



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE SAN MIGUELITO
MAESTRÍA EN DOCENCIA SUPERIOR

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
DEL PERSONAL DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Por:

Carlos E. Gálvez C.

8-813-2173

Profesor Asesor

Dra. Nancy Castillo

PANAMÁ, 2025

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios, por brindarme la fuerza, la salud y la perseverancia necesaria para culminar esta etapa académica. Su guía ha sido fundamental en cada paso de este proceso.

A mi familia, en especial a mi madre, mi esposa e hijos, gracias por ser mi soporte incondicional. Su comprensión durante las largas jornadas de trabajo, sus palabras de aliento y su amor inagotable fueron el motor que mantuvo viva mi motivación.

Esta tesis es el fruto de muchos esfuerzos, sacrificios y sueños. A todos ustedes, gracias.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, deseo expresar mi profunda gratitud a mi asesora de tesis, Dra. Nancy Castillo, por su invaluable guía, paciencia y apoyo durante todo este proceso. Sus aportes críticos, retroalimentación constructiva y compromiso con la excelencia académica fueron fundamentales para dar forma a este trabajo.

Agradezco especialmente al jurado académico por dedicar su tiempo y experiencia a la revisión de esta investigación. Sus observaciones enriquecieron el enfoque metodológico y la profundidad del análisis presentado.

A mis colegas y compañeros/as del programa de maestría, gracias por el intercambio de ideas, las discusiones estimulantes y el acompañamiento en momentos de desafío. Cada conversación académica y apoyo emocional contribuyó significativamente a culminar este proyecto.

No puedo dejar de reconocer al Centro Regional Universitario de San Miguelito que facilitaron los datos y recursos necesarios para esta investigación. Sin su colaboración desinteresada, este estudio no habría sido posible.

Finalmente, a todos aquellos que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a este logro académico: **¡Gracias!** Este trabajo no solo representa un objetivo personal cumplido, sino también un esfuerzo colectivo que honro con humildad.

RESUMEN

El clima laboral es un factor determinante en la satisfacción del personal docente dentro de las instituciones de educación superior, ya que influye en su desempeño, compromiso y bienestar. Un ambiente adecuado no solo mejora la calidad educativa, sino que también reduce el estrés y la rotación del personal. El objetivo general de este estudio es analizar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los profesores, identificando los factores clave que intervienen en la percepción del ambiente de trabajo y su impacto en la motivación y desempeño profesional.

La metodología empleada es de enfoque cuantitativo y cualitativo, utilizando el cuestionario de la Escala de Clima Organizacional y el Cuestionario de Satisfacción Laboral que fueron estructurados y adaptados a la población de estudio del Centro Regional Universitario de San Miguelito, Universidad de Panamá. Dentro de la metodología empleada se analizaron las siguientes variables clima organizacional y satisfacción laboral que incluía el liderazgo, relaciones interpersonales, condiciones laborales y reconocimiento profesional para determinar su impacto en la satisfacción laboral.

Los resultados indican que un clima organizacional positivo, caracterizado por una comunicación efectiva, liderazgo participativo y buenas condiciones de trabajo, se asocian directamente con mayores niveles de satisfacción laboral. En contraste, ambientes laborales hostiles o desorganizados generan desmotivación y afectan el rendimiento docente. En conclusión, fortalecer el clima organizacional mediante estrategias de mejora en la comunicación, el liderazgo y el reconocimiento del desempeño puede incrementar significativamente la satisfacción y el compromiso del personal docente, impactando positivamente en la calidad educativa de las instituciones.

Palabras Clave: Clima organización, satisfacción laboral, liderazgo, desempeño, motivación.

ABSTRACT

The work environment is a determining factor in faculty satisfaction within higher education institutions, as it influences their performance, commitment, and well-being. A suitable environment not only improves educational quality but also reduces stress and staff turnover. The overall objective of this study is to analyze the influence of the organizational climate on faculty job satisfaction, identifying the key factors involved in the perception of the work environment and its impact on motivation and professional performance. The methodology employed is quantitative and qualitative, using the Organizational Climate Scale questionnaire and the Job Satisfaction Questionnaire, which were structured and adapted to the study population of the Regional University Center of San Miguelito, University of Panama. Within the methodology employed, the variables Organizational Climate and Job Satisfaction were analyzed, including leadership, interpersonal relationships, working conditions, and professional recognition, to determine their impact on job satisfaction. The results indicate that a positive organizational climate, characterized by effective communication, participative leadership, and good working conditions, is directly associated with higher levels of job satisfaction. In contrast, hostile or disorganized work environments generate demotivation and affect teacher performance. In conclusion, strengthening the organizational climate through strategies to improve communication, leadership, and performance recognition can significantly increase teacher satisfaction and commitment, positively impacting the educational quality of institutions.

Keyword: Organizational climate, job satisfaction, leadership, performance, motivation

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes del Problema	2
1.2 Planteamiento del Problema	3
1.3 Justificación e Importancia	5
1.4 Hipótesis de la Investigación	5
1.5 Objetivos de la Investigación	6
1.5.1 Objetivos Generales	6
1.5.2 Objetivos Específicos	6
1.6 Alcance y Limitaciones	6
1.7 Finalidad de la Investigación	7
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Definición Según Autores	10

2.2	Clima Organizacional en las Instituciones	12
2.3	Dimensiones del Clima Organizacional	13
2.3.1	Dimensiones Según Litwin y Stringer (1968)	13
2.3.2	Otras Dimensiones	15
2.3.3	Impacto de las Dimensiones en la Organización	17
2.4	Importancia del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas	17
2.5	Factores que Influyen en el Clima Organizacional	19
2.5.1	Cultura Organizacional.....	19
2.5.2	Políticas institucionales	19
2.5.3	Estructura Organizacional.....	19
2.6	Satisfacción Laboral	20
2.6.1	Definición y teorías (Herzberg con la teoría de los dos factores, Locke, Maslow y otros).....	20
2.6.2	Teorías sobre Satisfacción Laboral: Herzberg, Locke y Maslow.....	20
2.6.3	Niveles de Necesidades en el Trabajo.....	22
2.6.4	Dimensiones de la Satisfacción Laboral	23
2.6.5	Importancia de la Satisfacción Laboral en el Desempeño del Docente Universitario.....	26
2.6.6	Consecuencias de la insatisfacción laboral (rotación, bajo rendimiento, estrés laboral).....	27
2.7	Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.....	29

2.7.1 Estudios previos que Vinculan las Variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	30
2.7.2 ¿Cómo el Clima Organizacional afecta La Satisfacción Laboral?	32
2.8 Contexto del Clima Laboral y la Satisfacción Docente de la Educación Superior.....	33
2.9 Impacto del Liderazgo y la Comunicación en la Satisfacción Docente	35
2.10 Influencia de las Políticas Institucionales y el Reconocimiento Docente y Profesional	36
2.11 Características del Personal Docente Universitario.....	37
2.12 Desafíos Actuales en las Instituciones de Educación Superior	38
2.13 Estudios Previos sobre Clima y Satisfacción en Universidades Locales ...	39
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	41
3.1 Tipo de Investigación.....	42
3.2 Población y Muestra	42
3.2.1 Población	42
3.2.2 Muestra	43
3.3 Variables de la Investigación	44
3.3.1 Conceptualización de las Variables	44
3.3.2 Operacionalización de las Variables	44
3.4 Técnicas de Recopilación de Datos	47
3.5 Validez y Confiabilidad	48
3.6 Procesamiento de Datos	49
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	51

4.1	Resultados de las Escalas de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral	52
4.1.1	Resultados	53
4.1.2	Escala de Evaluación del Clima Laboral	56
4.1.3	Escala de Satisfacción laboral	76
4.2	Discusión de los Resultados	94
CONCLUSIONES		96
RECOMENDACIONES.....		98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		99
ANEXOS.....		102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos 1. Género de los profesores encuestados	53
Gráficos 2. Antigüedad de los profesores en la institución educativa	54
Gráficos 3. Ambiente de respeto y colaboración entre colegas	57
Gráficos 4. Distribución equilibrada de la carga laboral	59
Gráficos 5. Reconocimiento institucional al esfuerzo docente	61
Gráficos 6. Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones	63
Gráficos 7. Oportunidades de desarrollo profesional	65
Gráficos 8. Ambiente de confianza entre colegas	67
Gráficos 9. Ambiente de confianza fomentado por el jefe inmediato dentro del equipo de trabajo	69
Gráficos 10. Comunicación entre directivos y docentes	71
Gráficos 11. Motivación y desafío en el desempeño laboral	73
Gráficos 12. Cambios en el clima organizacional en la institución	75
Gráficos 13. Salario vs responsabilidad	77
Gráficos 14. Motivación por el trabajo	79
Gráficos 15. Participación en la toma de decisiones	81
Gráficos 16. Recomendaciones para trabajar en la institución	83
Gráficos 17. Conciliación entre la vida personal y laboral	85

Gráficos 18. Autonomía e independencia en las labores que realiza	87
Gráficos 19. Entorno físico y espacios adecuados para desempeñar las funciones docentes	89
Gráficos 20. Desarrollo de habilidades a través del trabajo	91
Gráficos 21. Desarrollo de la creatividad a través del trabajo.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	46
Tabla 2. Distribución de participantes por género y antigüedad del profesor	55
Tabla 3. Ambiente de respeto y colaboración entre colegas	56
Tabla 4. Distribución equilibrada de la carga laboral	58
Tabla 5. Reconocimiento institucional al esfuerzo docente	60
Tabla 6. Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones.....	62
Tabla 7. Oportunidades de desarrollo profesional	64
Tabla 8. Ambiente de confianza entre colegas	66
Tabla 9. Ambiente de confianza fomentado por el jefe inmediato dentro del equipo de trabajo.....	68
Tabla 10. Comunicación entre directivos y docentes.....	70
Tabla 11. Motivación y desafío en el desempeño laboral	72
Tabla 12. Cambios en el clima organizacional en la institución	74
Tabla 13. Salario vs responsabilidad	76
Tabla 14. Motivación por el trabajo	78
Tabla 15. Participación en la toma de decisiones	80
Tabla 16. Recomendaciones para trabajar en la institución	82
Tabla 17. Conciliación entre la vida personal y laboral	84

Tabla 18. Autonomía e independencia en las labores que realiza.....	86
Tabla 19. Entorno físico y espacios adecuados para desempeñar las funciones docentes	88
Tabla 20. Desarrollo de habilidades a través del trabajo	90
Tabla 21. Desarrollo de la creatividad a través del trabajo.	92

INTRODUCCIÓN

El personal docente desempeña un papel fundamental en la formación académica, profesional y personal de los estudiantes en las instituciones de educación superior. La calidad de la enseñanza y el rendimiento de los docentes y administrativos están directamente influenciados por múltiples factores, entre los cuales el clima laboral ocupa un lugar central. Un ambiente de trabajo positivo favorece la motivación, el compromiso y el desempeño del personal, mientras que un entorno adverso puede generar estrés, insatisfacción y, en casos extremos, deserción laboral. Por ello, analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción del personal docente resulta esencial para garantizar la estabilidad y el desarrollo institucional.

El clima laboral se refiere a las percepciones, actitudes y emociones que los trabajadores tienen sobre su entorno laboral, derivadas de las condiciones físicas, organizativas y relacionales dentro de la institución. Diversos estudios han señalado que factores como el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, la carga de trabajo y las oportunidades de crecimiento profesional inciden directamente en la percepción del clima organizacional y, por ende, en la satisfacción de los empleados. En el ámbito educativo, estos elementos adquieren una relevancia aún mayor, ya que el bienestar del personal no solo afecta su desempeño individual, sino también la calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes.

De esta manera, el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. (Chiavenato, 2000, p.126)

Martínez (2001) señala que “El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (p. 32). En ese sentido, Soto (2001) manifiesta que “La percepción es el proceso activo de

percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones sensatas” (p.11). Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las que son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

Por otro lado, la satisfacción laboral es un constructo multidimensional que abarca aspectos emocionales y cognitivos relacionados con la experiencia del trabajador en su entorno de trabajo. Un alto nivel de satisfacción se asocia con mayor productividad, menor rotación de personal y una cultura organizacional más sólida. En el contexto de la educación superior, donde las exigencias académicas y administrativas pueden ser elevadas, comprender los factores que influyen en la satisfacción del personal es clave para diseñar estrategias que promuevan un entorno laboral saludable y productivo.

De acuerdo con Rodríguez et al., (2009) la satisfacción laboral la definió como el estado afectivo en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.

Para Locke (citado por Ovejero, 2006) señala la satisfacción laboral como un estado placentero y positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto.

Allí radica la importancia de conocer los factores que implican y la posibilidad de establecer una relación mayor con otros aspectos del trabajo. En ese sentido, Morán (2005) en relación con la definición dada por Locke supone la aceptación de que la satisfacción laboral es un constructo global, que abarca facetas específicas de satisfacción, tales como, el trabajo en sí, salario e incentivos, sistema de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales de trabajo, etc.

Sobre esta base, esta investigación tiene como objetivo analizar la relación entre el clima laboral y la satisfacción del personal educativo en instituciones de educación

superior, identificando los factores que más inciden en dicha relación y proporcionando recomendaciones para mejorar las condiciones laborales en este ámbito. Se espera que los resultados de este estudio contribuyan a la formulación de políticas y estrategias organizacionales que favorezcan el bienestar del personal educativo y, en consecuencia, la calidad de la educación impartida.

CAPÍTULO I.
EL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del Problema

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente estudiado en la gestión organizacional y la psicología del trabajo. Lewin (1951) planteó la teoría del campo, donde destaca la importancia del entorno en el comportamiento de los individuos. Posteriormente, Litwin y Stringer (1968) desarrollaron estudios que identificaron factores clave del clima organizacional, como la estructura, la responsabilidad y la recompensa, aspectos fundamentales en la configuración de un ambiente laboral adecuado.

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal docente ha sido objeto de estudio en diversos ámbitos, incluyendo el sector educativo. Investigaciones previas han demostrado que un ambiente laboral favorable influye positivamente en la motivación y el desempeño de los trabajadores. En el contexto de la educación superior, estudios realizados en distintas universidades han identificado que aspectos como el liderazgo institucional, las oportunidades de crecimiento profesional, la comunicación efectiva y la equidad en la distribución de cargas laborales son determinantes clave en la percepción del clima organizacional. (González y Ramírez, 2020).

En este sentido, investigaciones en América Latina han mostrado que un clima laboral negativo puede generar altos niveles de estrés en los docentes, afectando su rendimiento y la calidad educativa, (Martínez et al., 2018). De manera similar, estudios en Europa han destacado la importancia de un liderazgo participativo y de programas de bienestar institucional como estrategias para mejorar la satisfacción del personal (Fernández y López, 2019). En el caso específico de instituciones de educación superior en países en desarrollo, han identificado que la falta de recursos, la inestabilidad laboral y la ausencia de políticas claras de gestión del talento humano son factores que deterioran el clima laboral y, en consecuencia, la satisfacción de los empleados (Ruiz y Paredes, 2021).

De igual manera, investigaciones recientes han demostrado que un clima laboral adecuado influye directamente en la satisfacción y desempeño docente. Por ejemplo, un estudio de Chiavenato (2019) resalta que la motivación del personal está estrechamente relacionada con el liderazgo y la comunicación institucional. En el ámbito universitario, se ha identificado que un clima organizacional desfavorable impacta negativamente en la productividad y la retención del personal académico (López y Medina, 2022).

Por otro lado, La satisfacción laboral se ha analizado en diversas investigaciones, destacando la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), que clasifica los factores de satisfacción en motivacionales (logros, reconocimiento) e higiénicos (condiciones laborales, salario). En el contexto de la educación superior, estudios indican que la sobrecarga de trabajo, la falta de reconocimiento y las relaciones interpersonales influyen en el bienestar del docente (Pérez y Salgado, 2020).

A nivel local, algunas universidades han implementado programas de bienestar laboral con resultados positivos, aunque persisten desafíos en la evaluación y sostenibilidad de estas iniciativas. Por ello, es fundamental continuar investigando sobre el impacto del clima organizacional en la satisfacción del personal educativo, con el fin de generar evidencia que permita a las instituciones diseñar estrategias efectivas para mejorar el ambiente laboral y fortalecer la calidad educativa (Rodríguez et al., 2023).

Estos antecedentes justifican la necesidad de analizar cómo el clima laboral influye en la satisfacción docente para mejorar la calidad educativa y el bienestar del personal.

1.2 Planteamiento del Problema

El clima laboral en las instituciones de educación superior es un factor determinante en la satisfacción del personal educativo. Sin embargo, muchas instituciones enfrentan dificultades para mantener un ambiente de trabajo óptimo debido a problemas como la sobrecarga laboral, la falta de reconocimiento y la ineficiencia en

la comunicación organizacional. Estas condiciones pueden afectar negativamente la motivación y el desempeño del personal, lo que a su vez impacta la calidad educativa. Ante esta problemática, surge la necesidad de investigar cómo el clima laboral influye en la satisfacción del personal educativo y qué estrategias pueden implementarse para mejorarla.

El clima organizacional constituye uno de los aspectos más sutiles y complejos de la gestión de los recursos humanos, cuyo estudio y análisis ha tomado cada vez más relevancia por ser la forma más efectiva de diagnosticar la satisfacción del talento humano y su compromiso con la estrategia de la empresa o de una institución educativa.

La importancia de diagnosticar y conocer el clima dentro de las organizaciones se fundamenta en el grado de influencia que este ejerce en la percepción de los empleados frente a la realidad de la empresa o institución. Si un empleado percibe que el clima organizacional es agradable, sin darse cuenta contribuye a continuar con ese clima o a mejorarlo, lo mismo puede suceder de forma contraria.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Goncalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa o institución. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Por otro lado, la satisfacción laboral responde a un estado emocional positivo resultante de la percepción de las experiencias laborales, por tanto, un factor

importante que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo. Sobre esta base, un buen clima laboral ofrece condiciones para que los trabajadores se sientan satisfechos permitiendo un buen desempeño de sus funciones. De esta forma realiza el trabajo con agrado y es capaz de ser más eficaz en el rendimiento de sus tareas laborales. De allí, que esta investigación se plantee la siguiente pregunta ¿Influye el clima laboral en la satisfacción laboral del personal docente en el Centro Regional Universitario de San Miguelito?

1.3 Justificación e Importancia

Comprender la relación entre el clima laboral y la satisfacción del personal docente es esencial para mejorar las condiciones de trabajo en las instituciones de educación superior. Este estudio permitirá identificar los factores más influyentes en la percepción del ambiente laboral y brindar recomendaciones para fortalecer la motivación y el compromiso de los profesores. Además, los hallazgos podrán ser utilizados por directivos y gestores educativos para diseñar políticas organizacionales que favorezcan el bienestar de los docentes y administrativos, impactando de manera positiva en la calidad educativa.

El presente estudio es relevante tanto para las instituciones educativas como para los responsables de la gestión del talento humano en la educación superior. Un clima laboral favorable no solo beneficia a los trabajadores, sino que también tiene repercusiones en el rendimiento estudiantil y en la percepción de la calidad educativa. Al abordar esta temática, la investigación contribuirá al desarrollo de estrategias que promuevan un ambiente de trabajo saludable y eficiente, garantizando la satisfacción del personal y el éxito institucional.

1.4 Hipótesis de la Investigación

H1: Un clima laboral positivo influye significativamente en la satisfacción del personal educativo en instituciones de educación superior.

H2: El apoyo institucional y la motivación del personal docente impactan en la percepción de bienestar y satisfacción laboral

H0: El clima laboral no tiene influencia significativa en la satisfacción laboral del personal docente en instituciones de educación superior.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivos Generales

Determinar la influencia que tiene el clima organizacional en la Satisfacción Laboral del personal docente del Centro Regional Universitario de San Miguelito.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar la percepción del clima organizacional del personal docente del Centro Regional Universitario de San Miguelito.
- Identificar el nivel de satisfacción laboral del personal docente del Centro Regional Universitario de San Miguelito.
- Establecer la influencia que tiene el clima organizacional en la Satisfacción Laboral del personal docente del Centro Regional Universitario de San Miguelito.
- Proponer estrategias y recomendaciones para mejorar el clima laboral y, en consecuencia, la satisfacción del personal docente.

1.6 Alcance y Limitaciones

• Alcance

Este estudio analiza la influencia del clima laboral en la satisfacción del personal docente en instituciones de educación superior. Se enfoca en identificar los factores que determinan un ambiente de trabajo positivo o negativo y cómo estos afectan el bienestar, la motivación y el desempeño de los docentes.

La investigación se lleva a cabo en el Centro Regional Universitario de San Miguelito, considerando a docentes de distintas disciplinas y niveles de experiencia que laboran

en esta institución educativa. Se emplea una metodología mixta, que lleva como base la encuestas para obtener una visión integral del problema. Los hallazgos pueden servir como base para la implementación de estrategias que mejoren el clima organizacional y, en consecuencia, la calidad educativa.

- **Limitaciones**

Generalmente toda investigación enmarca limitaciones. Entre las principales limitaciones en este estudio se encuentran:

- **Acceso a la información:** La disposición de los docentes a participar en encuestas y entrevistas puede afectar la representatividad de los datos.
- **Subjetividad de las respuestas:** La percepción del clima laboral y la satisfacción es subjetiva y puede variar según experiencias personales.
- **Generalización de resultados:** Los hallazgos pueden no ser aplicables a todas las instituciones, ya que el clima laboral varía según la cultura organizacional de cada universidad.
- **Factores externos:** Aspectos como políticas gubernamentales, condiciones económicas y cambios administrativos pueden influir en la satisfacción laboral, pero no serán el foco principal del estudio.

A pesar de estas limitaciones, la investigación proporciona información relevante para la toma de decisiones en la gestión del talento humano dentro de las instituciones de educación superior.

1.7 Finalidad de la Investigación

La finalidad de esta investigación es analizar la influencia del clima laboral en la satisfacción del personal docente en instituciones de educación superior, con el objetivo de generar conocimientos que permitan mejorar el ambiente de trabajo y, en consecuencia, el desempeño y bienestar de los docentes.

A través del análisis de factores como liderazgo, relaciones interpersonales, condiciones laborales y reconocimiento profesional, esta investigación busca proporcionar información útil para las autoridades académicas y los gestores institucionales. Con ello, se pretende contribuir al diseño e implementación de estrategias que favorezcan un entorno laboral positivo, que motive a los docentes, reduzca el estrés y promueva un mayor compromiso con la enseñanza y la calidad educativa.

En última instancia, el estudio no solo beneficia a los docentes, sino que también impacta en los estudiantes y en la institución, ya que un personal motivado y satisfecho tiende a ofrecer un mejor desempeño académico y una enseñanza de mayor calidad.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Definición Según Autores

El origen de la palabra clima organizacional se ubica en Kart Lewin (1968) en la cual expresaba que el comportamiento está en función de la persona implicada y de su entorno. Para Lewin (1968), el individuo se comporta de acuerdo a como él experimenta su ambiente, siendo fundamental su percepción para comprender y dar sentido a su actividad laboral. En este sentido, explica que el clima organizacional está relacionado con la manera en que el individuo interpreta y organiza la información que recibe del ambiente de trabajo, influido por las políticas, prácticas, normas y valores que la caracterizan.

En este mismo orden, Litwin y Stringer (1968), define el clima organizacional como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es percibida por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser medida mediante la evaluación de las propiedades o dimensiones específicas de la organización. Este concepto enfatiza que las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral moldean sus actitudes y acciones, actuando como un mediador entre los factores estructurales de la organización y las respuestas individuales.

Para Schneider (1975), el clima organizacional es el resultado de las percepciones compartidas de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. Según su enfoque, el clima organizacional no es solo un reflejo de la cultura empresarial, sino que también influye en la motivación y el desempeño de los trabajadores.

De acuerdo con Robbins (1996) el clima organizacional lo define como el ambiente psicológico que se percibe dentro de una empresa y que afecta la actitud y el comportamiento de los empleados. Según Robbins, el clima organizacional está influenciado por factores como la comunicación, el liderazgo, la estructura organizativa y la satisfacción laboral.

Stephen Robbins (2012) se refiere al clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Es decir, es el ambiente que se forma en las instituciones y están dotados de influencias externas donde las personas pasan el tiempo ejerciendo un trabajo.

Para Forehand y Gilmer (2014), definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

En esta misma línea, Forehand y Gilmer (2014), afirman que el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen la organización y la hacen diferente de otras, es duradera en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de esta. Un buen clima laboral influye en los trabajadores, genera satisfacción y los estimula a ser competentes creando una actitud positiva, permitiendo que se comprometan con sus responsabilidades generando un rendimiento eficiente en la empresa o institución. El clima organizacional constituye uno de los aspectos más sutiles y complejos de la gestión de los recursos humanos, cuyo estudio y análisis ha tomado cada vez más relevancia por ser la forma más efectiva de diagnosticar la satisfacción del talento humano y su compromiso con la estrategia de la empresa.

La importancia de diagnosticar y conocer el clima dentro de las organizaciones se fundamenta en el grado de influencia que este ejerce en la percepción de los empleados frente a la realidad de la empresa o institución. Si un empleado percibe que el clima organizacional es agradable, sin darse cuenta contribuye a continuar con ese clima o a mejorarlo, lo mismo puede suceder de forma contraria.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos y estos a su vez inciden en la organización y, por ende, en el clima organizacional.

Entonces, el clima organizacional, se puede entender como la administración de las relaciones humanas, la cual rescata la importancia de los sujetos para el desarrollo de la misma, debido a los roles que asumen los trabajadores en la empresa o institución, según su nivel de formación, experiencia y grado de coordinación con sus pares y superiores para lograr los objetivos, tarea que exige la inversión de diferentes profesionales y profesiones por la complejidad de las dinámicas que permiten el logro de éstos.

Teniendo presente el clima organizacional como epicentro para el desarrollo empresarial e institucional no hay que dejar a un lado el talento humano, la cual tiene la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Se puede considerar como un potencial, en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables (internos o externos) que se pueda encontrar en su desempeño.

Por otra parte, se puede decir que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

2.2 Clima Organizacional en las Instituciones

Los empleados representan la imagen de la organización, y los usuarios perciben la eficiencia institucional a través de la calidad de atención brindada. Según Solís-Saavedra (2024), el clima organizacional influye directamente en la percepción de calidad del servicio y en la satisfacción laboral de los empleados. Asimismo, los métodos empleados en la ejecución de actividades, junto con las facilidades proporcionadas a los colaboradores, contribuyen al desarrollo de sus técnicas y desempeño laboral. Comprender el clima organizacional es esencial, ya que permite conocer la realidad y condiciones en las que trabaja el talento humano. Estas características se reflejan en la prestación de servicios y en el desempeño productivo,

lo que, en última instancia, repercute en la satisfacción del usuario (Iglesias-Armenteros et al., 2020).

Es por esto, que en la actualidad las organizaciones han optado por tomar diferentes medidas para brindar un adecuado servicio; en la cual se establezca un contacto agradable y eleve la satisfacción laboral; para ello, uno de los puntos claves es la de fortalecer el equipo humano.

En efecto, el tema del clima organizacional es un aspecto fundamental en todas las organizaciones, ya que estas han reconocido su papel esencial en el desarrollo institucional. En la actualidad, resulta imprescindible que una empresa o institución gestione un clima y una cultura organizacional adecuada, dado que diversos estudios han demostrado la influencia de estos factores en el crecimiento y sostenibilidad de una organización. De hecho, un clima organizacional positivo no solo mejora el desempeño interno, sino que también representa un valor agregado que fortalece la competitividad en el mercado (Orozco Olarte, 2019; Iglesias-Armenteros et al., 2020).

2.3 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional pueden variar según los autores y enfoques teóricos. Sin embargo, se considera para este estudio el modelo clásico de Litwin y Stringer (1968) y se mencionan otros relevantes. Según Litwin y Stringer, medir estas dimensiones permite identificar áreas críticas para implementar cambios que optimicen la motivación y productividad.

2.3.1 Dimensiones Según Litwin y Stringer (1968)

- 1. Estructura:** Percepción de la formalidad en normas y jerarquías. Es decir, que hace referencia a la percepción de los empleados sobre la formalidad en normas, procedimientos y jerarquías. Se evalúa si la organización es altamente burocrática o flexible. Ejemplo: Si los trabajadores sienten que deben seguir protocolos rígidos sin margen para la creatividad, percibirán una estructura cerrada.

2. **Responsabilidad:** Grado de libertad para tomar decisiones sin supervisión. Está relacionada con la autonomía que tienen los empleados para tomar decisiones sin supervisión constante. Ejemplo: Un trabajador que puede resolver problemas sin consultar a su jefe directo experimenta alta responsabilidad.
3. **Recompensa (Reconocimiento):** Equidad en incentivos, reconocimientos y sanciones. Se evalúa la percepción de justicia en los sistemas de incentivos, reconocimientos y sanciones. Ejemplo: Si los empleados consideran que los bonos se asignan de manera equitativa, el clima en esta dimensión será positivo.
4. **Desafío:** Oportunidades para asumir riesgos y alcanzar metas retadoras. Mide las oportunidades para asumir riesgos y alcanzar metas ambiciosas. Ejemplo: Proyectos que exigen innovación y superación personal promueven un clima desafiante.
5. **Relaciones interpersonales:** Calidad de la comunicación y trato entre colegas y líderes. Aborda la calidad de las interacciones entre colegas y líderes. Ejemplo: Un ambiente donde predomina el respeto y la comunicación abierta fortalece esta dimensión.
6. **Cooperación:** Apoyo y trabajo en equipo entre áreas y niveles jerárquicos. Se enfoca en el apoyo mutuo entre diferentes niveles jerárquicos y áreas. Ejemplo: Equipos que colaboran para resolver crisis sin competencia interna reflejan alta cooperación.
7. **Estándares:** Presión por cumplir objetivos de alto rendimiento. Evalúa el énfasis de la organización en exigir altos niveles de rendimiento. Ejemplo: Metas claras y exigentes, pero alcanzables, generan un clima de excelencia.
8. **Manejo de conflictos:** Formas de resolver desacuerdos o tensiones. Analiza cómo se gestionan las discrepancias y tensiones. Ejemplo: Una empresa que fomenta diálogos constructivos y soluciones consensuadas mejora esta dimensión

- 9. Identidad:** Sentido de pertenencia a la organización. Refleja el sentido de pertenencia y orgullo por formar parte de la organización. Ejemplo: Empleados que se identifican con la misión y valores de la empresa muestran alta identidad.

2.3.2 Otras Dimensiones

1. Comunicación (Claridad en flujos de información)

- Teoría de Sistemas Abiertos de Daniel Katz y Robert Kahn (1966) que destacan la comunicación como un proceso vital para el intercambio de información entre subsistemas organizacionales.
- El modelo de Comportamiento Organizacional de Stephen P. Robbins (2009), que analiza la comunicación vertical (jefes-subordinados) y horizontal (equipos) como determinantes del clima. Ejemplo: Robbins señala que la falta de claridad en la comunicación genera rumores y desconfianza.

2. Liderazgo (Estilos de gestión)

- **Kurt Lewin (1939):** Clasificó los estilos de liderazgo en autocrático, democrático y laissez-faire.
- **Bernard Bass y Bruce Avolio (Liderazgo Transformacional, (1985):** Propusieron que líderes transformacionales inspiran y motivan a través de una visión compartida. Ejemplo: Bass (1985) vincula el liderazgo transformacional con climas innovadores y de alta productividad.

3. Condiciones laborales (Seguridad, ergonomía, recursos)

- **Teoría de los Dos Factores, de Frederick Herzberg (1959):** Define las condiciones laborales como un factor higiénico que evita la insatisfacción. Ejemplo: Herzberg (1959) demostró que ambientes inseguros o precarios aumentan el estrés y la rotación.

- **Modelo de Características del Trabajo de Richard Hackman y Greg Oldham (1976):** Incluyen recursos adecuados como parte de la "seguridad psicológica" en el trabajo.

4. Desarrollo profesional (Capacitación y crecimiento)

- **Edgar Schein** (Anclas de Carrera, 1978): Vincula el clima organizacional con oportunidades de desarrollo para retener talento. Ejemplo: Schein (1978) afirma que la falta de capacitación genera estancamiento y desmotivación.
- **Raymond A. Noe** (Employer Training and Development, 2017): Resalta la importancia de programas de formación para un clima de crecimiento.

5. Equidad (Justicia en salarios, promociones)

- **Teoría de la Equidad de J. Stacy Adams (1963):** Propone que los empleados comparan sus aportes/recompensas con los de otros para evaluar equidad.
- **Jerry Greenberg** con su modelo de Justicia Organizacional, (1987): Divide la equidad en distributiva (recompensas) y procedimental (transparencia en decisiones).

6. Innovación (Flexibilidad para proponer cambios)

- **Rosabeth Moss Kanter** (The Change Masters, 1983): Asocia climas innovadores con estructuras flexibles y tolerancia al riesgo.
- **Teresa Amabile** (Modelo de Creatividad Organizacional, 1996): Identifica la libertad y los recursos como claves para fomentar ideas disruptivas. Ejemplo: Amabile (1996) demuestra que empresas con climas rígidos inhiben la creatividad.

2.3.3 Impacto de las Dimensiones en la Organización

Estas dimensiones no actúan de forma aislada, sino como un sistema interdependiente. Por ejemplo: Una estructura demasiado rígida puede limitar la autonomía (Responsabilidad) y afectar la innovación (Desafío). Un liderazgo participativo mejora las relaciones interpersonales y la cooperación (Litwin y Stringer, 1968).

2.4 Importancia del Clima Organizacional en las Instituciones Educativas

En el contexto educativo, un clima organizacional positivo facilita el trabajo en equipo, promueve la innovación pedagógica y mejora el desempeño docente, es un factor clave que influye en la calidad del ambiente laboral, el desempeño docente y el aprendizaje de los estudiantes. Su importancia radica en varios aspectos fundamentales:

1. Impacto en el Desempeño Docente

Un clima organizacional positivo mejora la motivación y satisfacción laboral de los docentes, lo que se traduce en un mejor desempeño en el aula. Según estudios, los profesores que trabajan en un entorno favorable muestran mayor compromiso y creatividad en sus métodos de enseñanza.

2. Influencia en la Calidad Educativa

El ambiente organizacional afecta directamente la calidad del servicio educativo. Instituciones con un clima organizacional adecuado presentan mejores indicadores de rendimiento académico y satisfacción estudiantil. La comunicación efectiva, el liderazgo participativo y el apoyo institucional son factores clave en este proceso.

3. Bienestar y Retención del Personal

Un clima organizacional saludable contribuye a la estabilidad laboral y reduce la rotación de personal. Cuando los docentes y administrativos perciben un ambiente

de trabajo positivo, es más probable que permanezcan en la institución y desarrollen una carrera profesional satisfactoria.

4. Fomento de la Innovación y el Trabajo en Equipo

Las instituciones educativas con un clima organizacional favorable promueven la colaboración entre docentes y la implementación de nuevas metodologías de enseñanza. Esto permite la creación de espacios de aprendizaje dinámicos y adaptados a las necesidades de los estudiantes.

5. Reducción del Estrés y Conflictos Laborales

Un ambiente organizacional adecuado minimiza el estrés laboral y los conflictos internos, lo que mejora la convivencia y el bienestar emocional de los empleados. La gestión efectiva del clima organizacional ayuda a prevenir problemas de comunicación y a fortalecer la cohesión del equipo.

Según González, Fierro y Fortoul (2012), “el clima organizacional en las instituciones educativas se convierte en un factor clave que puede favorecer o limitar el desarrollo profesional del docente y la calidad educativa”. Además, un buen clima promueve un mayor compromiso institucional, reduce la rotación del personal y mejora la satisfacción laboral.

En resumen, el clima organizacional en las instituciones educativas no solo impacta a los docentes y administrativos, sino que también influye en la calidad del aprendizaje y en el desarrollo institucional. Implementar estrategias para mejorar el ambiente laboral es esencial para garantizar una educación de calidad y un entorno de trabajo saludable.

2.5 Factores que Influyen en el Clima Organizacional

2.5.1 *Cultura Organizacional*

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización. Schein (2017) la define como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que un grupo ha aprendido al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir. (p. 6)

Según Robbins y Judge, (2019), una cultura sólida y alineada con los empleados promueve identidad, cohesión y un clima positivo.

2.5.2 *Políticas institucionales*

Son las normas y procedimientos formales establecidos por la organización para guiar el comportamiento y la toma de decisiones.

Según Chiavenato, (2017)" Las políticas organizacionales son directrices que orientan la acción hacia objetivos comunes, afectando la percepción de equidad y transparencia entre los colaboradores" (p. 142).

"Las políticas claras y justas mejoran la confianza, mientras que las ambiguas generan incertidumbre y descontento" (Gibson et al., 2012).

2.5.3 *Estructura Organizacional*

Es el sistema que define la jerarquía, roles, comunicación y flujo de autoridad dentro de una organización.

Daft (2021) describe la estructura organizacional como “el esquema formal de relaciones y responsabilidades que determinan cómo se coordinan las actividades para alcanzar los objetivos organizacionales” (p. 89).

Según Robbins y Coulter, (2018), “las estructuras muy rígidas limitan la autonomía, mientras que las flexibles fomentan participación y clima colaborativo”.

2.6 Satisfacción Laboral

2.6.1 Definición y teorías (Herzberg con la teoría de los dos factores, Locke, Maslow y otros).

La satisfacción laboral es un constructo multidimensional que refleja la actitud afectiva y cognitiva de un trabajador hacia su empleo, determinado por la percepción de congruencia entre sus expectativas, necesidades personales y las condiciones reales que ofrece el entorno laboral (Locke, 1976; Robbins y Judge, 2019). Se manifiesta como un estado emocional positivo cuando el individuo percibe que su trabajo le proporciona realización profesional, reconocimiento y condiciones adecuadas (Herzberg, 1968; Spector, 1997).

Según Robbins y Judge (2013), la satisfacción laboral representa una actitud general del individuo hacia su trabajo, determinada por factores como el ambiente organizacional, la remuneración y las oportunidades de desarrollo. Por su parte, Chiavenato (2009) señala que “la satisfacción laboral es el resultado del conjunto de percepciones que el trabajador tiene sobre su trabajo, y de cómo estas percepciones satisfacen sus necesidades individuales”.

2.6.2 Teorías sobre Satisfacción Laboral: Herzberg, Locke y Maslow

La satisfacción laboral ha sido abordada desde diversas perspectivas teóricas. A continuación, se presentan tres de las más influyentes, con sus postulados clave y su relación con la satisfacción en el trabajo.

2.6.2.1 Teoría Bifactorial de Herzberg (1959)

Planteamiento: Herzberg propone que la satisfacción e insatisfacción laboral no son extremos opuestos, sino que están determinadas por dos tipos de factores distintos:

1. Factores Motivadores (Intrínsecos)

- Relacionados con el contenido del trabajo.
- Ejemplos: logro, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento profesional.
- Cuando están presentes, generan satisfacción; su ausencia no necesariamente causa insatisfacción, sino falta de motivación.

2. Factores Higiénicos (Extrínsecos)

- Vinculados al contexto laboral.
- Ejemplos: salario, políticas de la empresa, condiciones de trabajo, relaciones con supervisores.
- Su ausencia genera insatisfacción, pero su presencia solo evita la insatisfacción (no motiva por sí sola).

“Los factores higiénicos evitan el dolor, pero solo los motivadores permiten crecer” (Herzberg, 1968, p. 56). En el ámbito universitario, según Tariq y Iqbal (2020), los docentes requieren ambos tipos de factores:

- Motivadores: Autonomía en investigación.
- Higiénicos: Salario competitivo.

2.6.2.2 Teoría de las Metas de Locke (1976)

Plantea que la satisfacción laboral depende del grado de congruencia entre las expectativas del trabajador y lo que el trabajo realmente ofrece. Es decir, cuando las

metas son claras y alcanzables existe mayor satisfacción y cuando existe discrepancia entre las expectativas y la realidad se genera la insatisfacción. De acuerdo con lo planteado, la satisfacción es función de la percepción de que se están cumpliendo las metas valoradas" (Locke, 1976, p. 1300).

Cuando los docentes universitarios tienen expectativas de libertad académica, pero la institución establece restricciones que limitan su autonomía, su nivel de satisfacción laboral tiende a disminuir. Esto puede generar frustración, afectar su motivación y reducir su compromiso con la enseñanza y la investigación. Un entorno que favorezca la autonomía y el desarrollo intelectual contribuye a una mayor satisfacción y desempeño docente.

2.6.2.3 Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943)

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow establece que los individuos buscan satisfacer una serie de necesidades organizadas en niveles, desde las más básicas hasta las más complejas (Maslow, 1943). En el ámbito laboral, esta teoría se aplica para comprender la motivación de los empleados y mejorar su satisfacción en el trabajo (Robbins y Judge, 2013).

2.6.3 Niveles de Necesidades en el Trabajo

1. Necesidades fisiológicas

Incluyen salario adecuado, condiciones de trabajo seguras y acceso a recursos básicos como alimentación y descanso (Herzberg, 1966).

2. Necesidades de seguridad

Se refieren a la estabilidad laboral, beneficios sociales y protección contra riesgos (Chiavenato, 2019).

3. Necesidades sociales

Comprenden la integración en equipos de trabajo, relaciones interpersonales positivas y un sentido de pertenencia dentro de la organización (Schneider, 1975).

4. Necesidades de estima

Incluyen el reconocimiento por el desempeño, oportunidades de crecimiento profesional y valoración por parte de la empresa (Salanova et al., 2005).

5. Necesidades de autorrealización

Se relacionan con el desarrollo personal y profesional, la autonomía en el trabajo y la posibilidad de alcanzar metas individuales dentro de la organización (Tariq y Iqbal, 2020).

Cuando una empresa satisface estos niveles de necesidades, los empleados experimentan mayor motivación, compromiso y productividad. Un estudio indica que las organizaciones que aplican la teoría de Maslow en la gestión del talento humano logran reducir la rotación de empleados y mejorar el clima organizacional (Madero Gómez, 2023).

2.6.4 Dimensiones de la Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un constructo multidimensional que abarca diversos factores intrínsecos y extrínsecos al trabajo. A continuación, se detallan las dimensiones más relevantes respaldadas por la literatura académica.

2.6.4.1 Factores Intrínsecos

Se refieren a aspectos inherentes a la tarea misma y a la realización personal del empleado.

1. Autonomía

La libertad para tomar decisiones en el puesto de trabajo. Hackman y Oldham (1976) señalan que la autonomía es un núcleo crítico del modelo de características del trabajo y está ligada a la motivación interna (p. 256).

2. Reconocimiento

La percepción de que los logros son valorados. Herzberg (1968) lo incluye como un factor motivador clave en su teoría bifactorial (p. 59).

3. Desarrollo profesional

Oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Deci y Ryan (2000) vinculan esta dimensión con la *Teoría de la Autodeterminación*, destacando su papel en la satisfacción de necesidades psicológicas (p. 68).

4. Sentido de logro

La percepción de contribución significativa. Locke (1976) argumenta que alcanzar metas laborales genera satisfacción intrínseca (p. 1302).

2.6.4.2 Factores Extrínsecos

Son elementos externos al trabajo en sí, pero que influyen en la percepción del empleado.

1. Remuneración

La remuneración se refiere a la percepción de equidad y competitividad del salario y beneficios recibidos por el trabajo realizado. Según Adams (1965), en su *Teoría de la Equidad*, los empleados comparan sus aportes (esfuerzo, habilidades) y resultados (salario, bonos) con los de otros, generando satisfacción cuando perciben justicia (p. 280).

Por su parte, Milkovich y Newman (2020) destacan que una compensación alineada con el mercado y el desempeño individual incrementa la motivación y retención (p. 145).

2. Desarrollo profesional

Esta dimensión incluye oportunidades de capacitación, ascensos y crecimiento dentro de la organización. Maslow (1943) enfatiza que la autorrealización (necesidad superior en su jerarquía) se vincula con el desarrollo de potencial individual (p. 382). Noe et al. (2022) añaden que las organizaciones que invierten en formación promueven mayor compromiso y satisfacción (p. 90).

3. Ambiente de trabajo

Comprende las condiciones físicas (ergonomía, seguridad) y psicosociales (estrés, flexibilidad) del puesto. Herzberg, (1968) clasifica estos aspectos como *factores higiénicos*, cuya insatisfacción genera desmotivación (p.58). Oswald et al. (2020), demuestran que entornos saludables mejoran la productividad en un 15% (p. 1123).

4. Relaciones con colegas y superiores

Las interacciones sociales en el trabajo son clave para la satisfacción. Bakker y Demerouti (2017) señalan que el apoyo social (compañeros y líderes) amortigua el estrés y fomenta el engagement (p. 34). Graen y Uhl-Bien (1995) destacan que una relación líder-colaborador basada en confianza predice satisfacción (p. 227).

5. Carga laboral

Se refiere al equilibrio entre las exigencias del puesto y los recursos disponibles. Karasek (1979) propone que cargas excesivas con bajo control generan insatisfacción y estrés (*modelo demanda-control*, p. 290). Demerouti et al. (2001) añaden que una carga mal gestionada reduce el desempeño (*modelo JD-R*, p. 501).

2.6.5 Importancia de la Satisfacción Laboral en el Desempeño del Docente Universitario

La satisfacción laboral del profesorado universitario es un factor determinante para la calidad de la educación superior, la investigación y la vinculación con la sociedad. Su impacto se manifiesta en dimensiones clave como las siguientes:

1. Excelencia Académica y Calidad de la Enseñanza

- **Innovación pedagógica:** Docentes satisfechos adoptan metodologías activas (ABP, flipped Classroom) y tecnologías educativas con mayor frecuencia (Barr y Tagg, 1995).
- **Efectividad en el aula:** Según Umbach y Wawrzynski (2005), existe una correlación significativa entre la satisfacción docente y el compromiso estudiantil en universidades.

2. Productividad Investigadora

- **Publicaciones y proyectos:** La satisfacción laboral predice un aumento del 25% en la producción científica (Hagedorn, 2000).
- **Colaboración interdisciplinar:** Docentes motivados participan más en redes de investigación internacionales (Bland et al., 2005).

3. Retención del Talento Académico

- **Reducción de rotación:** Universidades con clima organizacional positivo reportan menos abandono docente.
- **Atracción de investigadores:** La satisfacción laboral es un criterio clave en la elección de plazas académicas (Rosser, 2004).

4. Liderazgo y Gestión Universitaria

- **Participación en gobierno universitario:** Docentes satisfechos se involucran más en comités y reformas institucionales (Kezar y Eckel, 2004).
- **Implementación de cambios:** Facilita la adaptación a procesos de acreditación y transformación digital (Altbach et al., 2019).

2.6.6 *Consecuencias de la insatisfacción laboral (rotación, bajo rendimiento, estrés laboral).*

La insatisfacción laboral puede generar diversas consecuencias negativas tanto para los empleados como para las organizaciones.

- **Rotación de Personal**

La rotación de personal es un fenómeno que ocurre cuando los empleados dejan sus puestos de trabajo en busca de nuevas oportunidades debido a la insatisfacción laboral. Este proceso afecta la estabilidad organizacional y genera costos adicionales en contratación y capacitación (Centeno y González, 2021).

Según Alvarado Arévalo (2017), la rotación de personal está estrechamente relacionada con la motivación laboral, ya que los empleados que no encuentran satisfacción en su entorno tienden a abandonar la empresa. Además, estudios han demostrado que una alta rotación impacta negativamente en la productividad y el desempeño organizacional (Llanes Barreras, 2019).

- **Bajo Rendimiento**

La falta de motivación y compromiso debido a la insatisfacción laboral puede provocar una disminución en la productividad. Según Robbins y Judge (2013), los empleados que experimentan insatisfacción laboral tienden a mostrar menor interés en sus tareas, lo que afecta su desempeño y eficiencia.

Además, Chiavenato (2019) señala que la falta de reconocimiento y condiciones laborales inadecuadas pueden generar errores frecuentes y afectar la calidad del trabajo. Estudios recientes han demostrado que un ambiente organizacional negativo impacta directamente en la productividad y el bienestar de los empleados (Tariq y Iqbal, 2020).

- **Estrés Laboral**

El estrés laboral es una respuesta física y emocional ante demandas excesivas en el entorno de trabajo. Según la American Psychological Association (APA, 2010), el estrés prolongado en el lugar de trabajo puede afectar la salud mental y física de los empleados, derivando en problemas como ansiedad, agotamiento emocional y enfermedades cardiovasculares. Además, estudios han demostrado que la percepción de un ambiente laboral negativo incrementa los niveles de presión arterial y el riesgo de enfermedades relacionadas con el estrés.

- **Ausentismo Laboral**

El ausentismo laboral es la falta de asistencia de un empleado a su puesto de trabajo, ya sea por razones justificadas o no. Según Blanco Quintero y Sánchez Sarmiento (2024), la insatisfacción laboral es un factor determinante en el ausentismo, ya que los empleados que experimentan estrés y desmotivación tienden a faltar con mayor frecuencia. Además, la falta de bienestar organizacional puede generar un aumento en el absentismo, afectando la productividad y la estabilidad de la empresa.

- **Conflictos Internos**

La insatisfacción laboral puede generar tensiones y conflictos entre empleados y superiores, afectando la comunicación y el trabajo en equipo. Según Robbins y Judge (2013), los conflictos organizacionales surgen cuando hay discrepancias en los objetivos, valores o expectativas dentro de una empresa. Señala Chiavenato (2019) que un ambiente laboral hostil puede deteriorar la cultura organizacional y reducir la colaboración entre los empleados, afectando la productividad y el bienestar general.

La insatisfacción laboral no solo es un problema individual, sino organizacional. Para mitigarla, las empresas deben abordar las causas profundas (ejemplo: salarios justos, equilibrio vida-trabajo, oportunidades de crecimiento) y fomentar un entorno donde se cubran las necesidades humanas básicas y de autorrealización, tal como propone Maslow. Una fuerza laboral satisfecha es clave para la sostenibilidad y el éxito empresarial.

- **Disminución de la Calidad del Trabajo**

Cuando los empleados no están motivados, la calidad de su trabajo puede verse afectada. Según Salanova et al. (2005), la falta de satisfacción laboral impacta negativamente en el desempeño y la eficiencia de los trabajadores. Además, Tariq y Iqbal (2020) evidencian que un clima organizacional negativo puede afectar la reputación de la empresa y la satisfacción de los clientes o usuarios, lo que repercute en la competitividad del negocio.

2.7 Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es estrecha y bidireccional, ya que el primero influye directamente en la segunda, y viceversa. Ambos conceptos son clave para entender la salud de una organización y el bienestar de sus empleados.

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ha sido ampliamente estudiada en el ámbito de la gestión empresarial y la psicología organizacional. Diversos autores han demostrado que un ambiente laboral positivo influye directamente en la satisfacción de los empleados, lo que a su vez impacta en su desempeño y compromiso con la organización.

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los empleados sobre su entorno de trabajo, incluyendo aspectos como liderazgo, comunicación y condiciones laborales (Schneider, 1975). Por otro lado, la satisfacción laboral es el

grado de bienestar y motivación que experimentan los empleados en su trabajo (Robbins y Judge, 2013).

Según Litwin y Stringer (1968), un clima organizacional positivo genera mayor satisfacción laboral, ya que los empleados perciben un ambiente de trabajo favorable que les permite desarrollar sus habilidades y sentirse valorados. Además, estudios recientes han demostrado que factores como el liderazgo participativo, la comunicación efectiva y el reconocimiento laboral influyen en la percepción del clima organizacional y, por ende, en la satisfacción de los empleados (Tariq y Iqbal, 2020).

La relación entre clima organizacional y satisfacción laboral no solo afecta el bienestar de los empleados, sino también la productividad de la empresa. Según Salanova et al. (2005), un ambiente laboral positivo fomenta el compromiso y la motivación, lo que se traduce en un mejor desempeño y una menor rotación de personal.

2.7.1 Estudios previos que Vinculan las Variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

Existe una relación positiva y significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral. Estudios previos realizados por Pedraza Melo (2018) analizó la relación entre estas variables en organizaciones públicas y privadas en México. Mediante un enfoque cuantitativo y transversal, identificó que tres dimensiones del clima (liderazgo, reconocimiento y comunicación) mostraron correlaciones positivas con la satisfacción laboral. El estudio utilizó el modelo de Litwin y Stringer para clima organizacional y la escala de Warr, Cook y Wall para satisfacción, confirmando validez con un Alpha de Cronbach > 0.70 . Sus hallazgos destacan la importancia de mejorar el clima organizacional, especialmente mediante prácticas de reconocimiento y autonomía que incrementen la satisfacción laboral, lo que es relevante para políticas de gestión de recursos humanos.

Otro estudio de *Clima Laboral Predictor de Satisfacción laboral* llevado a cabo por Arias Gallegos y Arias Cáceres (2014) evaluaron a 45 docentes de una universidad peruana, aplicando el Perfil Organizacional de Likert y la Escala de Satisfacción de

Warr, Cook y Wall. Hallaron que las dimensiones de flexibilidad ($r^* = 0.42$) y reconocimiento ($r^* = 0.38$) del clima organizacional correlacionaron significativamente con la satisfacción laboral ($p < 0.05$). Concluyeron que un clima flexible y con retroalimentación positiva reduce la insatisfacción en el ámbito educativo. El estudio sugiere que instituciones educativas deben priorizar políticas de autonomía docente y reconocimiento para mejorar el bienestar laboral.

De igual manera, un estudio en EE.UU. con 849 trabajadores de servicios sociales (Goh et al., 2020) encontró que la satisfacción laboral medía, completamente, la relación entre clima organizacional e intención de renuncia ($\beta = -0.16$, $p < 0.05$). El clima influyó en la satisfacción con salarios y beneficios, lo que a su vez redujo la rotación 6. Estos hallazgos refuerzan la idea de que intervenciones en clima organizacional deben acompañarse de mejoras en satisfacción extrínseca (ej. compensaciones).

Así mismo, una revisión sistemática de 485 estudios en enfermería en el 2023 concluyó que un clima organizacional favorable (ej. apoyo grupal, seguridad laboral) correlaciona negativamente con burnout ($r = -0.45$) y positivamente con satisfacción ($r = 0.62$). Instrumentos como el Maslach Burnout Inventory y el S20/23 validaron estas relaciones. Se evidencia que en entornos de alta exigencia (salud), el clima organizacional actúa como factor protector de la satisfacción laboral.

De igual importancia estudios realizados a nivel de la enseñanza superior se han encontrado resultados positivos vinculantes entre estas dos variables. Pedraza Melo (2018) analizó la relación entre el clima laboral y la satisfacción del personal en instituciones de educación superior en México, utilizando el modelo de Litwin y Stringer para clima organizacional y la escala de Warr, Cook y Wall para satisfacción laboral. Los resultados mostraron correlaciones significativas ($r^* > 0.50$, $p^* < 0.01$) en dimensiones como comunicación, reconocimiento y autonomía, destacando que un clima positivo incrementa la satisfacción intrínseca y extrínseca del personal docente.

Al mismo tiempo, Bermúdez-Aponte et al. (2015) analizaron seis universidades en Bogotá desde la perspectiva estudiantil, identificando cuatro dimensiones clave del clima organizacional que afectan indirectamente la satisfacción docente: Académica (currículo, recursos), Socioafectiva (relaciones entre pares), Administrativa (políticas institucionales), Ética (valores organizacionales). Los hallazgos enfatizan que la falta de recursos tangibles (ej.: infraestructura) fue la principal queja vinculada a insatisfacción laboral docente.

2.7.2 ¿Cómo el Clima Organizacional afecta La Satisfacción Laboral?

El clima organizacional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados, ya que influye directamente en su motivación, compromiso y bienestar. Según Morales Cardona (2022), un diagnóstico adecuado del clima organizacional permite identificar áreas de mejora que contribuyen al desarrollo humano y a un ambiente laboral más satisfactorio.

El reconocimiento profesional emerge como otro componente crítico del clima organizacional. Estudios como el de Wang et al. (2024) revelan que los docentes que perciben que su trabajo es valorado mediante incentivos económicos o reconocimientos simbólicos muestran mayores niveles de satisfacción laboral ($r = 0.38$). Este hallazgo es particularmente relevante en el contexto universitario, donde la falta de reconocimiento suele asociarse con altos índices de rotación y desmotivación (Pedraza Melo, 2018).

Por otro lado, las condiciones físicas y tecnológicas del entorno laboral también influyen sustancialmente en la satisfacción. Bermúdez-Aponte et al. (2015) encontraron que la disponibilidad de recursos adecuados (infraestructura, equipos tecnológicos y materiales didácticos) explica aproximadamente el 25% de la varianza en los niveles de satisfacción docente. Esta relación es especialmente significativa en instituciones educativas y públicas, donde las limitaciones presupuestarias suelen afectar negativamente el clima organizacional.

Desde una perspectiva psicosocial, el clima organizacional actúa como un amortiguador del estrés laboral. Investigaciones recientes demuestran que, en entornos caracterizados por apoyo social y equilibrio entre demandas laborales y recursos disponibles, los docentes reportan menores niveles de agotamiento emocional y mayor satisfacción con su trabajo (Wang et al., 2024). Este efecto protector del clima organizacional es particularmente importante en contextos de alta exigencia académica.

2.8 Contexto del Clima Laboral y la Satisfacción Docente de la Educación Superior

El clima laboral en las instituciones de educación superior constituye un factor determinante para el bienestar y desempeño del cuerpo docente. Investigaciones recientes destacan que las características particulares del entorno universitario, como la autonomía académica, las demandas investigativas y la relación con estudiantes generan dinámicas laborales específicas que influyen directamente en la satisfacción docente (Olivares et al., 2021). Un estudio longitudinal en universidades españolas reveló que el 58% de la variabilidad en los niveles de satisfacción docente puede explicarse por factores del clima organizacional (Martínez-García et al., 2020).

En el contexto universitario, el clima laboral se ve particularmente afectado por tres dimensiones clave. Primero, la carga académica-administrativa, donde estudios como el de Pérez-López et al. (2019) demuestran que el exceso de burocracia reduce significativamente la satisfacción laboral. Segundo, las relaciones colegiadas, ya que según Fernández-Cruz (2020) la colaboración entre pares incrementa la satisfacción en un 27%. Tercero, el apoyo institucional, donde la disponibilidad de recursos tecnológicos y de investigación muestra correlaciones positivas con el bienestar docente (García-San Pedro et al., 2022).

La satisfacción docente en este contexto presenta características particulares que difieren de otros niveles educativos. Como señala Torres-Vallejos (2021), los profesores universitarios valoran especialmente: la libertad académica, las

oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento a su producción intelectual. Estos hallazgos coinciden con los de un estudio multicéntrico en 15 universidades latinoamericanas, donde se identificó que los docentes con mayor satisfacción laboral eran aquellos que percibían congruencia entre sus valores personales y los organizacionales (Rojas et al., 2023).

Las actuales transformaciones en la educación superior, particularmente la digitalización acelerada por la pandemia, han generado nuevos desafíos para el clima laboral docente. Investigaciones como la de Cabero-Almenara et al. (2023) revelan que el 63% del profesorado universitario reporta mayores niveles de estrés debido a la adaptación tecnológica, afectando su satisfacción laboral. Sin embargo, aquellas instituciones que implementaron programas de acompañamiento pedagógico-digital mostraron una reducción del 22% en estos indicadores negativos.

En este sentido, la educación superior está experimentando una transformación significativa debido a la creciente incorporación de tecnologías digitales e inteligencia artificial (IA) en los procesos académicos y administrativos. Estudios recientes destacan que estas herramientas están redefiniendo las dinámicas laborales del profesorado universitario, generando tanto oportunidades como desafíos para su satisfacción profesional (Cabero-Almenara et al., 2023). Un informe multicéntrico en universidades europeas y latinoamericanas reveló que el 68% del profesorado considera que la tecnología ha modificado sustancialmente su entorno laboral, con efectos directos en su bienestar profesional (García-Peñalvo et al., 2024).

La adopción de plataformas educativas basadas en IA ha demostrado tener un impacto dual en el clima laboral docente. Por un lado, herramientas como los sistemas de tutoría inteligente y los asistentes virtuales para la gestión académica han reducido significativamente la carga administrativa, uno de los principales factores de estrés identificados en el profesorado universitario (Pérez-López et al., 2023). Sin embargo, la implementación acelerada de estas tecnologías sin una adecuada formación docente ha generado nuevas formas de ansiedad tecnológica, particularmente entre profesores de mayor edad (Fernández-Cruz, 2023).

En el ámbito de la investigación académica, la IA está transformando radicalmente el clima laboral. Los docentes que utilizan herramientas como ChatGPT para revisión de literatura o análisis de datos reportan un incremento del 32% en su productividad investigativa (Torres-Vallejos et al., 2024). No obstante, este estudio también identificó que el 41% del profesorado manifiesta preocupación por la falta de políticas institucionales claras sobre el uso ético de estas tecnologías, lo que genera incertidumbre y afecta su satisfacción laboral.

2.9 Impacto del Liderazgo y la Comunicación en la Satisfacción Docente

El liderazgo educativo ejerce una influencia determinante en los niveles de satisfacción laboral del profesorado universitario. Investigaciones recientes demuestran que los estilos de liderazgo transformacional, caracterizados por la inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada, generan mayores niveles de compromiso y satisfacción entre los docentes (Leithwood y Sun, 2018). Este tipo de liderazgo se asocia positivamente con la satisfacción laboral, particularmente cuando los líderes académicos fomentan la autonomía profesional y reconocen los logros docentes (Bass y Riggio, 2020).

La comunicación efectiva constituye otro pilar fundamental para la satisfacción docente. Según estudios realizados en instituciones de educación superior, cuando los canales de comunicación son claros, bidireccionales y oportunos, los docentes reportan mayores niveles de satisfacción con su trabajo (Karadağ et al., 2021). Una investigación longitudinal en universidades españolas reveló que la calidad de la comunicación explica aproximadamente el 34% de la varianza en los niveles de satisfacción docente (Martínez y García, 2019). Este impacto es particularmente relevante en contextos de cambio institucional, donde la comunicación transparente reduce la incertidumbre y resistencia al cambio.

La interacción entre liderazgo y comunicación produce efectos sinérgicos en la satisfacción laboral. Hallazgos de Wang et al. (2023) indican que los líderes académicos que combinan un estilo participativo con estrategias comunicacionales

efectivas logran incrementar la satisfacción docente en un 42% comparado con aquellos que emplean estilos más autoritarios. Esta combinación óptima se caracteriza por establecer expectativas claras, proporcionar retroalimentación constructiva y fomentar la participación en la toma de decisiones.

Desde una perspectiva organizacional, la satisfacción docente mediada por el liderazgo y la comunicación impacta directamente en la calidad educativa. Estudios como el de García-Carmona et al. (2021) demuestran que cuando los docentes perciben un liderazgo efectivo y una comunicación fluida, muestran mayor disposición para innovar en sus prácticas pedagógicas y compromiso institucional. Estos hallazgos subrayan la importancia de desarrollar competencias de liderazgo y comunicación entre los directivos académicos como estrategia para mejorar tanto el bienestar docente como los resultados educativos.

2.10 Influencia de las Políticas Institucionales y el Reconocimiento Docente y Profesional

Las políticas institucionales y el reconocimiento profesional constituyen factores determinantes en la satisfacción laboral y el desempeño de los docentes universitarios. Investigaciones recientes demuestran que cuando las instituciones implementan políticas claras y equitativas relacionadas con la promoción académica, la estabilidad laboral y la distribución de cargas de trabajo, los docentes reportan mayores niveles de compromiso y bienestar laboral (Pedraza Melo, 2018). Un estudio realizado en universidades latinoamericanas reveló que el 68% de los docentes que percibían políticas institucionales justas mostraban altos niveles de satisfacción laboral, en comparación con solo el 32% en instituciones con políticas ambiguas o inequitativas (Bazalar y Choquehuanca, 2020).

El reconocimiento profesional, tanto económico como simbólico, juega un papel igualmente crucial. Según Arias Gallegos y Arias Cáceres (2014), los docentes que reciben reconocimiento por su labor investigativa y docente presentan una mayor motivación intrínseca y un sentido de pertenencia institucional. Este efecto es

particularmente relevante en contextos donde el reconocimiento se traduce en oportunidades de desarrollo profesional, como financiamiento para proyectos de investigación o participación en congresos internacionales (Wang et al., 2024). Sin embargo, en muchas instituciones, especialmente las públicas, la falta de sistemas de reconocimiento formal se asocia con altos índices de desmotivación y rotación docente (Bermúdez-Aponte et al., 2015).

La interacción entre políticas institucionales y reconocimiento profesional genera un círculo positivo que beneficia tanto a los docentes como a las instituciones. Estudios como el de García-Carmona et al. (2021) indican que las universidades que combinan políticas transparentes con programas de reconocimiento sistemático logran retener hasta un 40% más de talento docente y mejorar sus indicadores de productividad académica. Estas instituciones suelen caracterizarse por establecer criterios claros para la promoción y la asignación de recursos, implementar sistemas de evaluación basados en méritos objetivos, y fomentar una cultura organizacional que valora y celebra los logros académicos.

2.11 Características del Personal Docente Universitario

El profesorado universitario constituye un colectivo profesional único, caracterizado por una combinación singular de competencias académicas, rasgos psicológicos y desafíos laborales. A diferencia de otros niveles educativos, estos profesionales operan en un ecosistema complejo que exige el dominio simultáneo de tres dimensiones fundamentales: la docencia de excelencia, la producción científica relevante y la vinculación con el entorno social (Altbach et al., 2021).

El perfil formativo del docente universitario contemporáneo refleja un proceso de creciente especialización. Datos de la OCDE (2022) revelan que aproximadamente el 85% del profesorado titular en universidades de investigación posee el grado doctoral, mientras que en instituciones con enfoque docente este porcentaje desciende al 65%. Esta elevada cualificación se complementa con una significativa experiencia internacional, donde el 60% ha realizado estancias de investigación en el

extranjero (Fernández-Zubieta et al., 2023). Sin embargo, esta excelencia académica convive con situaciones de precariedad laboral, particularmente entre los profesores más jóvenes, donde el 45% trabaja con contratos temporales (López-Gómez et al., 2023).

De igual manera, los estudios sobre el perfil psicológico del docente universitario (Martínez-Clares et al., 2022) identifican un conjunto distintivo de características, entre ellos:

- **Un alto nivel de autoexigencia:** El 78% de los profesores manifiesta establecer estándares de desempeño por encima de los requerimientos institucionales.
- **Compromiso con el avance disciplinar:** El 83% considera la generación de nuevo conocimiento como su principal motivación profesional.
- **Necesidad de autonomía intelectual:** El 91% valora especialmente la libertad académica en su desarrollo profesional.

Estos rasgos explican tanto los altos niveles de satisfacción intrínseca como los significativos índices de estrés laboral que caracterizan al colectivo (Torres-Vallejos et al., 2023).

El profesor universitario actual enfrenta el desafío de navegar entre tradición académica y transformación digital. Mientras que el 65% valora positivamente las nuevas herramientas tecnológicas, el 70% expresa preocupación por el ritmo acelerado de cambio y la falta de formación adecuada (García-Peñalvo et al., 2024). Esta tensión entre innovación y tradición constituye uno de los principales factores que moldean la identidad profesional contemporánea del docente universitario.

2.12 Desafíos Actuales en las Instituciones de Educación Superior

Las instituciones de educación superior enfrentan desafíos significativos en la actualidad, impulsados por cambios tecnológicos, exigencias administrativas y la evaluación docente. Según Edutic (2023), la transformación digital ha sido un reto clave, ya que las universidades han tenido que integrar herramientas tecnológicas de

manera permanente en sus programas educativos. Este proceso no solo busca mejorar la calidad de la enseñanza, sino también garantizar la flexibilidad y accesibilidad para los estudiantes.

Por otro lado, las exigencias administrativas han aumentado considerablemente, lo que ha llevado a las instituciones a replantear sus estructuras organizativas. La Nota Económica (2024) señala que las universidades deben adaptarse a las demandas del mercado laboral actual, lo que incluye la implementación de innovaciones pedagógicas y la alineación de sus programas académicos con las necesidades del entorno profesional.

Finalmente, la evaluación docente se ha convertido en un aspecto crucial para garantizar la calidad educativa. Este proceso no solo implica medir el desempeño de los profesores, sino también fomentar su desarrollo profesional continuo. La transformación de las prácticas pedagógicas y la incorporación de metodologías centradas en el estudiante son elementos esenciales en este contexto (Edutic, 2023).

2.13 Estudios Previos sobre Clima y Satisfacción en Universidades Locales

Los estudios realizados en Panamá sobre clima laboral y satisfacción laboral en el nivel superior de enseñanza son limitados, pero algunos trabajos destacan aspectos relevantes del contexto universitario.

En el ámbito universitario, la adaptación tecnológica emerge como un desafío generacional. Mientras docentes jóvenes en instituciones como ISAE Universidad demuestran competencia en entornos digitales (modalidad semipresencial), los profesores calificados enfrentan dificultades, afectando su satisfacción laboral. Esta brecha se agrava por la obsolescencia del sistema educativo panameño, que, según expertos del Banco Mundial, no ha integrado adecuadamente las competencias digitales en sus currículos. Liz Reisberg, consultora internacional, señala que la falta de clases dinámicas y el exceso de contenido teórico reducen el compromiso tanto de estudiantes como de docentes.

Una investigación publicada en la Revista FAECO Sapiens analizó la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de trabajadores administrativos de una institución educativa en el ámbito universitario. El estudio utilizó un modelo de siete dimensiones (comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, toma de decisiones, entorno físico, compromiso y adaptación al cambio) y encontró una incidencia moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Aunque el estudio se centró en personal administrativo, sus conclusiones son extrapolables a docentes universitarios, destacando la importancia de un clima positivo para la motivación laboral.

Otro estudio realizado en la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología (UMECIT) abordaron la incidencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de docentes en instituciones educativas. Estos estudios, de carácter descriptivo y enfoque cuantitativo, aplicaron encuestas a docentes y directivos, revelando que factores como el liderazgo, la comunicación y las condiciones laborales influyen significativamente en la satisfacción del personal docente.

En una investigación realizada en el Centro Educativo Nuevo Chorrillo, se encontró que las relaciones interpersonales y el liderazgo del gerente educativo son determinantes en el clima organizacional. El estudio destacó que el 86% de los docentes encuestados consideran que las relaciones interpersonales ayudan a mantener un clima organizacional adecuado.

Estos estudios evidencian la relevancia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal docente en Panamá, destacando la necesidad de fomentar ambientes laborales positivos para mejorar el desempeño y bienestar de los educadores. Los estudios revisados coinciden en que existe una relación positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el ámbito educativo. Sin embargo, muchos de estos estudios se han enfocado en niveles escolares (primaria y secundaria), o en contextos internacionales con realidades socioculturales distintas.

CAPÍTULO III.
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

El estudio adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, correlacional-causal y de corte transversal (Hernández et al., 2016). Esto permite analizar la relación entre el clima organizacional (variable independiente) y la satisfacción laboral (variable dependiente) sin manipulación de variables, mediante la recolección de datos en un único momento temporal.

El diseño se fundamenta en el postulado de Litwin y Stringer (1968) sobre la influencia del clima organizacional en conductas laborales, operacionalizado mediante un enfoque cuantitativo no experimental. Esta decisión metodológica se alinea con estudios previos que han identificado correlaciones significativas entre clima y satisfacción en docentes universitarios (Ostroff, 1993; Parker et al., 2003)

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

El autor Tamayo (2017) define población como la totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Por su parte, Balestrini, (2018) considera que representa un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga.

Para efectos de esta investigación, la cual pretende determinar la influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los docentes que imparten clases en el Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM), la población estuvo conformada por 61 profesores de la Facultad de Administración de Empresa y Contabilidad y 41 profesores de la Facultad de Ciencias de la Educación. Es imperativo resaltar que la información fue suministrada por el departamento de secretaria Académica de la mencionada universidad.

3.2.2 Muestra

La muestra constituye la selección de una parte representativa de la población. Para el autor, Balestrini (2018) es una parte del universo, la cual debe tener las mismas características del universo en su totalidad, ya que es representativa de este. Y se utiliza cuando no es conveniente considerar a todos los elementos que lo componen.

Para el presente estudio la muestra corresponde a la cantidad de cuarenta y cuatro profesores (44) que imparten clases en la Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad y la Facultad de Ciencias de la Educación del Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM).

Ahora bien, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia. El muestreo no probabilístico por conveniencia es un método ampliamente utilizado en investigación, especialmente en contextos con limitaciones de tiempo y recursos.

Para ello el autor John W. Creswell (2008) lo define como un procedimiento en el que el investigador selecciona participantes "dispuestos y disponibles" para ser estudiados, sin un criterio aleatorio. Igualmente, de acuerdo con McMillan y Schumacher (2001) este método se basa en la accesibilidad de los sujetos, como estudiantes de una clase o grupos reunidos, y no en la representatividad estadística.

Al enmarcar la muestra en estudio, se hace pertinente señalar los criterios de inclusión y exclusión pertinentes en la investigación:

1. Criterios de Inclusión

- Pertenecer al cuerpo de profesores del Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM).
- Ser profesor de FAECO y de Ciencias de la Educación.

2. Criterios de Exclusión

- No pertenecer al Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM).

- No ser profesor de FAECO y de Ciencias de la Educación.

3.3 Variables de la Investigación

3.3.1 Conceptualización de las Variables

- **Clima Organizacional**

El clima organizacional se define como la percepción compartida por los miembros de una institución sobre las políticas, prácticas y condiciones del entorno laboral, que influyen en su motivación y comportamiento (Litwin y Stringer, 1968). Se compone de dimensiones como estructura, autonomía, recompensas y relaciones interpersonales.

Para Chiavenato (2011) el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales vigentes.

- **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral corresponde a la actitud afectiva y cognitiva de los trabajadores hacia su trabajo, determinada por factores intrínsecos (ej. autonomía), extrínsecos (ej. salario) y sociales (ej. apoyo de colegas). (Litwin y Stringer, 1968), (Meliá y Peiró, 1989). En otras palabras, se refiere al grado de conformidad y bienestar que experimentan los individuos respecto a los distintos aspectos de su entorno de trabajo (Spector, 1997).

3.3.2 Operacionalización de las Variables

3.3.2.1 Definición operacional de variables

- **Clima Organizacional**

El clima organizacional se operacionalizó como la percepción docente sobre las condiciones laborales institucionales, medida mediante la Escala de Clima

Organizacional (ECO) de Hernández y López (2019). Para su medición, se utilizará la Escala de Clima Organizacional (ECO) adaptada por Hernández y López (2019) para contextos educativos superiores. Este instrumento fue ajustado y evaluado por expertos para su aplicación con los docentes del CRUSAM. Su validación contempló los siguientes ítems de las dimensiones siguientes:

1. Estructura

Las normas institucionales son claras y accesibles para todos los docentes".

2. Responsabilidad

Tengo autonomía para resolver problemas sin consultar a mis superiores".

3. Recompensa

El reconocimiento económico refleja adecuadamente mi esfuerzo laboral".

4. Relaciones interpersonales

Existe respeto y colaboración entre colegas y autoridades".

5. Cooperación

Recibo apoyo institucional para cumplir mis tareas".

- **Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral se operacionalizó como la actitud de los docentes hacia su trabajo, medida mediante el Cuestionario de Satisfacción Laboral adaptado para este estudio en la que se validó mediante la evaluación de expertos. La variable dependiente satisfacción laboral se define como la actitud afectiva y cognitiva de los docentes hacia su trabajo, determinada por factores intrínsecos, extrínsecos y sociales. Este instrumento evalúa con un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos (Muy satisfecho (5), Satisfecho (4), Neutral (3), Insatisfecho (2), Muy insatisfecho (1)).

Tabla 1.
Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Medición
Clima organizacional Independiente	Percepción colectiva de las políticas, prácticas y condiciones laborales que influyen en el comportamiento de los miembros de una organización (Litwin & Stringer, 1968).	Percepción docente evaluada mediante la Escala de Clima Organizacional (ECO) de Hernández y López (2019). Adaptada y validada por expertos. Incluye 10 ítems que agrupan las dimensiones de estructura, recompensa, relaciones interpersonales.	Escala tipo Likert de 5-1 puntos Muy Satisfecho (5) Satisfecho (4) Neutral (3) Insatisfecho (2) Muy insatisfecho (1)
Satisfacción laboral Dependiente	Actitud afectiva y cognitiva hacia el trabajo, determinada por factores intrínsecos, extrínsecos y sociales (Meliá & Peiró, 1989).	Actitud docente medida con el *Cuestionario S20/23* adaptado por García et al. (2020). Adaptada y validada por expertos. Contiene 9 ítems que agrupan la satisfacción intrínseca y extrínseca. (Motivación)	Escala tipo Likert de 5-1 puntos Muy Satisfecho (5) Satisfecho (4) Neutral (3) Insatisfecho (2) Muy insatisfecho (1)

Nota: Adaptado de: Clima organizacional: Litwin y Stringer (1968); Escala ECO adaptada por Hernández y López (2019) y Satisfacción laboral: Meliá y Peiró (1989); Cuestionario S20/23 adaptado por García et al. (2020).

3.4 Técnicas de Recopilación de Datos

Para la obtención de la información necesaria la cual permitirá conocer la problemática en estudio será pertinente utilizar en primer lugar la encuesta con su instrumento el cuestionario. Adaptación de la Escala de Clima Organizacional y el Cuestionario de Satisfacción laboral y se obtuvo la información a través del formulario Google forms de la cual se envió a la población de sesenta y dos profesores (62) de las facultades de FAECO y Ciencias de la Educación de la cual obtuvimos respuestas de cuarenta y cuatro (44) docentes y se consideraron mediante el método no probabilístico por conveniencia.

El autor Arias (2017), refiere que la encuesta es el método que consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones y actitudes. En pocas palabras, permite recabar la información necesaria que permita el alcance de cada uno de los objetivos planteados, es indispensable utilizar técnicas e instrumentos.

En este orden de ideas, la Escala de Clima Organizacional y el Cuestionario de Satisfacción Laboral permitirá conocer el conocimiento, actitud y práctica de la población en estudio en cuanto al tema, permitiendo así que al utilizar estos métodos de fácil aplicación se obtenga información concreta y directa de las personas involucradas. En lo que respecta al cuestionario, el autor Arias (2017), señala que es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el encuestado llena por sí mismo.

En este orden de ideas, la Escala de Clima Organizacional y el Cuestionario de Satisfacción Laboral fueron aplicados bajo la siguiente estructuración:

- Parte I. Datos Generales de los Profesores
- Parte II. Escala de Clima Organizacional y el Cuestionario de Satisfacción Laboral que fueron estructurados de la siguiente manera:
 - Clima Organizacional: 10 ítems que corresponden a estructura, recompensa, relaciones interpersonales.
 - Satisfacción Laboral: Motivación Intrínseca y extrínseca con un total de 9 ítems.

3.5 Validez y Confiabilidad

En el presente estudio la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. Para ello, un instrumento de recolección de datos es válido cuando mide lo que se supone debe medir en términos de contenido, predicción, concurrencia y construcción.

En continuidad, este aspecto alude a la estabilidad de los datos o instrumentos de investigación, esa es la perspectiva de Hernández, Fernández y Baptista (2014), cuando indica que el tratamiento de la información “se refiere al grado de consistencia del instrumento de medidas” (p.243).

La determinación de la confiabilidad de los instrumentos es de gran importancia, en donde se verificó la capacidad del instrumento al ser aplicado. Al respecto, Hernández (2018) sostiene que, el tratamiento de la información permitió obtener la credibilidad y el soporte del diagnóstico al estudio en forma cabal, ya que determinó la seguridad del instrumento.

En el presente trabajo, la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se determinó mediante la aplicación de la técnica de Alpha de Cronbach, la cual proporciona un coeficiente de fiabilidad, que permite analizar las cuestiones de un

test; ofreciendo el índice de dificultad de cada ítem; como lo aprecian Sabino (2016), al expresar que es “el procedimiento más común para encontrar la consistencia interna entre variables...” (p. 98).

En lo que respecta a la investigación se obtuvo una confiabilidad considerable ya que la repetición y consistencia de resultados fue notable. Para ello, la confiabilidad se llevó a cabo a través del coeficiente Alpha de Cronbach, el cual arrojó un índice de 0.88, o que indica que el instrumento es eficiente para la investigación.

De acuerdo con Hernández (2018) Alpha de Cronbach es un coeficiente que sirve para obtener la fiabilidad de una escala. Los valores de dicho coeficiente oscilan entre 0 y 1, mientras el coeficiente se acerque más a 1, la confiabilidad será más alta y viceversa acercándose a 0.

3.6 Procesamiento de Datos

En cuanto al procesamiento aplicado para la toma de información esta refiere, a los elementos tomados en consideración para desarrollar operaciones académicas de estudio y análisis respectivo, en el cual participarán datos que se obtengan del uso racional y concienzudo de aquellas fuentes, registro o averiguación suscitada sobre los diferentes elementos que aborden el tema y coadyuven al estudio y elaboración del mismo, su implicación y hasta ventajas positivas reflejadas para el sistema de diseño metodológico propuesto.

Por su parte, el estudio se desarrolló mediante el siguiente procedimiento:

- Elaboración y desarrollo del problema de investigación.
- Fundamentación del marco teórico, apoyado en el desarrollo bibliográfico.
- Elaboración de la metodología de la investigación, punto en el cual se expone, la población, muestra e instrumento de estudio.
- Valoración de los aspectos éticos y de confiabilidad al encuestado.

- Adaptación y Validación de la Escala de Clima Organizacional y el Cuestionario de Satisfacción Laboral para los profesores que imparten clases en el Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM).
- Desarrollo del análisis y discusión de los resultados, mediante la aplicación de los instrumentos.
- Elaboración del coeficiente de Alpha de Cronbach, con la objetividad de reconocer la eficiencia de la escala de evaluación del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral.
- Desarrollo de las conclusiones y recomendaciones que arrojó el estudio.

CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados de las Escalas de Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

El análisis e interpretación de los datos es la parte de la investigación que se encarga de buscar a fondo las respuestas que permitan encontrar las soluciones del problema propuesto. En esta etapa se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico son adecuadas para este propósito.

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación, ya que se realiza en términos de los resultados de la investigación y esta actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones.

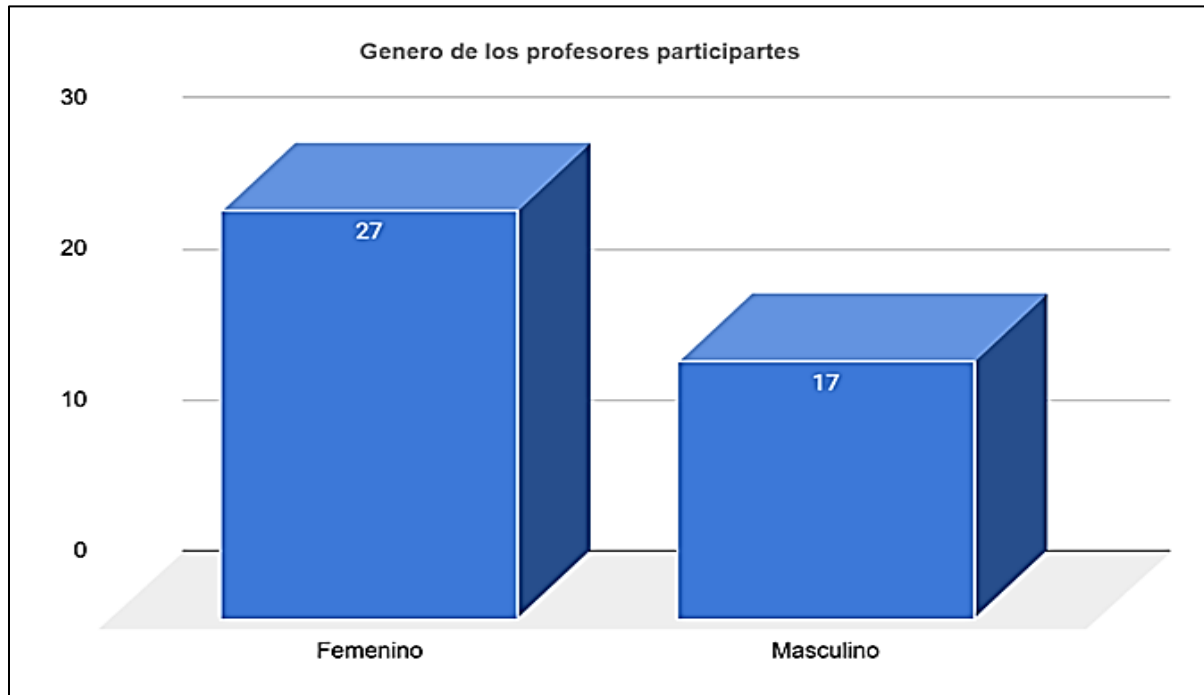
Según los autores Hernández, Fernández, y Baptista, (2014), definen el “análisis e interpretación de los datos como la manipulación de hechos y números para lograr cierta información en una técnica que ayudará al administrador a tomar una decisión apropiada. “La idea principal de cualquier estudio es lograr cierta información válida y confiable” (p. 281).

Puede decirse que el análisis e interpretación de los datos, es el área que se encarga de la manipulación de los hechos y números con el objetivo de lograr desarrollar cierta información que permita al investigador por medio de críticas personales tomar una decisión adecuada sobre los resultados arrojados en la investigación realizada, para que así de esta manera se logre la validez y confiabilidad de esta.

4.1.1 Resultados

Gráficos 1.

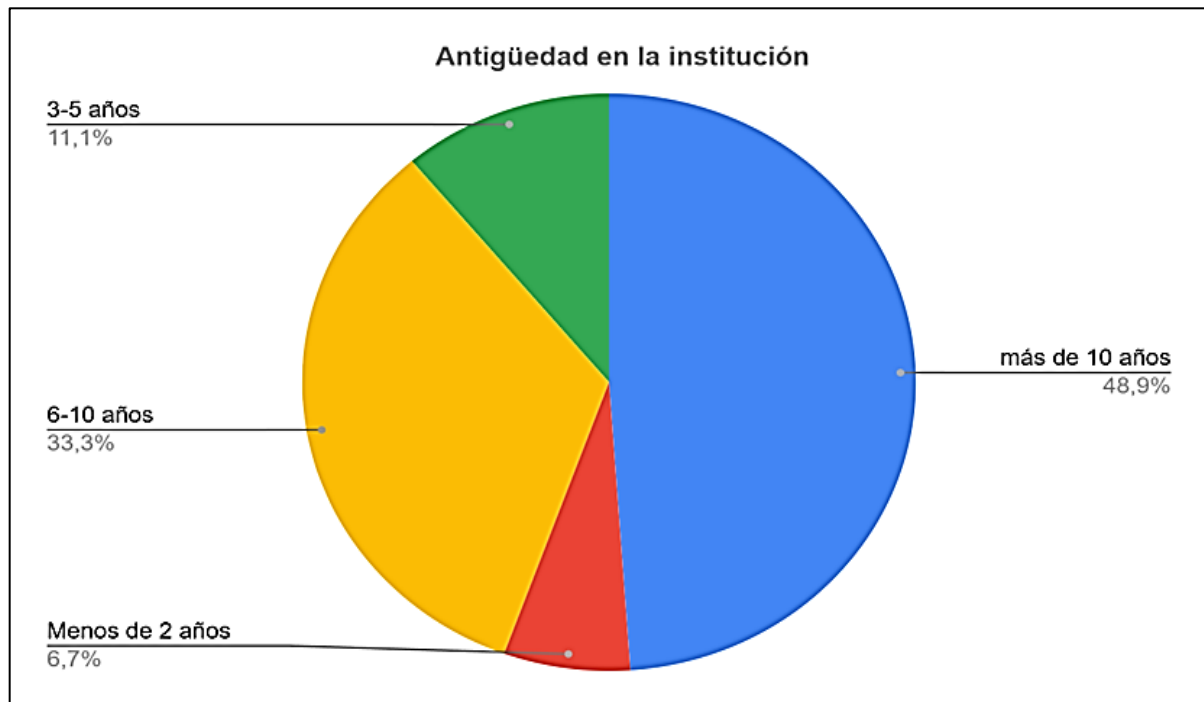
Género de los profesores encuestados



Nota: En la gráfica correspondiente a la distribución por género de los docentes participantes en el estudio, se observa que 27 de ellos pertenecen al sexo femenino y 17 al sexo masculino. Estos datos reflejan una mayor representación femenina en la muestra, lo que indica que las percepciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral están en mayor medida influenciadas por la experiencia de las docentes mujeres.

Gráficos 2.

Antigüedad de los profesores en la institución educativa



Nota: Los resultados obtenidos reflejan que el 48.9 % de los docentes encuestados poseen una trayectoria laboral de más de 10 años en la institución, lo que representa casi la mitad de la muestra. Asimismo, el 33.3 % señaló tener entre 5 y 10 años de antigüedad, mientras que el 11.1 % reportó menos de 5 años de experiencia, y únicamente el 5.7 % indicó contar con menos de 2 años de servicio. Estos datos son relevantes para el análisis, ya que una proporción considerable de los participantes (más del 80 %) posee una permanencia institucional significativa, lo que sugiere un conocimiento profundo de las dinámicas organizacionales, así como una base sólida para emitir juicios sobre el clima laboral y su impacto en la satisfacción docente. La experiencia acumulada permite asumir que sus respuestas están fundamentadas en vivencias prolongadas, lo que otorga mayor confiabilidad a los hallazgos del estudio.

Tabla 2.*Distribución de participantes por género y antigüedad del profesor*

Variable	Categoría	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Género	Femenino	27	61.4
	Masculino	17	38.6
Antigüedad docente	Más de 10 años	22	50.0
	Menos de 10 años	15	34.1
	Menos de 7 años	5	11.4
	5 años	2	4.5

Nota: La tabla 2 muestra que, de los docentes encuestados, 27 son mujeres y 17 hombres. Asimismo, según los datos de la muestra, 22 profesores cuentan con más de 10 años de experiencia laboral en la institución. Este dato representa el 50% del total, lo que evidencia una trayectoria significativa en su entorno de trabajo. Esta prolongada permanencia les permite desarrollar una percepción más profunda y consolidada del clima laboral, al cual interpretan desde su rol dentro del equipo de trabajo. En consecuencia, dicha percepción influye directamente en su nivel de satisfacción o insatisfacción respecto a su entorno organizacional.

4.1.2 Escala de Evaluación del Clima Laboral

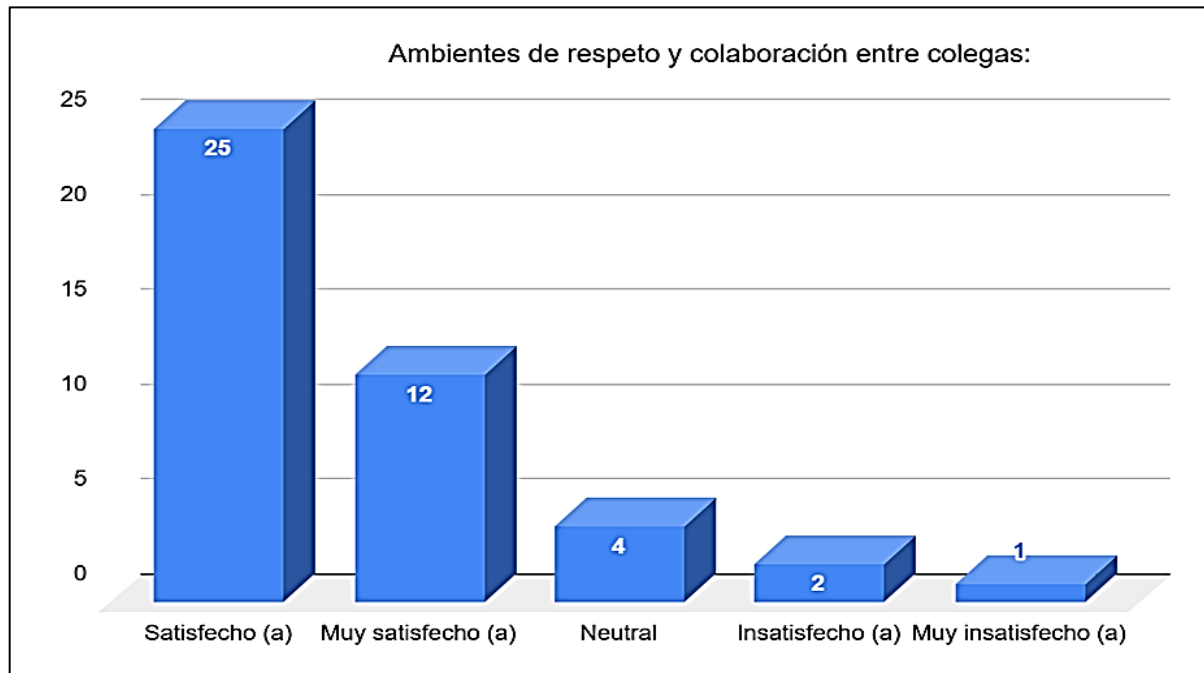
Tabla 3.

Ambiente de respeto y colaboración entre colegas

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	12	27.3
Satisfecho	25	56.8
Neutral	4	9.1
Insatisfecho	2	4.5
Muy insatisfecho	1	2.3
Total	44	100.0

Gráficos 3.

Ambiente de respeto y colaboración entre colegas



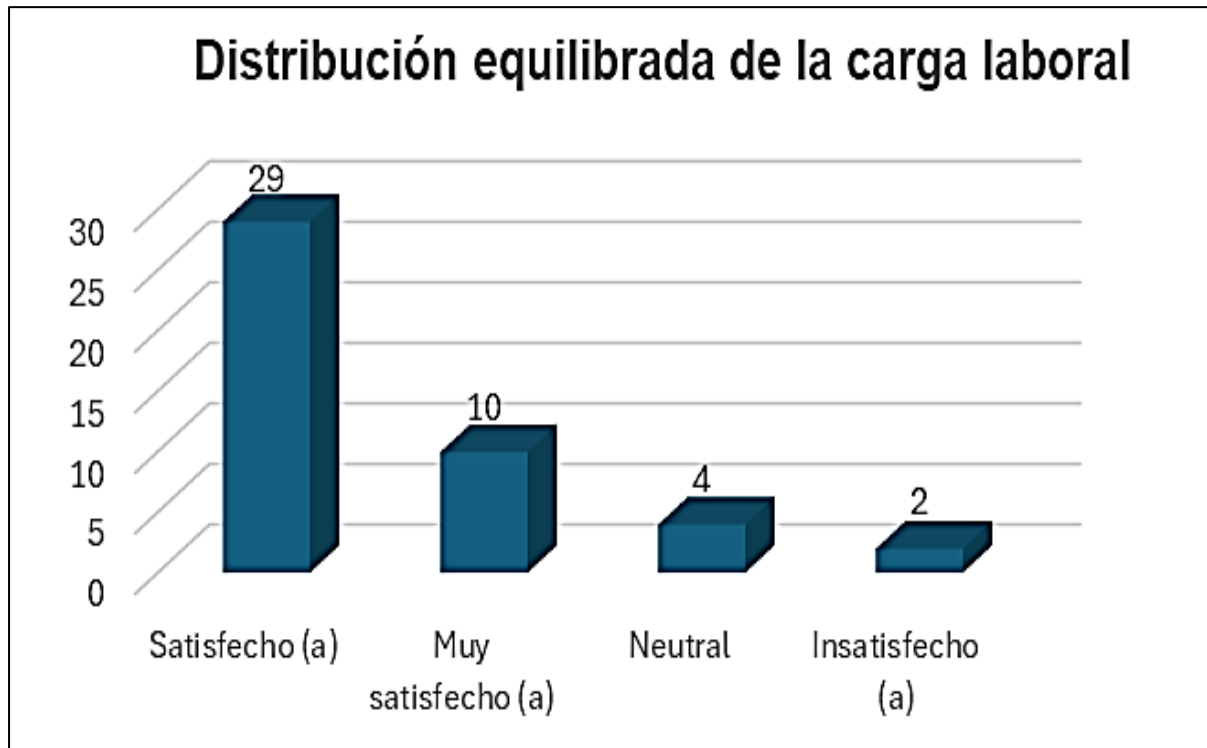
Nota: Según lo evidenciado en la gráfica 3, en respuesta a la pregunta relacionada con la existencia de ambientes de respeto y colaboración entre colegas, 25 docentes manifestaron sentirse satisfechos, lo que sugiere que, en general, perciben un entorno laboral caracterizado por relaciones respetuosas y colaborativas. Asimismo, 12 profesores indicaron estar muy satisfechos, lo cual permite inferir que la calidad de la interacción entre colegas es, para este grupo, altamente positiva. En contraste, 4 docentes adoptaron una postura neutral, mientras que 2 expresaron estar insatisfechos y 1 manifestó estar muy insatisfecho. Estas últimas respuestas podrían corresponder a profesores que tienen una participación limitada en las dinámicas institucionales, posiblemente debido a que imparten clases en horario nocturno y, una vez concluidas sus labores, se retiran inmediatamente del recinto, lo cual reduce sus oportunidades de interacción y vínculo con sus pares.

Tabla 4.
Distribución equilibrada de la carga laboral

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	10	22.7
Satisfecho	29	65.9
Neutral	4	9.1
Insatisfecho	0	0.0
Muy insatisfecho	2	4.5
Total	44	100.0

Gráficos 4.

Distribución equilibrada de la carga laboral

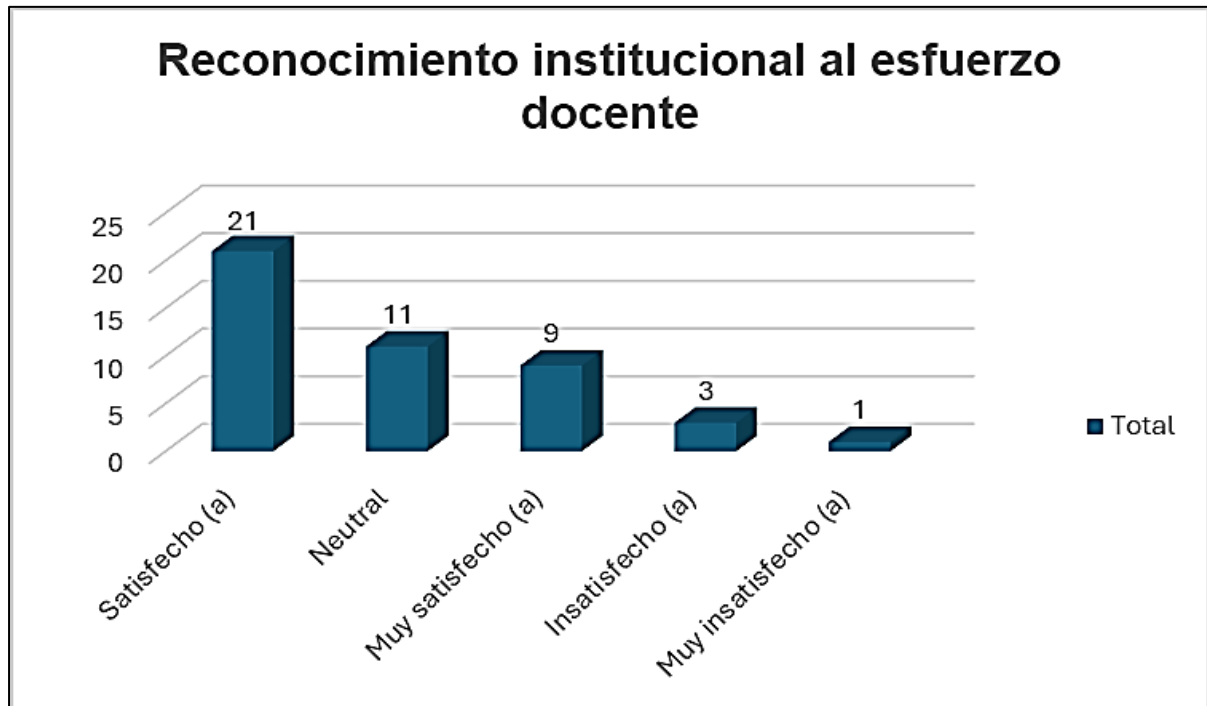


Nota: De acuerdo con los datos presentados en la gráfica 4, la mayoría de los docentes participantes manifestaron satisfacción con la distribución de la carga laboral, específicamente en relación con las horas de clase asignadas. En concreto, 29 profesores indicaron estar satisfechos y 10 expresaron estar muy satisfechos, lo que representa un total de 39 docentes, equivalente a una proporción significativa de la muestra (88.6%). Este resultado puede interpretarse como un indicador positivo en términos de satisfacción laboral, lo cual, a su vez, podría estar relacionado con la percepción de un clima organizacional favorable. Por otro lado, 4 docentes adoptaron una postura neutral, mientras que 2 manifestaron estar muy insatisfechos con respecto a este aspecto. Estas respuestas negativas podrían estar asociadas a factores como una distribución desigual de las horas asignadas o una carga horaria percibida como insuficiente, lo que sugiere la necesidad de profundizar en las causas específicas de dicha insatisfacción.

Tabla 5.
Reconocimiento institucional al esfuerzo docente

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	9	20.5
Satisfecho	21	47.7
Neutral	11	25.0
Insatisfecho	3	6.8
Muy insatisfecho	1	2.3
Total	44	100.0

Gráficos 5.
Reconocimiento institucional al esfuerzo docente



Nota: Tal como se muestra en la gráfica 5 correspondiente, 21 docentes encuestados manifestaron estar satisfechos con el reconocimiento institucional que reciben por su labor, mientras que 9 indicaron estar muy satisfechos, lo que suma un total de 30 profesores que perciben de forma positiva este aspecto. Este hallazgo sugiere que, para una parte significativa de la muestra, la institución valora y reconoce el esfuerzo docente, lo cual puede incidir favorablemente en su motivación y compromiso laboral. Entre los posibles factores que contribuyen a esta percepción se encuentran la asignación adecuada de carga horaria, las oportunidades de ascenso de categoría y los incentivos bienales, elementos que pueden reforzar el sentido de valoración profesional. No obstante, 11 docentes adoptaron una posición neutral frente a esta cuestión, mientras que 3 se manifestaron insatisfechos y 1 muy insatisfecho. Estas respuestas podrían estar relacionadas con dificultades para acceder a los incentivos institucionales, debido a requisitos como la participación en procesos de capacitación, la realización de investigaciones o la mejora del nivel académico, condiciones necesarias para optar a dichos beneficios dentro del contexto de la Universidad de

Panamá, específicamente en el Centro Regional Universitario de San Miguelito (CRUSAM).

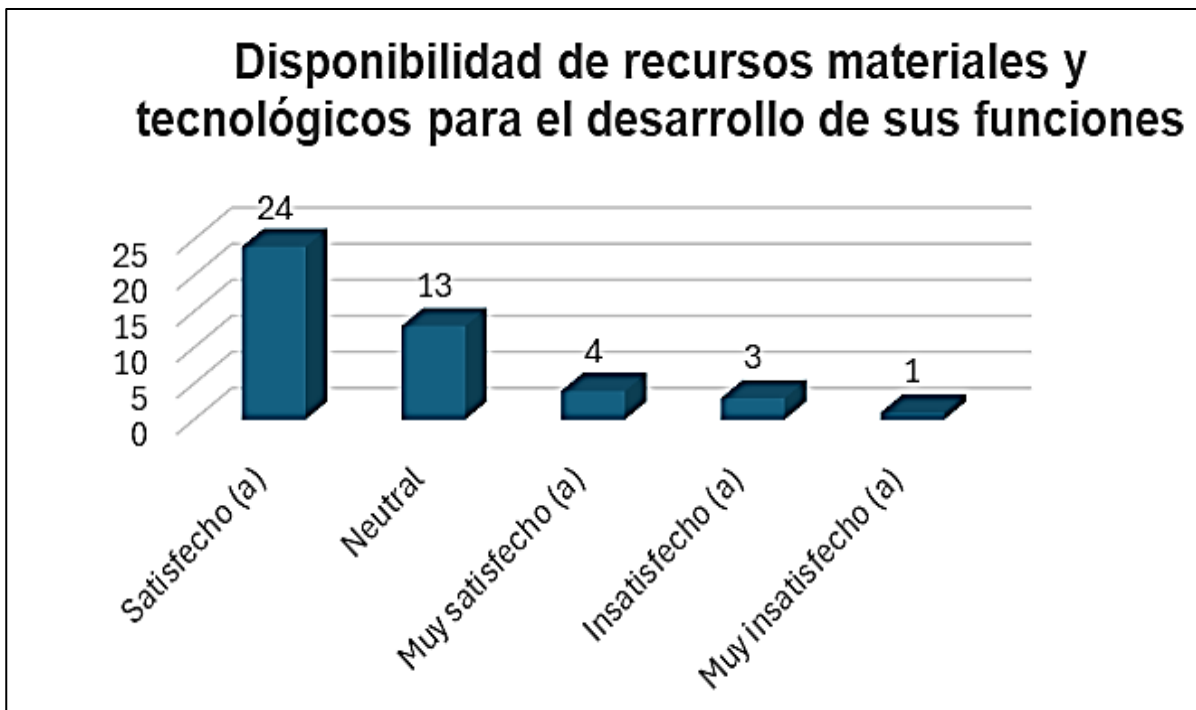
Tabla 6.

Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	4	9.1
Satisfecho	24	54.5
Neutral	13	29.5
Insatisfecho	3	6.8
Muy insatisfecho	1	2.3
Total	44	100.0

Gráficos 6.

Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones

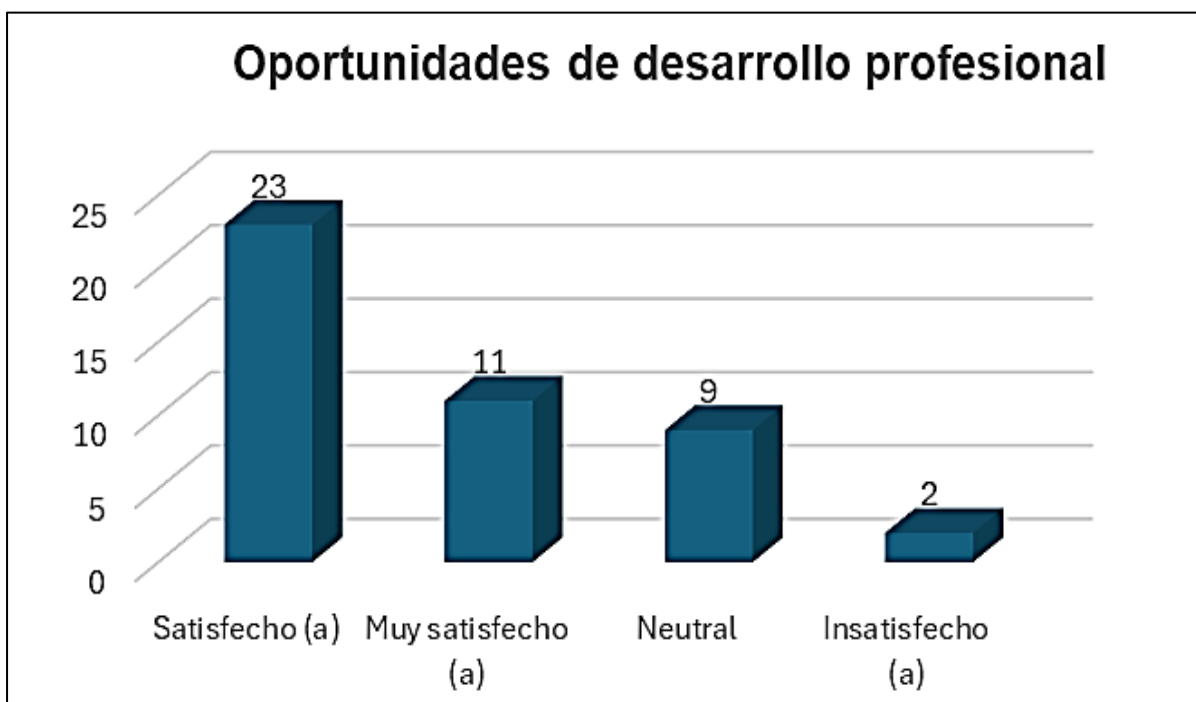


Nota: La gráfica 4 presenta los resultados relacionados con la percepción de los docentes sobre la disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de sus funciones. En este sentido, 24 profesores manifestaron estar satisfechos y 4 indicaron estar muy satisfechos, lo que representa un total de 28 docentes que valoran positivamente los recursos disponibles para la realización de sus clases. Este resultado refleja una percepción mayoritariamente favorable respecto al apoyo institucional en cuanto a herramientas y materiales didácticos. No obstante, 13 docentes adoptaron una postura neutral, mientras que 3 se declararon insatisfechos y 1 muy insatisfecho. Esta neutralidad e insatisfacción pueden estar asociadas a la percepción de que los recursos disponibles no son suficientes o no están actualizados para satisfacer plenamente las demandas pedagógicas actuales. En este contexto, se hace necesaria una revisión periódica de las condiciones tecnológicas y materiales ofrecidas por la institución, con el fin de garantizar una infraestructura adecuada que favorezca la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 7.
Oportunidades de desarrollo profesional

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	11	25.0
Satisfecho	23	52.3
Neutral	9	20.5
Insatisfecho	2	4.5
Muy insatisfecho	0	0.0
Total	44	100.0

Gráficos 7.
Oportunidades de desarrollo profesional



Nota: Los datos presentados en la gráfica 7 reflejan la percepción del profesorado en relación con las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la institución. En total, 23 docentes manifestaron estar satisfechos y 11 indicaron estar muy satisfechos, lo que equivale a 34 profesores que valoran positivamente las posibilidades de crecimiento y formación continua dentro de la organización. Este resultado representa una mayoría significativa de la muestra, lo cual puede interpretarse como un indicador favorable del compromiso institucional con la actualización y el fortalecimiento de las competencias del personal docente.

Por otro lado, 9 docentes adoptaron una postura neutral, lo que podría denotar una percepción ambivalente o falta de información sobre los mecanismos institucionales de desarrollo profesional. Finalmente, 2 profesores expresaron estar insatisfechos, lo cual, aunque representa una proporción reducida, señala la existencia de posibles limitaciones en el acceso, promoción o efectividad de las oportunidades formativas. Estos resultados sugieren que, si bien existe una percepción mayoritariamente positiva, es importante que la institución continúe fortaleciendo sus estrategias de

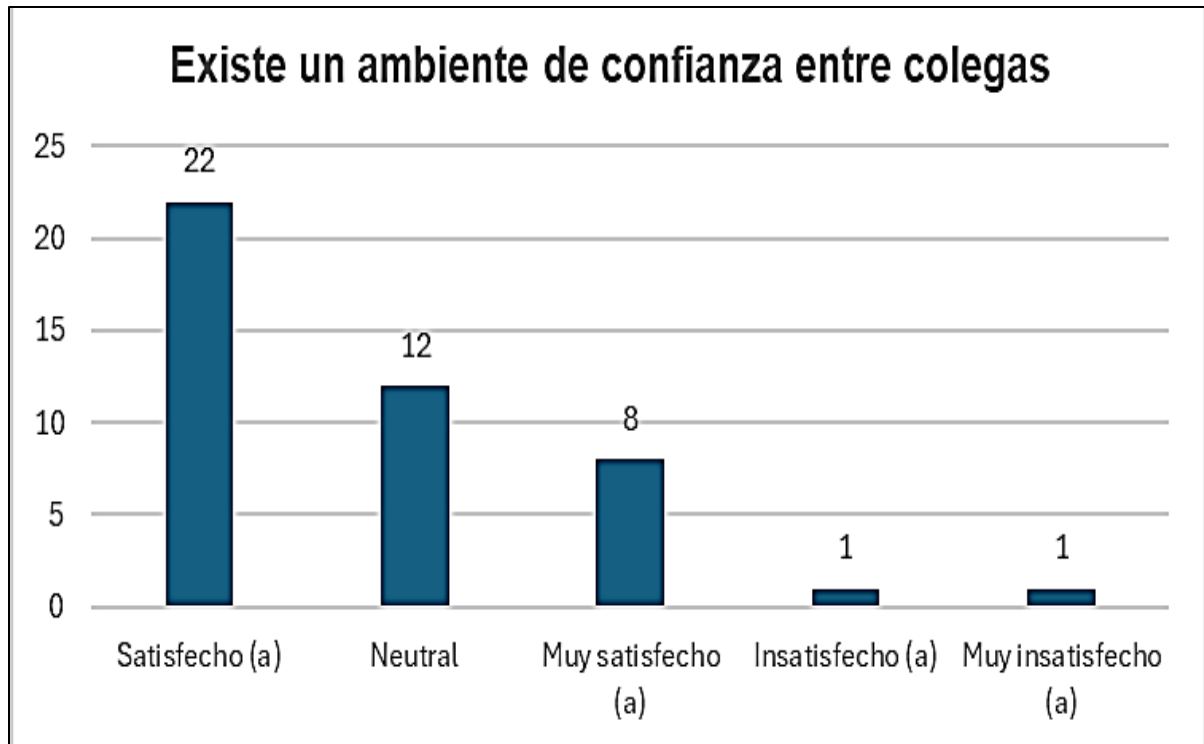
formación, asegurando que las oportunidades de crecimiento sean accesibles, pertinentes y equitativas para todo el cuerpo docente.

Tabla 8.
Ambiente de confianza entre colegas

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	8	18.2
Satisfecho	22	50.0
Neutral	8	18.2
Insatisfecho	1	2.3
Muy insatisfecho	1	2.3
Total	44	100.0

Gráficos 8.

Ambiente de confianza entre colegas



Los resultados presentados en la gráfica 8 revelan que 22 docentes, lo que representa el **50%** de la muestra, manifestaron estar satisfechos con el ambiente de trabajo, específicamente en relación con la existencia de confianza en la interacción con sus colegas. Asimismo, 8 profesores, equivalentes al **18.2%**, indicaron sentirse muy satisfechos con este aspecto. En conjunto, estos 30 docentes (el **68.2%** del total) reflejan una percepción predominantemente positiva del clima laboral, caracterizado por relaciones interpersonales basadas en la confianza y el respeto mutuo.

No obstante, 8 docentes (**18.2%**) adoptaron una postura neutral, lo que podría interpretarse como una percepción ambivalente o una experiencia limitada de interacción en el entorno institucional. Por otro lado, un profesor expresó estar insatisfecho y otro muy insatisfecho, representando juntos el **4.5%** de la muestra. Aunque estas cifras son mínimas, sugieren la necesidad de indagar en posibles factores que afectan la integración y el sentido de pertenencia de algunos docentes.

En general, estos resultados refuerzan la importancia de fomentar un ambiente colaborativo y de confianza como componente clave del bienestar laboral docente.

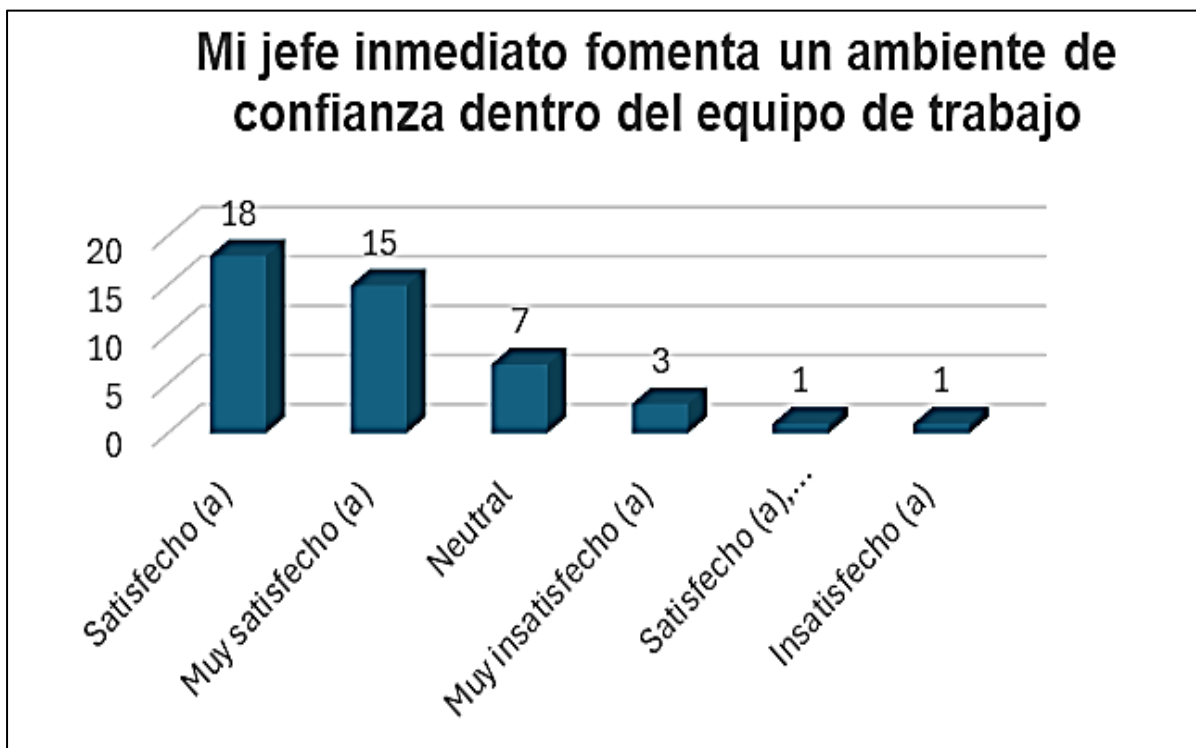
Tabla 9.

Ambiente de confianza fomentado por el jefe inmediato dentro del equipo de trabajo

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	15	34.1
Satisfecho	19	43.2
Neutral	7	15.9
Insatisfecho	1	2.3
Muy insatisfecho	1	2.3
Total	44	100.0

Gráficos 9.

Ambiente de confianza fomentado por el jefe inmediato dentro del equipo de trabajo



Nota: Los resultados reflejados en la gráfica 9 muestran que 19 docentes, lo que representa el 43.2% de la muestra, expresaron estar satisfechos con el ambiente de confianza que fomenta su jefe inmediato dentro del equipo de trabajo. Además, 15 profesores (34.1%) manifestaron estar muy satisfechos. En conjunto, un 77.3% de los profesores perciben de forma positiva el liderazgo ejercido por sus superiores, específicamente, en lo que respecta a la creación de un clima laboral basado en la confianza y la cooperación.

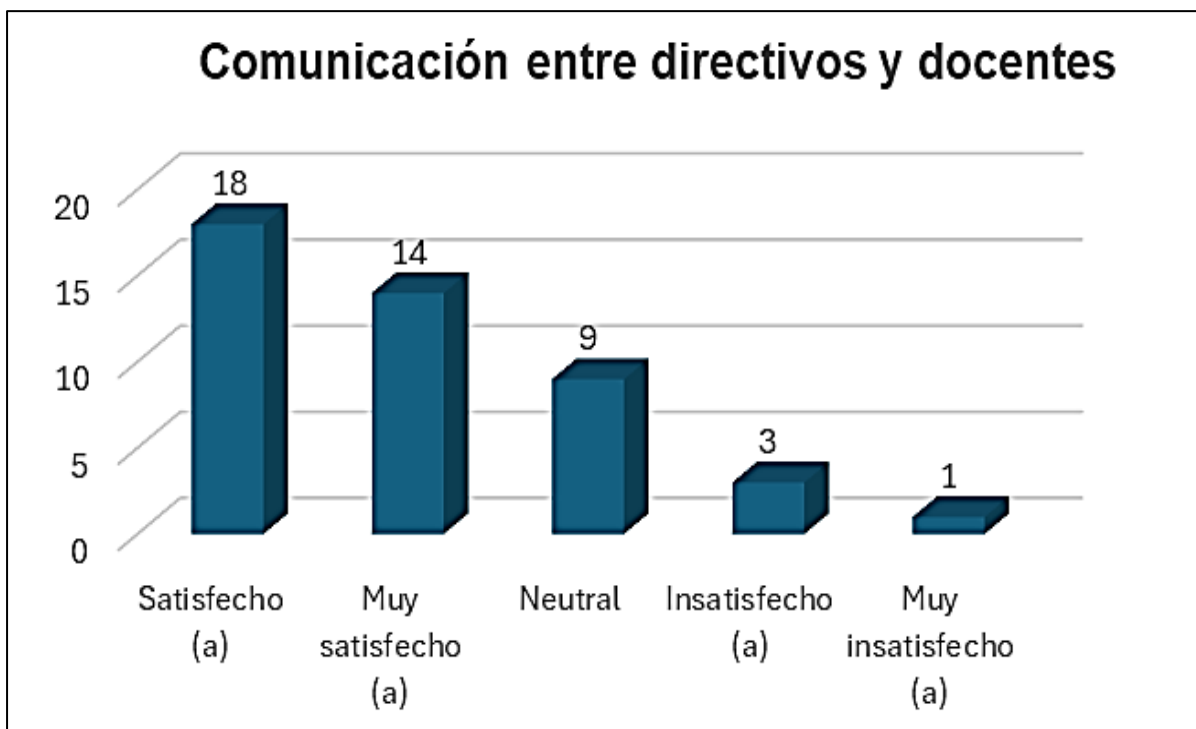
Por otro lado, 7 docentes (15.9%) adoptaron una posición neutral frente a este aspecto, lo cual podría indicar cierta ambigüedad en su experiencia o una percepción menos clara del estilo de liderazgo. Finalmente, un docente (2.3%) se declaró insatisfecho y otro (2.3%) muy insatisfecho, lo que representa una proporción mínima, pero significativa en tanto evidencia la existencia de casos aislados de descontento. Estos resultados sugieren que el liderazgo inmediato en la mayoría de los casos es valorado positivamente, pero también destacan la importancia de mantener

mecanismos de comunicación y retroalimentación continua que permitan fortalecer la confianza entre directivos y docentes.

Tabla 10.
Comunicación entre directivos y docentes

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	14	31.8
Satisfecho	18	40.9
Neutral	9	20.5
Insatisfecho	1	2.3
Muy insatisfecho	1	2.3
Total	44	100.0

Gráficos 10.
Comunicación entre directivos y docentes



Nota: Los resultados reflejados en la gráfica 10 muestran que 18 profesores, equivalentes al 40.9% de la muestra, expresaron estar satisfechos con la comunicación que se establece entre los directivos y el cuerpo docente. Además, 14 profesores (31.8%) indicaron estar muy satisfechos, lo que en conjunto representa un 72.7% del total de participantes con una percepción positiva de este aspecto. Este resultado sugiere que, en su mayoría, los docentes valoran la fluidez, claridad y efectividad en los canales de comunicación institucionales, lo cual es fundamental para fortalecer el trabajo colaborativo, la confianza y la toma de decisiones compartidas.

Por otro lado, 9 docentes (20.5%) adoptaron una posición neutral, lo que podría interpretarse como una percepción ambivalente o como resultado de experiencias comunicativas inconsistentes. Finalmente, un docente (2.3%) expresó estar insatisfecho y otro (2.3%) muy insatisfecho, lo que representa una minoría, pero también indica la necesidad de explorar posibles brechas en la comunicación vertical. Estos resultados permiten inferir que, si bien la percepción general es positiva,

conviene seguir reforzando prácticas comunicacionales basadas en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y la transparencia en la gestión académica y administrativa.

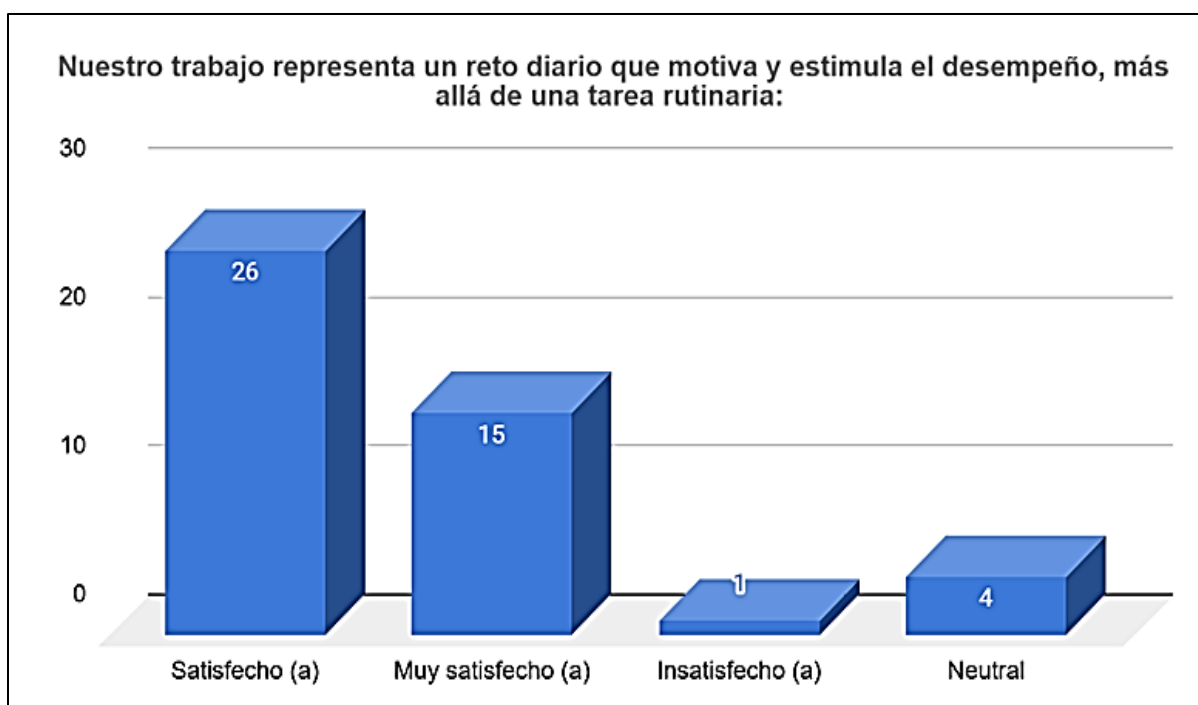
Tabla 11.

Motivación y desafío en el desempeño laboral

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	15	34.1
Satisfecho	26	59.1
Neutral	4	9.1
Insatisfecho	1	2.3
Muy insatisfecho	0	0.0
Total	44	100.0

Gráficos 11.

Motivación y desafío en el desempeño laboral



Nota: Los resultados presentados en la gráfica 11 revelan que 26 docentes, lo que representa el **59.1%** de la muestra, manifestaron estar satisfechos con su trabajo, ya que se sienten motivados y estimulados por los desafíos que enfrentan diariamente en el ejercicio de sus funciones. De igual forma, 15 profesores (**34.1%**) indicaron sentirse muy satisfechos con este aspecto, lo cual eleva al **93.2%** el total de docentes que perciben altos niveles de motivación intrínseca en su labor.

Este resultado es altamente positivo, ya que la motivación vinculada al afrontamiento de retos diarios está estrechamente relacionada con el compromiso profesional, el desempeño académico y la satisfacción laboral. Por otro lado, 4 docentes (**9.1%**) adoptaron una posición neutral, lo que podría interpretarse como una falta de reconocimiento de estímulos significativos o una percepción de rutina en sus funciones. Finalmente, solo 1 docente (**2.3%**) expresó estar insatisfecho, lo cual representa un porcentaje mínimo, aunque importante para evaluar posibles factores individuales o institucionales que afecten su entusiasmo por las tareas diarias. En conjunto, estos hallazgos permiten concluir que la mayoría del profesorado encuentra

sentido y motivación en su trabajo, lo cual constituye un elemento clave para el fortalecimiento del clima organizacional.

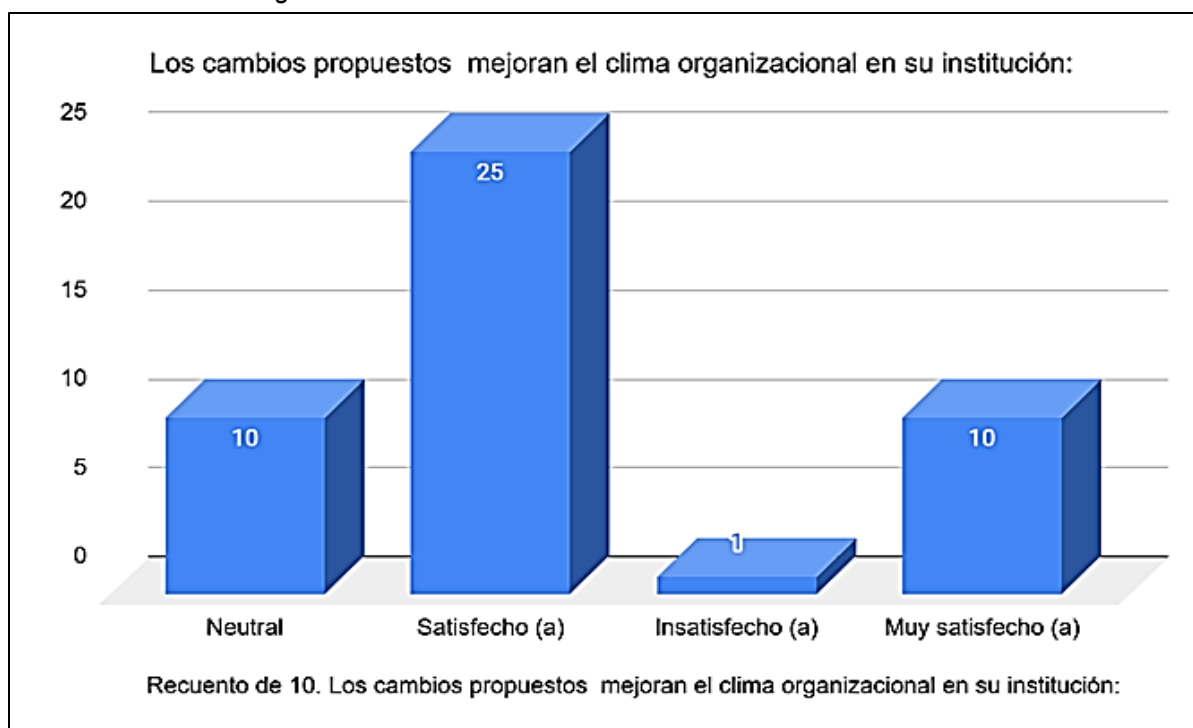
Tabla 12.

Cambios en el clima organizacional en la institución

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	10	22.7
Satisfecho	25	56.8
Neutral	10	22.7
Insatisfecho	1	2.3
Muy insatisfecho	0	0.0
Total	44	100.0

Gráficos 12.

Cambios en el clima organizacional en la institución



Los resultados reflejados en la gráfica 12 muestran que 25 docentes, lo que representa el 56.8% de la muestra, manifestaron estar satisfechos con el clima organizacional de la institución. A esta cifra se suman 10 profesores (22.7%) que indicaron estar muy satisfechos, lo que eleva al 79.5% el total de docentes con una percepción positiva respecto al ambiente laboral general. Este resultado es un indicador significativo de que, para la mayoría del profesorado, el entorno institucional favorece condiciones adecuadas para el desempeño profesional y la convivencia armónica.

Por otro lado, 10 docentes (22.7%) adoptaron una posición neutral, lo cual podría interpretarse como una falta de posicionamiento claro o una experiencia laboral ambivalente. Finalmente, un solo docente (2.3%) expresó estar insatisfecho con el clima organizacional. Aunque representa una minoría, esta percepción negativa no debe ser desestimada, ya que puede estar vinculada a factores individuales o estructurales que es importante atender. En general, los resultados permiten concluir que existe una valoración ampliamente favorable del clima organizacional, aunque

también se identifican espacios de mejora orientados a promover un ambiente aún más inclusivo, motivador y participativo.

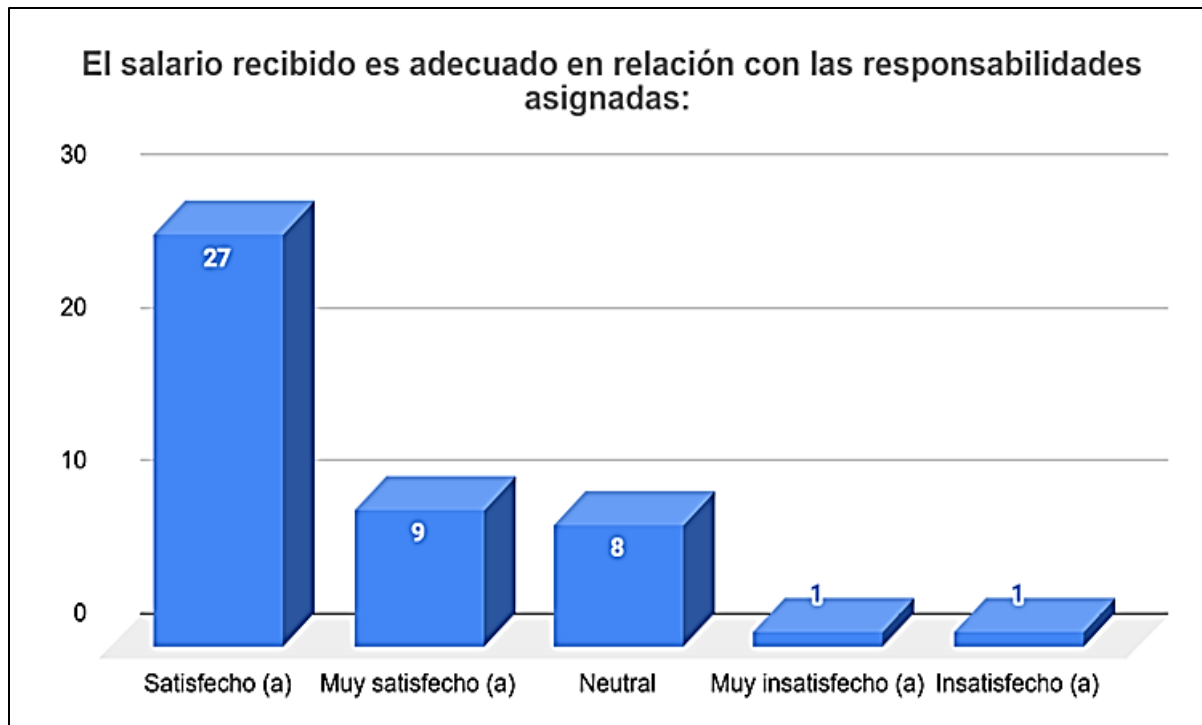
4.1.3 Escala de Satisfacción laboral

Resultados que arrojan la escala de satisfacción laboral ajustada y evaluada por expertos.

Tabla 13.
Salario vs responsabilidad

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	9	20.5
Satisfecho	27	61.4
Neutral	8	18.2
Insatisfecho	1	2.3
Muy insatisfecho	1	2.3
Total	44	100.0

Gráficos 13.
Salario vs responsabilidad



Nota: Los resultados obtenidos en la gráfica 13 sobre satisfacción laboral revelan que 27 docentes, equivalentes al 61.4% de la muestra, manifestaron estar satisfechos con el salario recibido, al considerar que este se ajusta a las responsabilidades laborales que desempeñan. Además, 9 docentes (20.5%) indicaron estar muy satisfechos con su remuneración. En conjunto, el 81.9% del profesorado expresó una valoración positiva respecto al componente salarial, lo cual es un indicador relevante en la percepción de justicia organizacional y satisfacción laboral general.

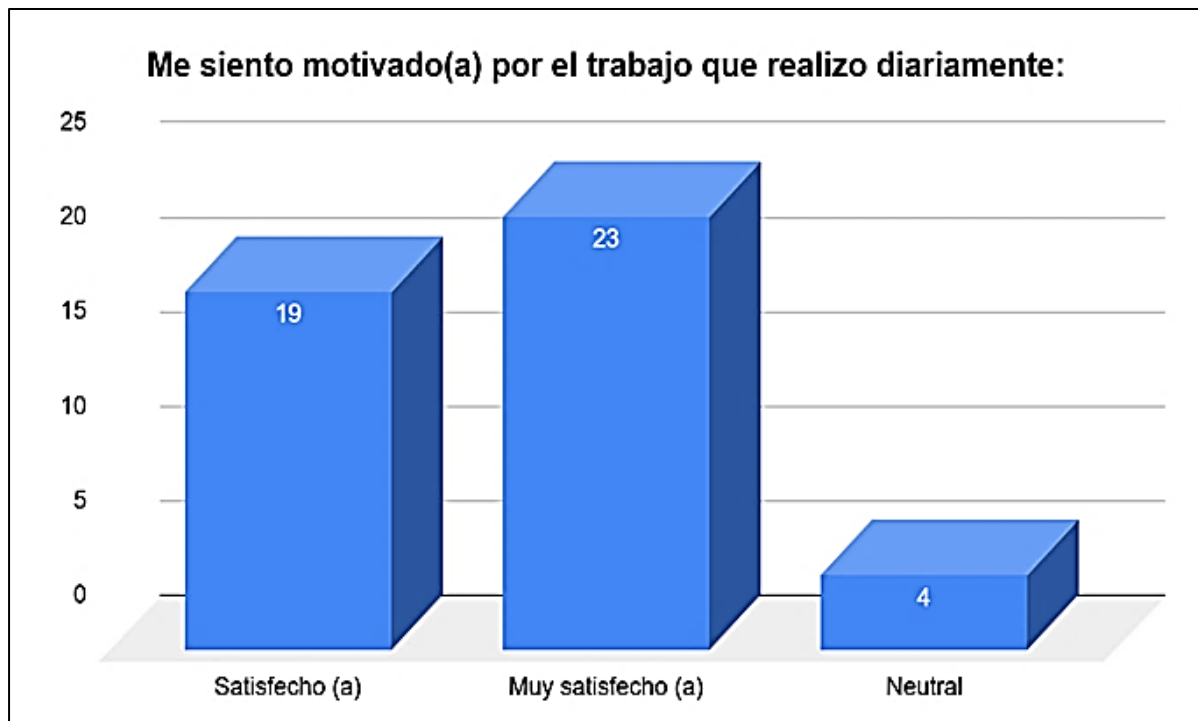
Por otra parte, 8 docentes (18.2%) adoptaron una postura neutral, lo que podría reflejar una percepción ambivalente o la expectativa de mejoras salariales más acordes con sus niveles de formación o carga de trabajo. Finalmente, un docente (2.3%) expresó estar insatisfecho y otro (2.3%) muy insatisfecho, lo que representa un porcentaje bajo, pero significativo en cuanto a la necesidad de considerar casos particulares donde el salario no cumple con las expectativas profesionales. En términos generales, los resultados sugieren que la política salarial institucional es

valorada positivamente por la mayoría del personal docente, aunque no exenta de márgenes de mejora.

Tabla 14.
Motivación por el trabajo

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	23	52.3
Satisfecho	19	43.2
Neutral	4	9.1
Insatisfecho	0	0
Total	46	100.0

Gráficos 14.
Motivación por el trabajo



Nota: Los resultados obtenidos en la gráfica revelan que 19 docentes, equivalentes al **43.2%** de la muestra, manifestaron estar satisfechos con el trabajo que realizan diariamente. Asimismo, 23 profesores (**52.3%**) expresaron estar muy satisfechos, lo que representa un **95.5%** del total con una valoración altamente positiva hacia su actividad laboral cotidiana. Este resultado sugiere un elevado nivel de motivación intrínseca en la mayoría del personal docente, lo cual es fundamental para el compromiso institucional, la productividad académica y la estabilidad emocional en el entorno laboral.

Por otra parte, solo 4 docentes (**9.1%**) adoptaron una postura neutral frente a esta afirmación, lo cual podría deberse a factores personales, condiciones específicas del entorno de trabajo o a la falta de estímulos adicionales. No se registraron respuestas de insatisfacción, lo que refuerza la conclusión de que los docentes, en su mayoría, experimentan satisfacción y sentido de realización en el ejercicio de su profesión. Estos resultados destacan la importancia de continuar fortaleciendo las condiciones

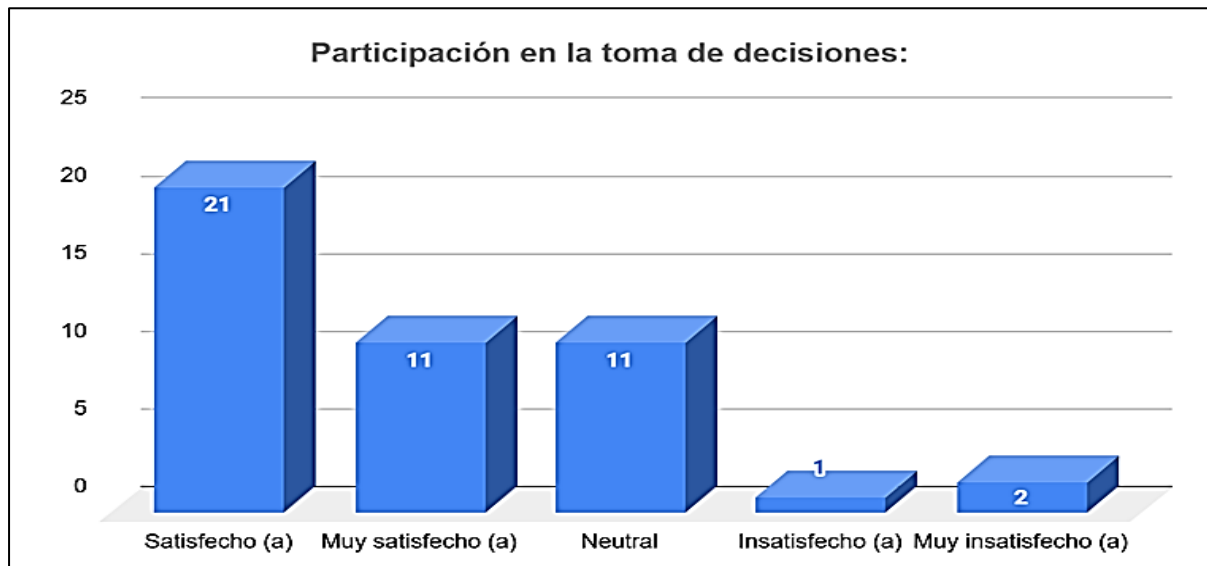
laborales y el reconocimiento institucional para mantener y potenciar este nivel de motivación profesional.

Tabla 15.
Participación en la toma de decisiones

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	11	25.0
Satisfecho	21	47.7
Neutral	11	25.0
Insatisfecho	1	2.3
Muy insatisfecho	2	4.5
Total	46	100.0

Gráficos 15.

Participación en la toma de decisiones



Nota: Los resultados presentados en la gráfica 15 indican que 21 profesores, lo que representa el **47.7%** de la muestra, expresaron estar satisfechos con su participación en los procesos de toma de decisiones dentro de la institución. Asimismo, 11 docentes (**25.0%**) manifestaron estar muy satisfechos con este aspecto, lo que eleva al **72.7%** el porcentaje de participantes que perciben de forma positiva su grado de involucramiento en las decisiones institucionales. Esta valoración sugiere que una parte significativa de los profesores sienten que su voz es escuchada y tomada en cuenta, lo cual favorece el compromiso, la corresponsabilidad y la gobernanza compartida.

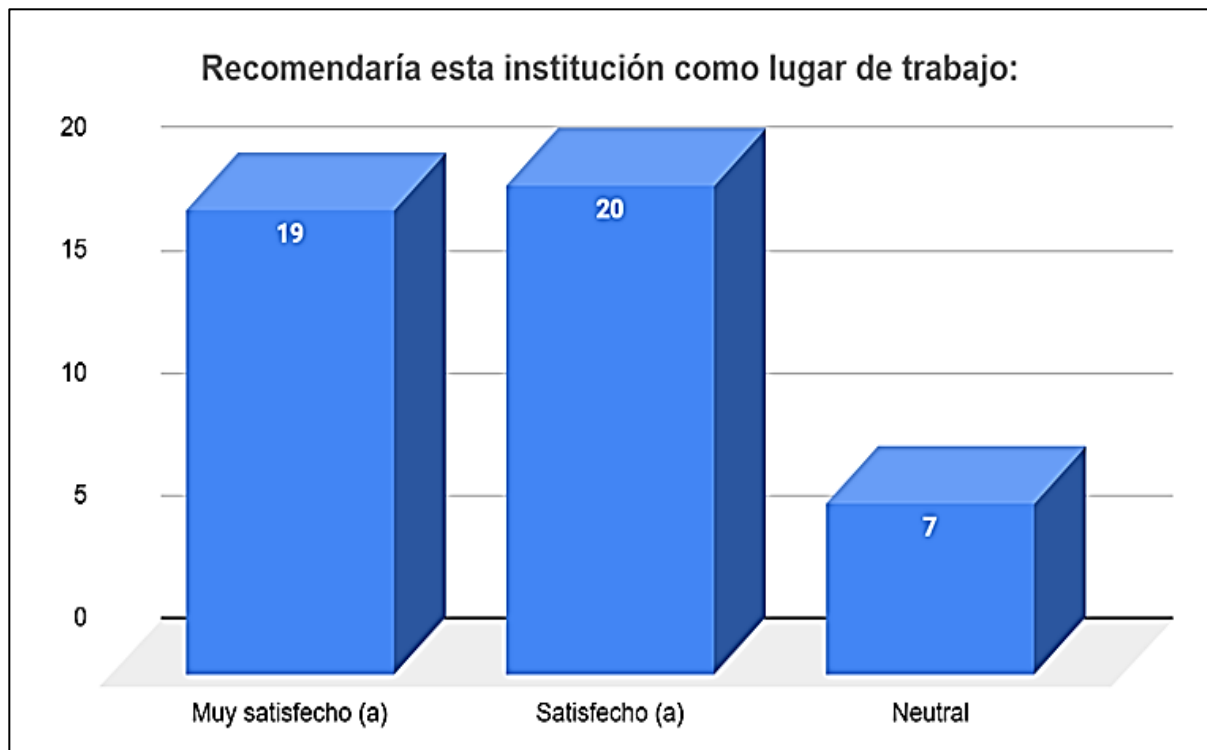
Por otro lado, 11 docentes (**25.0%**) adoptaron una posición neutral, lo que podría interpretarse como una percepción de participación limitada o poco clara en estos procesos. Finalmente, un docente (**2.3%**) expresó estar insatisfecho y dos (**4.5%**) manifestaron estar muy insatisfechos, lo que representa un **6.8%** del total con una percepción negativa en este ámbito. Estos datos sugieren la importancia de seguir fortaleciendo los mecanismos de participación democrática dentro de la institución, asegurando que todos los docentes tengan espacios efectivos de expresión e incidencia en la toma de decisiones.

Tabla 16.
Recomendaciones para trabajar en la institución

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	19	43.2
Satisfecho	20	45.5
Neutral	7	15.9
Total	46	100.0

Gráficos 16.

Recomendaciones para trabajar en la institución



Nota: Los resultados reflejados en la gráfica 16 indican que 19 docentes, lo que representa el **43.2%** de la muestra, expresaron estar **muy satisfechos** al recomendar la institución como un buen lugar para trabajar. De igual forma, 20 profesores (**45.5%**) manifestaron estar **satisfechos**, lo que en conjunto suma un **88.7%** del total con una percepción positiva en cuanto a la institución como espacio laboral recomendable. Este hallazgo evidencia un elevado grado de identificación institucional y satisfacción general con las condiciones de trabajo, el ambiente organizacional y los vínculos profesionales dentro de la comunidad académica.

Por otro lado, 7 docentes (**15.9%**) adoptaron una postura **neutral**, lo cual podría sugerir una evaluación más reservada, posiblemente influenciada por experiencias individuales o áreas específicas que aún presentan oportunidades de mejora. No se reportaron niveles de insatisfacción, lo cual refuerza la imagen favorable de la institución como un entorno atractivo para el ejercicio de la docencia. Estos resultados pueden considerarse un indicador indirecto del clima organizacional, ya que reflejan

la disposición del personal a recomendar su lugar de trabajo, un aspecto clave en la retención del talento humano y en la reputación institucional.

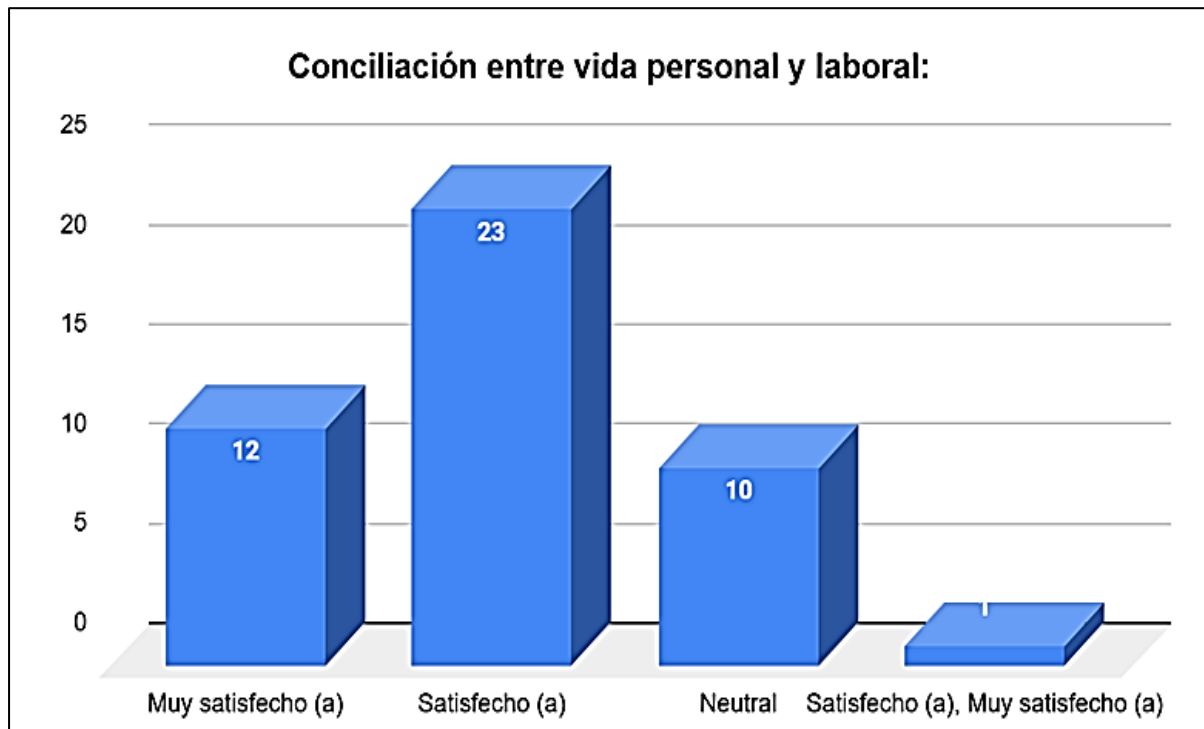
Tabla 17.

Conciliación entre la vida personal y laboral

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	12	27.3
Satisfecho	23	52.3
Neutral	10	22.7
Total	46	100.

Gráficos 17.

Conciliación entre la vida personal y laboral



Nota: La gráfica 17 correspondiente a la conciliación entre la vida personal y laboral revela que 12 docentes, lo que equivale al **27.3%** de la muestra, manifestaron estar **muy satisfechos** con el equilibrio que logran entre sus responsabilidades laborales y su vida personal. Asimismo, 23 profesores (**52.3%**) indicaron estar **satisfechos**, lo que eleva al **79.6%** el total de quienes perciben una adecuada conciliación entre ambos ámbitos. Este resultado es relevante, ya que una relación armoniosa entre la vida personal y profesional contribuye directamente al bienestar, la salud mental y la productividad de los docentes.

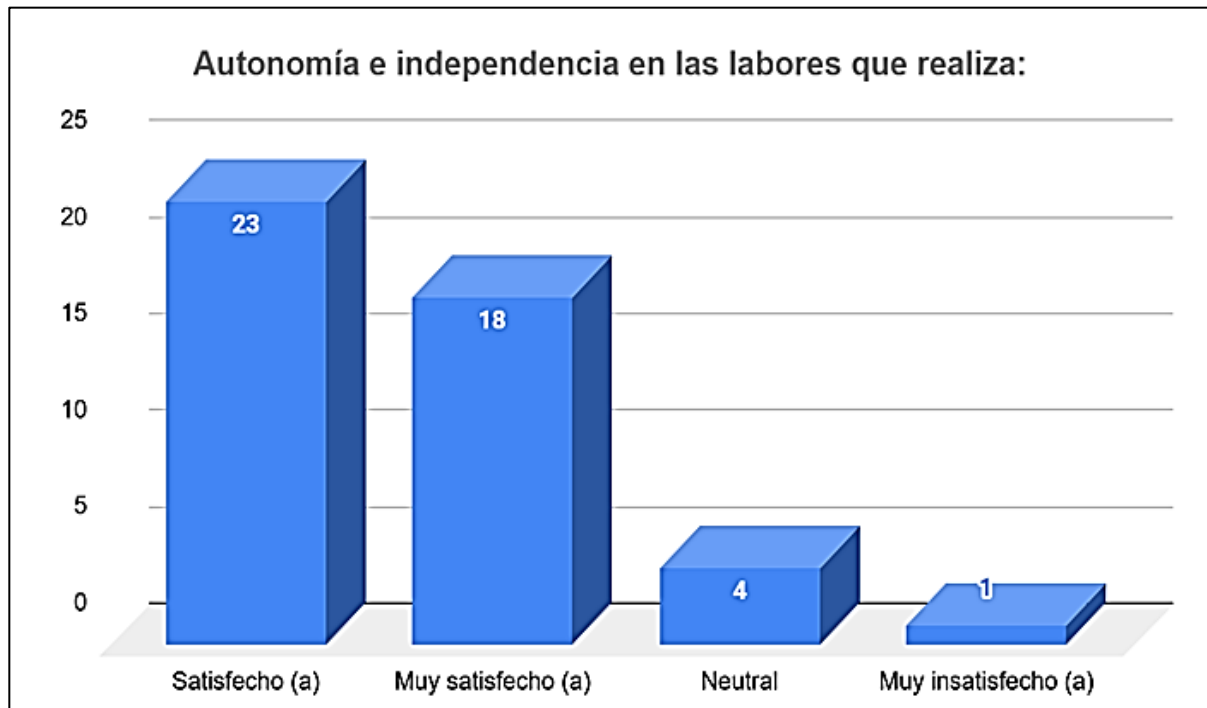
No obstante, 10 profesores (**22.7%**) adoptaron una postura **neutral**, lo cual podría reflejar dificultades puntuales en la gestión del tiempo, exceso de carga laboral o falta de políticas institucionales claras que favorezcan este equilibrio. A pesar de ello, no se reportaron respuestas de insatisfacción, lo que sugiere que, si bien existen áreas de mejora, la mayoría del personal docente se siente cómodo con las condiciones actuales que le permiten atender sus compromisos laborales sin comprometer significativamente su vida personal.

Tabla 18.
Autonomía e independencia en las labores que realiza

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	18	39.1
Satisfecho	23	50.0
Neutral	4	8.7
Muy insatisfecho	1	2.2
Total	46	100.0

Gráficos 18.

Autonomía e independencia en las labores que realiza



Nota: Los resultados presentados en la gráfica 18 evidencian que 23 docentes, lo que representa el **50.0%** de la muestra, manifestaron estar **satisfechos** con la autonomía e independencia que poseen para desempeñar sus funciones. A estos se suman 18 profesores (**39.1%**) que indicaron estar **muy satisfechos**, lo que en conjunto suma un **89.1%** de respuestas positivas. Este alto nivel de satisfacción sugiere que la mayoría del profesorado percibe un entorno laboral que favorece el ejercicio autónomo de su labor académica, lo cual es un componente esencial para la motivación profesional, la innovación docente y el sentido de responsabilidad institucional.

Por otro lado, 4 docentes (**8.7%**) adoptaron una postura **neutral**, posiblemente como resultado de experiencias ambiguas respecto al nivel de libertad y toma de decisiones que se les permite dentro de sus funciones. Finalmente, solo un docente (**2.2%**) manifestó estar **muy insatisfecho**, lo que representa una minoría estadísticamente baja, pero cuya percepción no debe ser ignorada, ya que podría señalar restricciones particulares en el ejercicio profesional. En general, estos resultados reflejan una

valoración positiva del grado de autonomía docente en la institución, lo cual fortalece la satisfacción laboral y la calidad del desempeño académico.

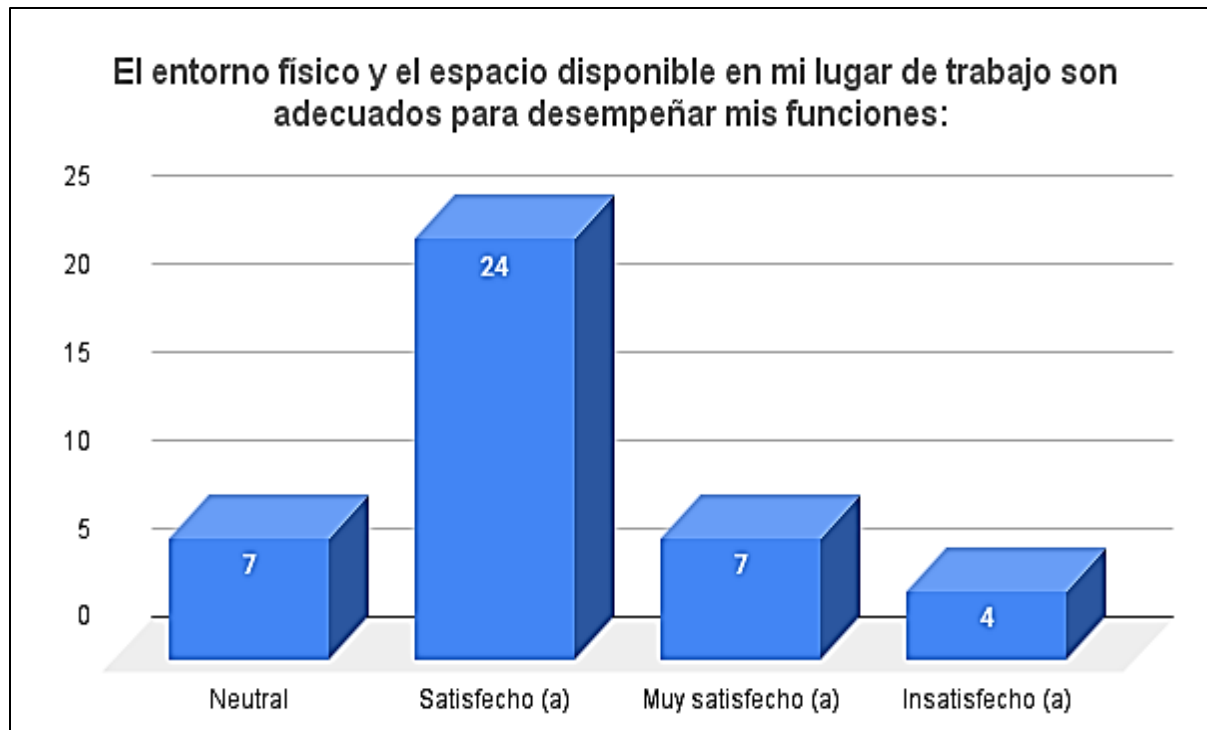
Tabla 19.

Entorno físico y espacios adecuados para desempeñar las funciones docentes

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	7	15.9
Satisfecho	24	54.5
Neutral	9	20.5
Muy insatisfecho	4	9.1
Total	44	100.0

Gráficos 19.

Entorno físico y espacios adecuados para desempeñar las funciones docentes



Nota: Los resultados presentados en la gráfica 19 muestran que 24 docentes, equivalentes al 54.5% de la muestra, manifestaron estar satisfechos con los entornos físicos y espacios disponibles para el desempeño de sus funciones docentes. Asimismo, 7 profesores (15.9%) indicaron estar muy satisfechos, lo que eleva al 70.4% el porcentaje de respuestas positivas. Este resultado sugiere que, en términos generales, los espacios físicos proporcionados por la institución son percibidos como adecuados por la mayoría del profesorado, lo cual influye de forma directa en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, 9 docentes (20.5%) adoptaron una postura neutral, lo que podría reflejar condiciones que, aunque funcionales, no cumplen del todo con las expectativas del profesorado en cuanto a comodidad, tecnología o recursos complementarios. Finalmente, 4 profesores (9.1%) expresaron estar muy insatisfechos, lo cual señala la existencia de deficiencias puntuales en la infraestructura o equipamiento que requieren atención. Estos hallazgos sugieren que, si bien hay una percepción favorable predominante, la institución debe evaluar las

condiciones físicas de los espacios docentes para garantizar estándares de calidad óptimos en toda la planta académica.

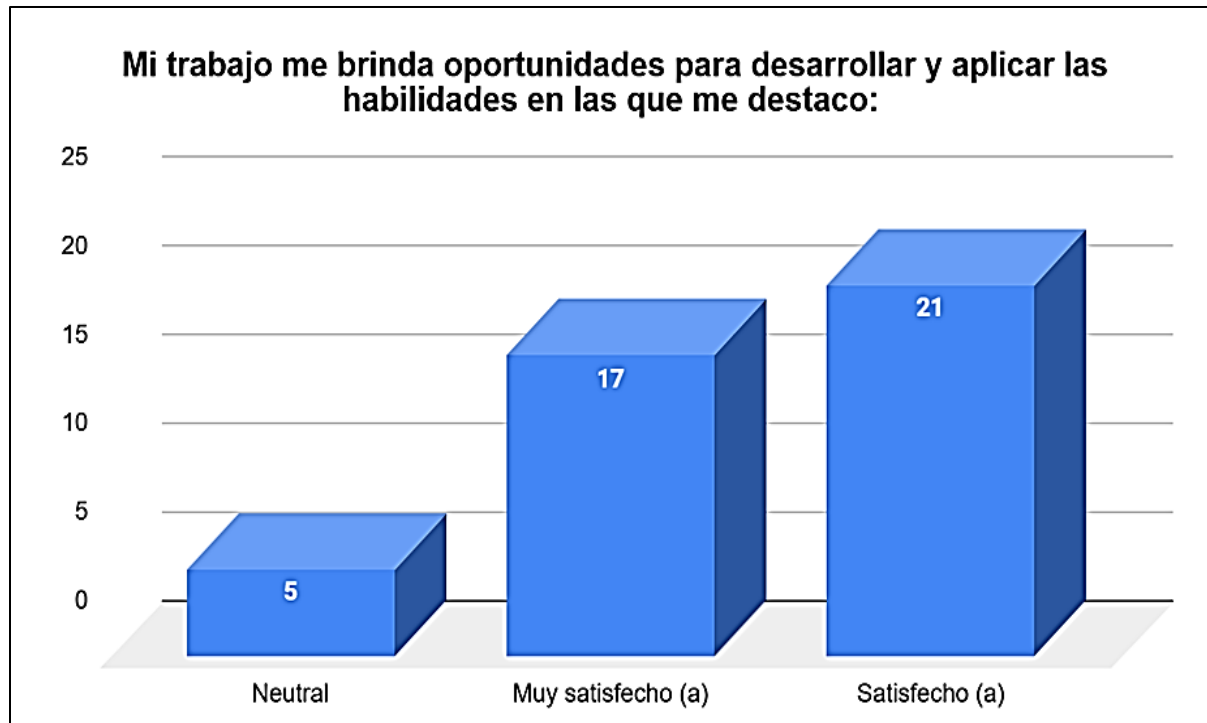
Tabla 20.

Desarrollo de habilidades a través del trabajo

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	17	38.6
Satisfecho	21	47.7
Neutral	4	9.1
Muy insatisfecho	0	0.0
Total	42	100.0

Gráficos 20.

Desarrollo de habilidades a través del trabajo



Nota: Los resultados obtenidos en la gráfica 20 revelan que 21 docentes, lo que representa el 47.7% de la muestra, manifestaron que su trabajo les brinda oportunidades para aplicar y desarrollar habilidades en las que se destacan. De igual forma, 17 profesores (38.6%) expresaron estar muy satisfechos con este aspecto, lo que suma un 86.3% de respuestas positivas. Este resultado evidencia un alto nivel de motivación profesional entre los docentes, ya que la posibilidad de utilizar sus competencias y talentos contribuye directamente al compromiso, la satisfacción laboral y el sentido de autorrealización en el ejercicio docente.

Por otra parte, solo 4 docentes (9.1%) adoptaron una postura neutral ante esta afirmación, lo cual podría deberse a la percepción de escasas oportunidades para aplicar sus fortalezas individuales o a la falta de condiciones que fomenten el desarrollo profesional. No se registraron respuestas de insatisfacción, lo que refuerza la idea de que la mayoría del personal docente se siente valorado y estimulado en sus funciones. Estos hallazgos destacan la importancia de continuar promoviendo

espacios que potencien las habilidades del profesorado como estrategia para fortalecer la calidad educativa y el clima organizacional.

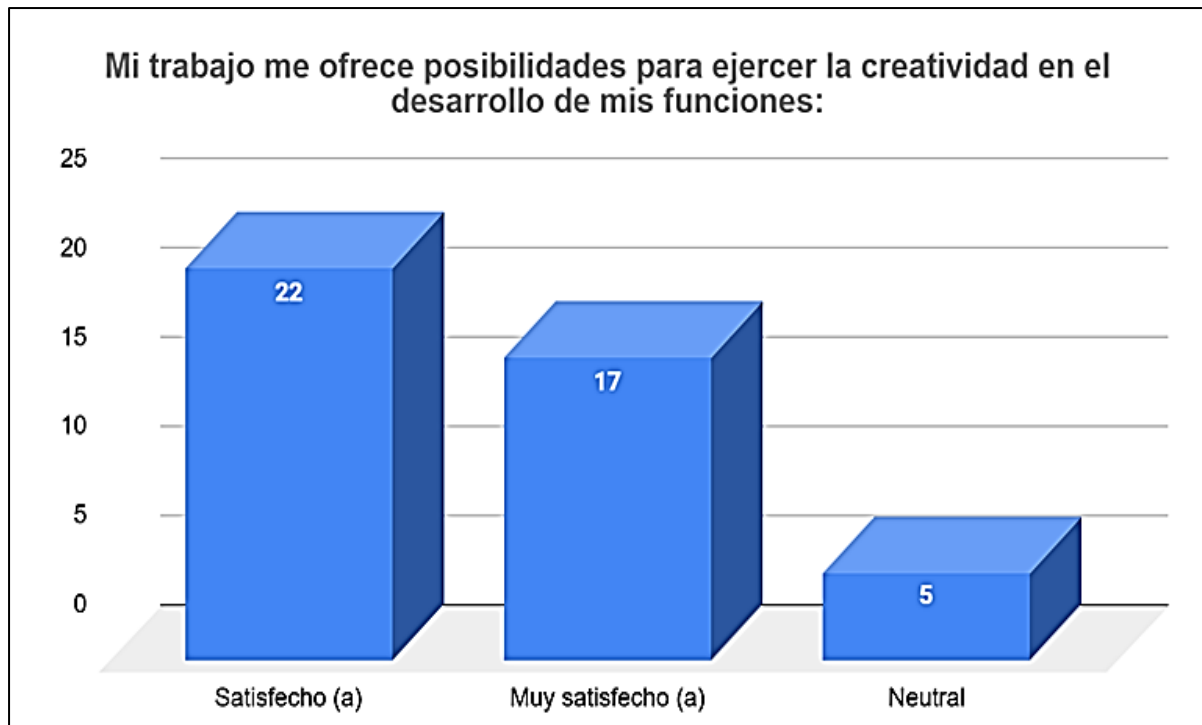
Tabla 21.

Desarrollo de la creatividad a través del trabajo.

Nivel de satisfacción	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Muy satisfecho	17	38.6
Satisfecho	22	50.0
Neutral	5	11.4
Muy insatisfecho	0	0.0
Total	44	100.0

Gráficos 21.

Desarrollo de la creatividad a través del trabajo.



Nota: Los resultados obtenidos en la gráfica 21 revelan que 22 docentes, lo que equivale al 50.0% de la muestra, manifestaron que su trabajo les brinda posibilidades para ejercer la creatividad en el desarrollo de sus funciones. De igual forma, 17 profesores (38.6%) expresaron estar muy satisfechos con este aspecto, lo que refleja una percepción altamente positiva y motivadora respecto al ejercicio de la docencia. En conjunto, un 88.6% de los encuestados considera que su rol docente les permite aplicar enfoques creativos, proponer innovaciones metodológicas y asumir con autonomía sus responsabilidades laborales.

Por otra parte, solo 5 docentes (11.4%) adoptaron una postura neutral, lo que puede interpretarse como una percepción ambigua o limitada sobre la existencia de condiciones institucionales que fomenten la creatividad en el aula. La ausencia de respuestas de insatisfacción refuerza la idea de que la institución proporciona un entorno laboral que valora la iniciativa y la innovación pedagógica, elementos clave para la calidad educativa y la satisfacción profesional del personal docente.

4.2 Discusión de los Resultados

Los resultados obtenidos en el presente estudio reflejan una estrecha relación entre las percepciones del clima organizacional y los niveles de satisfacción laboral entre los docentes participantes. Ambas variables muestran una tendencia positiva, lo que sugiere que las condiciones del Centro Regional Universitario de San Miguelito favorecen un entorno laboral saludable y motivador para el ejercicio de la docencia.

En lo que respecta al clima organizacional, se observó que un alto porcentaje de los profesores valora positivamente aspectos como el respeto y la colaboración entre colegas (84.1%), la confianza generada por el jefe inmediato (77.2%) y la calidad de la comunicación entre directivos y docentes (72.7%). Estos factores, que implican relaciones humanas y de liderazgo, son fundamentales para generar cohesión y sentido de pertenencia dentro de los equipos de trabajo.

Asimismo, el reconocimiento institucional a la labor docente fue considerado satisfactorio por el 68.2% de los encuestados, aunque un 31.8% entre respuestas neutras e insatisfacción sugieren áreas de mejora. De forma similar, el acceso a recursos materiales y tecnológicos adecuados obtuvo una valoración positiva del 63.6%, mientras que un 36.4% se mantuvo neutral o insatisfecho, lo que evidencia la necesidad de reforzar las condiciones logísticas para el desempeño docente.

En cuanto a la variable satisfacción laboral, se destaca que un 79.6% de los docentes se sienten motivados por los desafíos cotidianos que presenta su trabajo, mientras que un 88.7% recomendaría la institución como un buen lugar para trabajar, lo cual se traduce en una percepción favorable del entorno institucional. Además, aspectos como el equilibrio entre la vida personal y laboral (79.6%), la autonomía en el trabajo (89.1%), la oportunidad para aplicar habilidades (86.3%) y el fomento de la creatividad (88.6%) fueron altamente valorados, evidenciando que los docentes perciben un ambiente laboral que estimula su desarrollo profesional y personal.

No obstante, algunos elementos como el salario muestran percepciones más variables. Aunque una mayoría expresó satisfacción (61.4%) con la retribución económica en función de sus responsabilidades, un porcentaje relevante se mostró neutral o insatisfecho, lo que podría indicar la necesidad de revisar los sistemas de compensación o los incentivos institucionales ofrecidos.

En términos comparativos, los resultados sugieren que un clima organizacional positivo favorece directamente la satisfacción laboral del personal docente. Las percepciones favorables respecto a las relaciones interpersonales, la participación en la toma de decisiones y la autonomía laboral se reflejan en una mayor motivación, compromiso institucional y disposición para la mejora continua. Sin embargo, los aspectos que presentaron menor satisfacción o mayor neutralidad deben ser considerados como oportunidades de mejora estratégica por parte de la gestión institucional.

CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos en esta investigación permiten concluir que tanto el clima organizacional como la satisfacción laboral son variables fuertemente relacionadas y fundamentales para el bienestar del personal docente en la institución objeto de estudio. Los resultados cuantitativos revelan que una proporción considerable de los docentes percibe un ambiente de trabajo favorable, caracterizado por relaciones interpersonales positivas, oportunidades para el desarrollo profesional, autonomía en las tareas, y reconocimiento por su labor. Esta percepción positiva del clima organizacional se asocia estrechamente con niveles elevados de satisfacción en el ejercicio docente.

De acuerdo con Chiavenato (2009), el clima organizacional representa el ambiente emocional que se vive dentro de la organización y tiene un impacto directo en la motivación, productividad y permanencia de los colaboradores. En este estudio, las respuestas de los docentes reflejan esta conexión, ya que quienes valoraron positivamente la colaboración entre colegas, la confianza con sus superiores y la comunicación institucional también manifestaron mayores niveles de satisfacción laboral.

Por su parte, Robbins y Judge (2013) sostienen que la satisfacción laboral está determinada por diversos factores, incluyendo la equidad en la compensación, la posibilidad de crecimiento, el contenido del trabajo y las condiciones organizacionales. En consonancia con estos planteamientos, este estudio evidenció que los docentes que se sienten reconocidos, que aplican sus habilidades y ejercen la creatividad, experimentan una mayor motivación y bienestar laboral.

Sin embargo, también se identificaron áreas que requieren atención, como la percepción de insuficiencia en los recursos materiales, la satisfacción salarial en algunos casos, y la limitada participación en la toma de decisiones. Estos aspectos, aunque no mayoritarios, son relevantes, ya que pueden generar tensiones o desmotivación si no se abordan de manera oportuna.

En suma, se confirma que un entorno institucional favorable no solo promueve el desempeño docente, sino que también influye en la calidad educativa y en la sostenibilidad del talento humano dentro del sistema educativo superior.

RECOMENDACIONES

1. **Fortalecer los espacios de participación docente:** Se recomienda implementar mecanismos más inclusivos para que los profesores participen activamente en la toma de decisiones institucionales. Esto puede lograrse mediante comités de trabajo, consultas internas o encuentros académicos que refuercen la cultura democrática y el sentido de pertenencia.
2. **Revisar y mejorar las condiciones salariales:** Aunque la mayoría expresó satisfacción con la remuneración, es aconsejable evaluar la equidad y competitividad del sistema de incentivos y ascensos, considerando la formación, la experiencia y la carga laboral de los docentes.
3. **Optimizar los recursos materiales y tecnológicos:** Es necesario realizar diagnósticos periódicos sobre el estado y disponibilidad de equipos, materiales didácticos e infraestructura, con el fin de garantizar condiciones adecuadas para la enseñanza y la innovación pedagógica.
4. **Impulsar el desarrollo profesional continuo:** Se sugiere promover oportunidades de capacitación, apoyo a la investigación, movilidad académica y actividades de actualización que favorezcan el crecimiento profesional del cuerpo docente y su satisfacción laboral.
5. **Reforzar la cultura de reconocimiento institucional:** Implementar estrategias de reconocimiento no solo formales (ascensos, incentivos económicos), sino también simbólicas (reconocimientos públicos, menciones honoríficas) puede fortalecer el compromiso del personal con la misión institucional.
6. **Monitorear el clima organizacional de manera regular:** Se recomienda aplicar diagnósticos anuales o semestrales sobre el clima organizacional, que permitan detectar oportunamente áreas de mejora y medir el impacto de las políticas implementadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado*. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 153-160. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bazalar, M. Á., & Choquehuanca, D. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao. *Llamkasun*, 1(1), 1-15.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiang, M. M., A. Nuñez, M. J. Martín y C. M. Salazar (2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 92-103.
- Chiang, M. M., C. M. Salazar y A. Núñez (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Teoría*, 16(2), 61-76.
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Núñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del

- sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66-68.
- Dessler, G. (2013). *Administración de recursos humanos* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- González, J., Fierro, C., & Fortoul, B. (2012). El clima escolar y su relación con la práctica docente. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 14(2), 1–13.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación* (7a ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). Wiley.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4a ed.). McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2011). La mejora de la educación: cómo mejorar la calidad de la enseñanza. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(1), 3–19.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2022). *Human resource management* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56(1), 56-90.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15.^a ed.). Pearson.
- Shadish, W. R., Cook, T. D., & Campbell, D. T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Zhang, Y., & Bartol, K. M. (2010). The influence of creative process engagement on employee creative performance. *Academy of Management Journal*, 53(4), 1071-1089. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468615>

ANEXOS

Anexo 1.

CUESTIONARIO

Título: "Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal docente en instituciones de educación superior"

Instrucciones:

Marque con una (X) la opción que mejor refleje su percepción, según la siguiente escala:

◆ Escala Likert:

1 = Muy insatisfecho(a)

2 = Insatisfecho(a)

3 = Neutral

4 = Satisfecho(a)

5 = Muy satisfecho(a)

I. Datos sociodemográficos

1. Género:

Masculino

Femenino

Otro

2. Edad:

20-35

36-45

45-55

56 o Más

3. Antigüedad en la institución:

Menos de 2 años

2-5 Años

6-10 años

Más de 10 años

II. Clima organizacional

Indique su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos:

1. Ambiente de respeto y colaboración entre colegas

Muy insatisfecho(a)

Insatisfecho(a)

Neutral

Satisfecho(a)

Muy satisfecho(a)

2. Distribución equilibrada de la carga laboral

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

3. Reconocimiento institucional al esfuerzo docente

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

4. Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

5. Oportunidades de desarrollo profesional

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

6. Existe un ambiente de confianza entre compañeros

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

7. Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

8. Comunicación entre directivos y docentes

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

9. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

10. Los cambios propuestos mejoran el clima organizacional en su institución

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

III. Satisfacción laboral

Indique su nivel de satisfacción:

1. Salario en relación con sus responsabilidades

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

2. Motivación por el trabajo que realiza

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

3. Participación en la toma de decisiones

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)

Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

4. Recomendaría esta institución como lugar de trabajo

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

5. Conciliación entre vida personal y laboral

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

6. Autonomía e independencia en las labores que realiza

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

8. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

9. Las posibilidades de creatividad que le ofrece su trabajo

Muy insatisfecho(a)
Insatisfecho(a)
Neutral
Satisfecho(a)
Muy satisfecho(a)

Anexo 2

FACTORES

Factor: TRABAJO EN EQUIPO

- Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.
- Existe un ambiente de confianza entre compañeros.
- Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.
- Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.
- Las herramientas de trabajo son las adecuadas.

Factor 2: LIDERAZGO

- Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.

Factor 3: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros.
- En nuestro departamento nos encontramos orientado a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.

Factor 4: RETROALIMENTACIÓN

- Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.
- Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de Recursos Humanos.

Factor 5: MOTIVACIÓN

- En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.
 - Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.
 - Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.
 - Conozco la filosofía y objetivos del Centro Regional Universitario de San Miguelito.
- Anexo

Anexo 3.

Carta de constancia de revisión por parte del profesor de Español

Carta de Revisión de Español

Panamá, 27 de mayo de 2025.

Señores:

Universidad de Panamá

Centro Regional Universitario de San Miguelito

E. S. D.



Respetados Señores:

*La suscrita certifica haber revisado por solicitud del estudiante **Carlos E. Gálvez C.**, con cédula de identidad personal número **8-813-2173**, la tesis presentada como trabajo de final de grado para optar por el título de **Magíster en Docencia Superior** cuyo tema es:*

**"INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SATISFACCIÓN LABORAL
DEL PERSONAL DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR"**

A su vez doy fe que el documento cumple satisfactoriamente con todos los requisitos formales de ortografía y de redacción exigidos por el idioma español,

Atentamente,

Firma del Profesora de Español

Cédula: 9-708-1090

Registro del Diploma N° 114G38