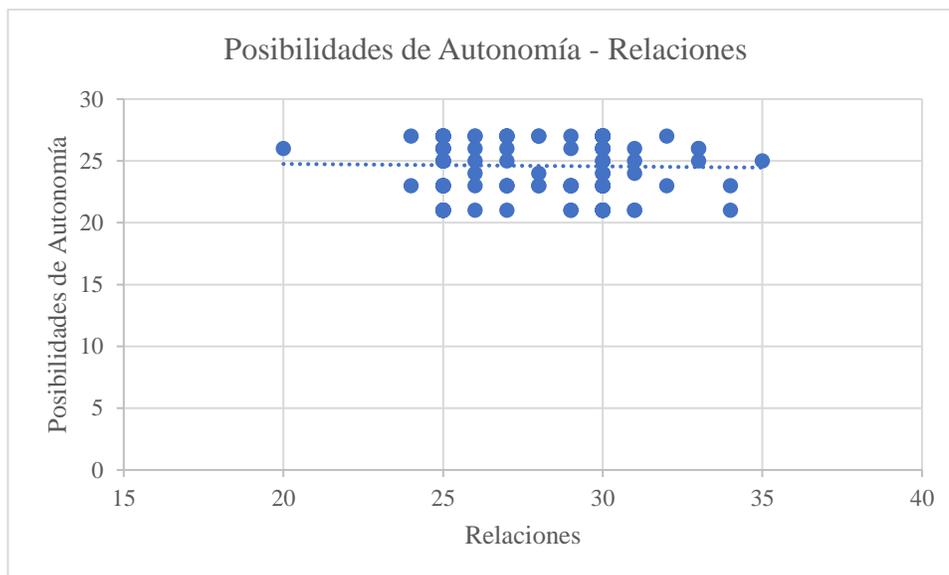
*Posibilidades de Autonomía – Estructura*



*Posibilidades de Autonomía – Recompensa*



*Posibilidades de Autonomía – Relaciones*



*Posibilidades de Autonomía – Identidad*

