

INSTITUTO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO DEL EJÉRCITO
ESCUELA DE POSTGRADO
GRAL DIV EDGARDO MERCADO JARRIN



TESIS

Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de una institución educativa de Tacna, año 2023

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en Gestión y Desarrollo

PRESENTADO POR:

Mag. Víctor Hoyos Arteaga (<https://orcid.org/0009-0001-4558-8018>)

ASESOR:

Dra. Ana María Holgado Quispe (<https://orcid.org/0000-0002-7510-9188>)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modernización y gestión pública

Lima, setiembre del 2025

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi esposa por el constante apoyo recibido, aún en los momentos más difíciles, a mis hijos por ser la razón de ser de mi esfuerzo y logro de metas trazadas y a mis padres por su formación y apoyo para ser lo que ahora soy.

AGRADECIMIENTO

Infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para seguir perfeccionándome profesionalmente. A mi esposa, hijos y padres, porque han contribuido positivamente, para esforzarme cada día por ser mejor.

A mi Instituto Científico y Tecnológico del Ejército por brindar los conocimientos que hace más profesionales.

Índice

CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE FIGURAS	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	3
1.1 Descripción de la realidad problemática	3
1.2 Formulación del problema	6
1.2.1 Problema principal	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 Objetivos.	7
1.3.1 Objetivo principal	7
1.3.2 Objetivos específicos	7
1.4 Justificación e Importancia de la investigación	7
1.4.1 Justificación teórica	7
1.4.2 Justificación práctica	8
1.4.3 Justificación metodológica	8
1.4.4 Importancia de la investigación	8
1.5 Delimitación de la investigación	8
1.5.1 Delimitación espacial	8
1.5.2 Delimitación temporal	8
1.5.3 Delimitación social	9
1.5.4 Delimitación conceptual	9
1.6 Limitaciones	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Antecedentes	10
2.1.1 Antecedentes internacionales	10
2.1.2 Antecedentes nacionales	12

2.2	Marco filosófico	15
2.3	Bases teóricas o teoría sustantiva.	17
2.4	Definición de términos básicos	30
2.5	Formulación de las hipótesis	31
2.5.1	Hipótesis global o principal	31
2.5.2	Hipótesis específicas	32
2.6	Identificación y clasificación de las variables	32
2.7	Operacionalización de variables	33
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		34
3.1	Tipo, diseño y nivel de la investigación	34
3.2	Población y muestra	35
3.2.1	Población	35
3.2.2	Muestra	35
3.2.3	Criterios de inclusión y exclusión	36
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.4	Procesamiento de los datos	39
3.5	Validez y confiabilidad del instrumento	39
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS		
4.1	Presentación, análisis e interpretación de resultados	44
4.2	Contrastación de hipótesis	53
4.3	Discusión de los resultados	58
CONCLUSIONES		61
RECOMENDACIONES		62
REFERENCIAS		63
ANEXOS:		
A.	Matriz de consistencia	67
B.	Instrumentos de recolección de datos	69
C.	Declaración jurada de autenticidad y no plagio	74
D.	Autorización para tesis en el repositorio del ICTE	75
E.	Validez y confiabilidad de los instrumentos	76
F.	Similitud	88

RESUMEN

El presente estudio analizó la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de la ciudad de Tacna. La problemática se centró en la influencia del liderazgo, el trabajo en equipo, las condiciones laborales y la comunicación en la percepción de bienestar de los empleados, considerando la necesidad de optimizar el ambiente laboral para fortalecer el desempeño institucional. El objetivo fue determinar la relación entre ambas variables. Se desarrolló un estudio de tipo relacional, con diseño no experimental y transversal, aplicando encuestas estructuradas a 80 trabajadores, analizadas con el coeficiente Rho de Spearman. Los resultados demostraron que existe una relación significativa moderada entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores. Entre las dimensiones evaluadas, las condiciones laborales y la comunicación se destacaron como los factores con mayor influencia en la percepción de bienestar. Asimismo, el liderazgo y el trabajo en equipo evidenciaron vínculos positivos que, aunque de menor intensidad, confirman su importancia en la construcción de un entorno laboral favorable. En la discusión, se destacó que un ambiente organizacional positivo realmente impulsa la motivación, el compromiso y la retención del personal, alineándose con teorías anteriores. Se llegó a la conclusión de que mejorar el clima organizacional es fundamental para aumentar la satisfacción laboral, ya que se observó una relación significativa entre ambas variables. Se recomienda que en futuras investigaciones o planes de mejora se diseñen estrategias específicas orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la cohesión grupal, las condiciones laborales y los canales de comunicación.

Palabras claves: clima organizacional, satisfacción laboral, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación.

ABSTRACT

The present study analyzed the relationship between organizational climate and job satisfaction among the workers of the Nuestros Heroes de la Guerra del Pacifico Educational Institution in Tacna. The problem focused on the influence of leadership, teamwork, working conditions, and communication on employees' perception of well-being, considering the need to optimize the work environment to strengthen institutional performance. The objective was to determine the relationship between both variables. A relational study with a non-experimental, cross-sectional design was conducted, applying structured surveys to 80 workers, analyzed using Spearman's Rho coefficient. The results demonstrated a significant relationship between organizational climate and job satisfaction. Among the dimensions evaluated, working conditions and communication stood out as the most influential factors in the perception of well-being. Likewise, leadership and teamwork showed positive associations which, although of lesser intensity, confirmed their importance in building a favorable work environment. In the discussion, it was emphasized that a positive organizational environment truly enhances motivation, commitment, and employee retention, aligning with previous theories. It was concluded that improving the organizational climate is essential for increasing job satisfaction, as a significant relationship between the two variables was observed. It is recommended that future research or improvement plans design specific strategies aimed at strengthening leadership, group cohesion, working conditions, and communication channels.

Keywords: Organizational climate, job satisfaction, leadership, teamwork, communication.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables	29
Tabla 2. Resultados de la confiabilidad del instrumento clima organizacional	35
Tabla 3. Rangos de Alfa de Cronbach según George y Mallery (2003)	36
Tabla 4. Resultados de la confiabilidad del instrumento satisfacción laboral	37
Tabla 5. Resultados estadísticos de la dimensión estilo de liderazgo	39
Tabla 6. Resultados estadísticos de la dimensión trabajo en equipo	40
Tabla 7. Resultados estadísticos de la dimensión condiciones laborales	41
Tabla 8. Resultados estadísticos de la dimensión comunicación	42
Tabla 9. Resultados estadísticos de la dimensión factores intrínsecos	44
Tabla 10. Resultados estadísticos de la dimensión ambiente laboral	45
Tabla 11. Prueba de normalidad	46
Tabla 12. Rangos de interpretación de la correlación de Spearman (ρ)	48
Tabla 13. Correlación de Spearman entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	49
Tabla 14. Correlación entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral	50
Tabla 15. Correlación entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral	51
Tabla 16. Correlación entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral	52
Tabla 17. Correlación entre la comunicación y la satisfacción laboral	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Distribución de respuestas sobre la dimensión estilo de liderazgo	39
Figura 2.	Distribución de respuestas sobre la dimensión trabajo en equipo	40
Figura 3.	Distribución de respuestas sobre dimensión condiciones laborales	41
Figura 4.	Distribución de respuestas sobre la dimensión comunicación	43
Figura 5.	Distribución de respuestas sobre la dimensión factores intrínsecos	44
Figura 6.	Distribución de respuestas sobre la dimensión ambiente laboral	45

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un conjunto de relaciones laborales y personales dentro de una organización, que puede medirse y ayudar en la toma de decisiones. Las personas experimentan este ambiente de manera única, y sus percepciones, emociones y acciones influyen en su comportamiento y rendimiento. De esta manera, la forma en que los empleados perciben el clima organizacional afecta directamente su satisfacción, compromiso y productividad, impactando el desempeño general de la organización.

La satisfacción laboral es un resultado clave de un ambiente de trabajo saludable, ligado al clima organizacional. Un buen clima influye en el logro de objetivos estratégicos, ya que empleados satisfechos están más motivados y comprometidos, mejorando el desempeño. Por ello, el recurso humano es el activo más valioso, pues son las personas quienes, con su desempeño, permiten alcanzar el éxito laboral y los objetivos institucionales.

En el siglo XXI, la globalización presentó nuevos desafíos en la gestión de recursos humanos. Las empresas debieron adaptar su enfoque hacia el capital humano frente a un entorno laboral más complejo. Por ello, habilidades, capacitación continua y requisitos laborales ganaron relevancia, convirtiéndose en prioridades estratégicas para mejorar y gestionar efectivamente el talento en las organizaciones contemporáneas.

Según Quispe et al. (2023) la variable clima organizacional, es decir, el clima laboral de los empleados estuvo influenciado por los resultados alcanzados por las organizaciones, los cuales fueron un fenómeno circular que afectó su percepción. Esta afirmación resalta la naturaleza dinámica e interdependiente del clima organizacional, donde la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo se ve modificada tanto por las condiciones internas de la organización como por los resultados obtenidos. El clima laboral, como motor activo del comportamiento, influye en la satisfacción y la productividad, creando círculos virtuosos o viciosos.

En particular, en la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico (IE NHGP), las particularidades del clima organizacional fueron percibidas directamente por los empleados, quienes experimentaron de primera mano las condiciones que determinaron su satisfacción laboral. La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en esta institución jugó un papel clave en la

conducta y el desempeño de los trabajadores. Igualmente, Quispe et al. (2023), manifiesta que la satisfacción laboral se definió como la sensación que experimentaron los empleados mientras desempeñaron sus funciones, y esta satisfacción estuvo compuesta por diversos factores, como remuneración, supervisión, condiciones laborales, perspectivas de ascenso, relaciones con los colegas, entre otros (p. 58).

A pesar de la importancia de estas variables, existió una brecha en el conocimiento respecto a la posible relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de la IE NHGP. El desconocimiento sobre la interacción de factores afectó el desarrollo de la institución educativa. Por ello, este estudio investigó la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en empleados de la IE NHGP en 2023. El análisis buscó ofrecer herramientas para fortalecer la colaboración, compromiso y productividad, promoviendo un ambiente laboral que facilite alcanzar objetivos institucionales y contribuya al éxito académico y organizacional.

El estudio está compuesto por cuatro capítulos. En el Capítulo I, se aborda el planteamiento del problema, desarrollando aspectos como la realidad problemática, formulación del problema, objetivos, justificación e importancia de la investigación, delimitación y limitaciones del estudio. En el Capítulo II, se presenta el marco teórico, donde se desarrollan antecedentes nacionales e internacionales, marco filosófico, bases teóricas, definición de términos, formulación de hipótesis, identificación, clasificación y operacionalización de las variables. En el Capítulo III, se aborda la metodología de la investigación, incluyendo tipo, diseño y nivel de investigación, población y muestra, técnicas de recolección de datos y procesamiento de datos. En el Capítulo IV, se presentan los análisis administrativos, donde se desarrollan cronograma de actividades, recursos humanos y materiales, presupuesto y financiamiento.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Descripción de la realidad problemática

En el universo, los países con mucha gente estuvieron motivados por logros comunes e individuales, que funcionaron bien en sus condiciones naturales y culturales, creando grandes relaciones entre individuos y organizaciones, y esas relaciones se extendieron a los individuos.

Según Panduro (2021), las empresas privadas de todo el mundo maximizan sus recursos a través de la cultura organizacional. Una organización sólida se dedica a ayudar a sus empleados a lograr satisfacción en el trabajo. Para conseguir este objetivo, implementan una gestión del talento en la que los expertos combinan los trabajos con los perfiles de los empleados. Esto permite que los empleados sean responsables de la identidad empresarial, utilizando sus oportunidades y fortalezas, teniendo en cuenta sus debilidades y amenazas.

En tiempos recientes, las empresas han implementado enfoques para fortalecer su variable de clima organizacional. Este enfoque actual en el manejo organizacional permite a los empleados disfrutar de un ambiente laboral adecuado, convirtiendo a la organización en un espacio propicio para el desarrollo y la satisfacción profesional. Además, el vínculo con los empleados se extiende más allá del ámbito laboral, abarcando también su entorno familiar. Así, la organización promueve una cultura distintiva que ayuda a los trabajadores a alcanzar los objetivos propuestos, al mismo tiempo que se sienten valorados y apoyados (Panduro, 2021, p. 112).

Las organizaciones se dirigen hacia tiempos grandiosos que pueden cambiar el entorno humano, pero simultáneamente atraviesan momentos muy difíciles para las organizaciones que no toman acciones y eligen hacer negocios como siempre. La gestión de recursos humanos es una condición principal para conseguir esta meta; por ello es necesario implementar técnicas y tácticas que apoyen a las organizaciones a aumentar su productividad, calidad y, por supuesto, competitividad. Para ello es necesario diagnosticar la cultura corporativa, y esta es la temática central del estudio. Según ello, Palacios (2019) afirma lo siguiente:

Realizar evaluación de la cultura organizacional, brindó el conocimiento necesario para brindar la retroalimentación necesaria y aprender más sobre procesos que impulsan y deciden las acciones de su organización,

permitiéndole implementar cambios previamente planificados en las cualidades y conductas de los trabajadores (p.3).

Uno de los objetivos de cualquier organización, en cualquier nivel, es desarrollar un nivel óptimo en la administración del personal, para que los empleados de la institución estén satisfechos desde la perspectiva profesional. En otras palabras, los empleados de instituciones educativas, integrantes de varias categorías de la institución, conocen el valor intrínseco de la satisfacción como resultado; los trabajadores están más en sintonía y se sienten más incentivados, más comprometidos y tienen un sentido más fuerte de los valores de la organización. Además, los empleados satisfechos aprenden mejor y responden de manera eficiente y efectiva a los desafíos que presentan sus instituciones educativas. Por el contrario, sin satisfacción, la motivación disminuye, la rotación aumenta y, en definitiva, crece el desinterés por seguir perteneciendo a la organización. Por lo tanto, es muy importante que los directivos de distintos niveles interioricen la certeza de esta afirmación. La satisfacción laboral garantiza la retención, mientras que la insatisfacción garantiza la rotación, la renuncia y el fracaso organizacional (Palacios, 2019).

Quispe et al. (2023) manifiestan que, analizar la variable clima organizacional ayudó a identificar diversos elementos que afectaron el estado de ánimo dentro de la empresa, lo cual impactó en Conducta y productividad del personal. Es importante reconocer que este comportamiento no solo surgió de las condiciones organizativas, sino que está determinado por cómo perciben los empleados esos factores, así como por las actitudes, interacciones y experiencias que cada uno tuvo en relación con la organización (p.35).

La IE NHGP, ubicada en la región de Tacna, se encuentra ante una situación en la que el bienestar de sus empleados y la satisfacción laboral se han convertido en temas de creciente relevancia. A pesar de los esfuerzos emprendidos por la organización para implementar diversas estrategias con el fin de optimizar el ambiente laboral, persisten interrogantes sobre la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los colaboradores. Es necesario profundizar en cómo las condiciones estructurales, sociales y culturales dentro de la institución afectan el nivel de satisfacción de los empleados, lo cual podría tener implicancias directas en su rendimiento y en el clima general de la organización.

La Institución Educativa NHGP atraviesa circunstancias que impactan significativamente en el bienestar laboral de su personal y, por consiguiente, en el ambiente organizativo. En el transcurso de los últimos períodos, diversos miembros del colectivo educativo han expresado preocupación respecto al incremento del descontento dentro del espacio de trabajo. Esta problemática se encuentra vinculada a elementos fundamentales, tales como: las deficiencias en los canales de comunicación institucional, la ausencia de estímulos motivacionales por parte del equipo directivo y la insuficiencia de reconocimientos, además de limitadas posibilidades para el crecimiento en el ámbito profesional.

Específicamente, el personal ha señalado la existencia de obstáculos en la administración interna del establecimiento. Los flujos comunicacionales entre las instancias directivas y los colaboradores resultan insuficientes, generando incertidumbre, erosión de la confianza y una atmósfera caracterizada por la desinformación. Esta situación se agrava con la inexistencia de lineamientos definidos vinculados al reconocimiento del trabajo realizado y las trayectorias de desarrollo profesional, provocando desánimo, reducción del sentido de pertenencia y la percepción de que sus contribuciones no son valoradas. Aunque estos factores puedan considerarse secundarios cuando se analizan individualmente, su combinación configura un entorno conflictivo que termina comprometiendo tanto el estado anímico como el rendimiento laboral. En consecuencia, se observa un aumento en la movilidad del personal, fenómeno que compromete la continuidad institucional y la excelencia de los servicios formativos brindados.

Este problema ha sido advertido reiteradamente tanto por los directivos como por los trabajadores, quienes coinciden en que su impacto negativo sobre el clima laboral es evidente. De no aplicarse medidas oportunas, la situación se agrava con la pérdida de profesionales capacitados, lo que repercute directamente en el nivel de enseñanza brindado a los estudiantes. El descontento también favorece la aparición de conflictos internos que complican la cooperación y la cohesión entre los equipos de trabajo.

La influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral queda claramente reflejada en este contexto. Aunque los estudios existentes resaltan que un entorno positivo impulsa el rendimiento y mejora el bienestar del personal, en la IE NHGP la falta de un análisis profundo dificulta reconocer con precisión qué factores inciden más en el descontento. Por esta razón, surge la necesidad urgente de

emprender una investigación específica que permita comprender cómo las condiciones internas de la institución afectan la motivación y el bienestar de sus empleados.

El propósito de este estudio es no solo describir la situación actual del clima organizacional en la IE NHGP, sino también ofrecer datos precisos que ayuden a los directivos a implementar cambios estructurales. Es necesario identificar las áreas críticas que requieren atención inmediata para mejorar la satisfacción laboral, reducir la rotación de personal y fortalecer la cultura organizacional. Sin una intervención adecuada, los efectos negativos en el ambiente laboral podrían intensificarse, afectando tanto la motivación de los empleados como la calidad del servicio educativo que se brinda a los estudiantes.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema principal

¿De qué manera el clima organizacional se relaciona con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023?

1.2.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿De qué manera el estilo de liderazgo se relaciona con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023?

Problema específico 2

¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023?

Problema específico 3

¿De qué manera las condiciones de trabajo se relacionan con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023?

Problema específico 4

¿De qué manera la comunicación se relaciona con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023?

1.2.1 Objetivos

1.3.1 Objetivo principal

Determinar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la relación del estilo de liderazgo con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Objetivo específico 2

Determinar la relación del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Objetivo específico 3

Determinar la relación de las condiciones de trabajo con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Objetivo específico 4

Determinar la relación de la comunicación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

1.4 Justificación e importancia de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

Esta investigación profundizó en el examen de las variables abordadas, con la finalidad de ampliar la comprensión acerca de sus interrelaciones e influencia. Los resultados alcanzados constituirán un punto de partida para exploraciones futuras, ofreciendo un enfoque más preciso y exhaustivo que podrá emplearse en indagaciones subsiguientes vinculadas con la temática. La presente investigación se sustentó en un riguroso fundamento teórico, considerando que se integraron múltiples perspectivas conceptuales dirigidas a analizar de qué manera el ambiente organizativo influye en las dinámicas y conductas de las personas, aportando de esta forma al incremento de la efectividad y el desempeño óptimo al interior de la configuración institucional.

1.4.2 Justificación práctica

El propósito central de este estudio fue aportar evidencia que sustentara las teorías existentes acerca de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, de modo que sirviera como base para la toma de decisiones en la IE NHGP de Tacna. La intención estuvo orientada a favorecer una gestión institucional de mayor calidad.

1.4.3 Justificación metodológica

El estudio utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal. La investigación se desarrolló bajo un diseño correlacional, cuyo propósito fue determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Para la recolección de la información se utilizaron cuestionarios previamente validados y, posteriormente, los datos fueron procesados mediante un modelo estadístico de tipo inferencial, empleando el análisis de correlación como técnica principal. Según Palacios (2019), los procedimientos, técnicas e instrumentos aplicados en este tipo de estudios han demostrado ser confiables y válidos, lo que respalda su uso en investigaciones futuras de naturaleza similar.

1.4.4 Importancia de la investigación

El análisis del clima organizacional y de la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna resultó de gran relevancia, pues permitió comprender de qué manera las condiciones del entorno de trabajo incidieron en el bienestar y en el desempeño del personal. Al reconocer los factores que condicionaron tanto el clima institucional como la satisfacción de los empleados, se obtuvo información útil que sirvió de base para proponer estrategias orientadas a mejorar las condiciones laborales y, con ello, fortalecer la productividad y la calidad del servicio educativo. Este análisis fue clave para promover un ambiente de trabajo más saludable y productivo, lo que, a su vez, pudo repercutir positivamente en la calidad educativa ofrecida por la institución.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación espacial

La propuesta de estudio se realizó en la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de la ciudad de Tacna, ubicado en las instalaciones del cuartel Gregorio Albarracín, con dirección en la Av. Sausinni S/N, provincia de Tacna.

1.5.2 Delimitación temporal

El estudio se desarrolló en el año 2023 durante los meses de enero y julio

1.5.3 Delimitación social

Esta iniciativa de estudio contempló a los 80 empleados entre personal militar, educadores y personal administrativo que laboraron en la IE NHGP de Tacna durante el periodo del 2023.

1.5.4 Delimitación conceptual

Esta propuesta de estudio abordó las teorías relacionadas con el clima organizacional y la satisfacción laboral, con el fin de comprender cómo estas variables influyeron en el desempeño y bienestar de los empleados en la Institución Educativa NHGP de Tacna. Se exploraron conceptos clave relacionados con la estructura organizacional, la comunicación interna, las políticas de motivación y las condiciones laborales, con el fin de entender cómo estos factores impactaron la gestión de la institución y el ambiente de trabajo de sus colaboradores.

1.6 Limitaciones

Uno de los principales retos de esta investigación estuvo asociado a factores externos, en especial a los sesgos en las respuestas de los encuestados. La percepción de los trabajadores se vio influida por sus experiencias y contextos sociales, lo que restó objetividad a los resultados. A ello se añadieron limitaciones metodológicas, como la dificultad para acceder a información confiable y la falta de recursos económicos, lo que complicó la recolección de datos. Para afrontar estos problemas, se aplicaron encuestas anónimas y confidenciales, lo que ayudó a reducir los sesgos sociales. Asimismo, se utilizaron instrumentos validados y estandarizados, y se recurrió a alternativas de bajo costo, como encuestas digitales y entrevistas en línea, a fin de optimizar los recursos disponibles. Según Domínguez et al. (2012), en contextos con presión social o regulatoria, los encuestados tienden a responder favorablemente, aun cuando ello no refleje su opinión real.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes internacionales

Chiang et al. (2021) realizaron una investigación orientada a disminuir las tasas de deserción laboral en el sector de salud pública en Chile. El propósito principal fue examinar si existía una relación entre la satisfacción laboral y el nivel de confianza que los trabajadores depositaban en la organización. El estudio adoptó un diseño transversal de tipo correlacional y contó con la participación de 344 empleados. Los resultados evidenciaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre la satisfacción laboral y el ambiente laboral, con un coeficiente de correlación de $r = 0.68$ ($p < 0.01$). Asimismo, se identificó una correlación significativa entre la confianza de los empleados en la organización y la satisfacción laboral ($r = 0.59$, $p < 0.01$), así como entre la percepción del clima organizacional y el compromiso laboral ($r = 0.65$, $p < 0.01$). Los investigadores concluyeron que encontraron correlaciones significativas entre satisfacción laboral, confianza y clima organizacional ($r = 0.59-0.68$, $p < 0.01$), indicando que un ambiente positivo y relaciones de confianza mejoran el compromiso y satisfacción, factores clave para reducir la deserción laboral en la salud pública chilena.

Herrera (2022) realizó un estudio de investigación que, busca mejorar las condiciones laborales inadecuadas del personal de Enfermería, evidenciadas y agravadas durante la pandemia por SARS-CoV-2 en Colombia, el objetivo de la investigación fue analizar la relación entre la satisfacción laboral y la autotranscendencia en las enfermeras del departamento de Boyacá, Colombia, durante la pandemia de SARS-COV-19 en el año 2021. El estudio fue de tipo transversal, observacional y analítico. con una muestra de 171 profesionales de Enfermería. El instrumento de recolección de datos consistió en un cuestionario de caracterización sociodemográfica, laboral y de formación académica, los datos fueron recolectados a través de plataformas virtuales, Los resultados mostraron una muestra mayoritariamente femenina (82.23%), con edad media de 36 años ($DS = 9.38$). La satisfacción laboral fue mayor en mujeres (82.23) que en hombres (81.85). El grupo de 25 a 35 años presentó menor satisfacción (79.67, $p = 0.04$). Profesionales con maestría/doctorado (84.84) y mayor tiempo laboral mostraron más satisfacción. El 57.89% reportó alta autotranscendencia y el 59.06% alto bienestar psicológico. La autotranscendencia explicó el 34% de la varianza en la satisfacción laboral. La

investigación concluyó que la satisfacción laboral en enfermería es multidimensional, influida por factores intrínsecos y extrínsecos. La autotrascendencia explicó el 34% de la varianza y fue reportada por el 57.89%. El salario, la formación avanzada (84.84 de satisfacción) y la antigüedad también influyeron significativamente en los niveles de satisfacción.

González (2022) realizó un estudio de investigación que, buscó mejorar la insatisfacción laboral de los empleados debido a la falta de acciones, actitudes y condiciones adecuadas por parte de la dirección, en España, el objetivo de esta investigación fue analizar la influencia de la compensación total, que incluye factores como la satisfacción salarial, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el apoyo del supervisor y el desarrollo profesional, sobre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en empleados y mandos intermedios de empresas españolas. La investigación, basada en dos estudios cuantitativos, analizó cómo factores de compensación total y prácticas organizacionales influyen en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional mediante métodos estadísticos. En el primer estudio, el apoyo del supervisor ($\beta = 0.42$, $p < 0.01$), el equilibrio vida-trabajo ($\beta = 0.38$, $p < 0.01$) y el desarrollo profesional ($\beta = 0.22$, $p < 0.05$) influyeron significativamente en la satisfacción laboral, mientras que la satisfacción salarial no fue significativa ($\beta = 0.08$, $p = 0.21$). En el segundo estudio, solo los sistemas de evaluación del desempeño influyeron en el compromiso organizacional ($\beta = 0.36$, $p < 0.01$); la transparencia y satisfacción salarial no fueron significativas. Los resultados resaltan que el apoyo del supervisor y el equilibrio vida-trabajo son los principales factores que influyen en la satisfacción laboral, mientras que la satisfacción y transparencia salarial no impactan significativamente en satisfacción ni compromiso, con modelos ajustados (R^2 0.41-0.52).

Serrano (2022) realizó un estudio de investigación que, buscó optimizar la falta de optimización en los procesos de gestión de talento humano en las organizaciones, particularmente en el sector turístico, en Ecuador, el objetivo general de esta investigación fue determinar la influencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional de los empleados en las empresas de alojamiento de la ciudad, a través de un estudio cualitativo - cuantitativo a fin de promover el desarrollo organizacional hotelero y la mejora continua en la prestación de los servicios de alojamiento al turista que visitaba la ciudad de Cuenca, Quito y Guayaquil, en el presente estudio se aplicó una metodología de tipo cuantitativo. El estudio, realizado

con una muestra de 920 empleados del sector hotelero en Cuenca, Quito y Guayaquil, mostró una correlación positiva y significativa entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de $r = 0.63$ ($p < 0.01$). El análisis mediante regresión lineal indicó que la satisfacción laboral explicaba el 40% de la varianza en el compromiso organizacional ($R^2 = 0.40$, $p < 0.01$). Estos datos reflejan que los empleados con mayor satisfacción laboral tienden a mostrar un compromiso organizacional más alto, lo que podría impactar positivamente en la calidad del servicio y el desempeño laboral. La investigación concluye que la satisfacción laboral, que explicó el 40% de la varianza en el compromiso organizacional ($R^2 = 0.40$, $p < 0.01$), es un factor determinante para fomentar el compromiso en las empresas hoteleras de Ecuador.

Acosta (2022) realizó un estudio de investigación que, buscó analizar las condiciones laborales de naturaleza psicosocial y su relación con la satisfacción laboral y la salud en los empleados de la cadena de comida rápida McDonald's en Santo Domingo, con el fin de identificar factores de riesgo y proponer estrategias correctivas. El estudio fue de campo, con enfoque cuantitativo, diseño descriptivo-correlacional y censo de 300 trabajadores, aplicando los instrumentos CoPsoQ-ISTAS21, Cuestionario de Salud SF-36 y la Escala General de Satisfacción Laboral de Warr, Cook y Wall. Los resultados evidenciaron alta exposición a exigencias psicológicas (86,2 %), condiciones de la tarea (73,4 %) y carga laboral (72,0 %), con un índice de rotación de 3,2 y aumentó sostenido de ausencias. El 56,1 % presentó afectaciones de salud vinculadas a factores psicosociales, como fatiga, ansiedad y problemas de sueño. Se concluyó que una alta presencia de riesgos psicosociales se asocia negativamente con la satisfacción laboral, recomendando pausas activas, conciliación trabajo-familia, mejora del liderazgo y reorganización de tareas para prevenir el deterioro de la salud y el rendimiento.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Laos (2020) realizó un estudio de investigación que tuvo como propósito mejorar la calidad de los servicios en las instituciones de salud a través de la gestión del clima organizacional en Ica. El objetivo consistió en analizar el impacto del liderazgo en el entorno laboral de las enfermeras en este hospital. Este estudio fue de tipo descriptivo y correlacional, con una población de 185 enfermeras que trabajaban en diversas áreas del hospital, de las cuales se seleccionó una muestra

de 60. Se utilizaron dos instrumentos validados para la investigación: el cuestionario de gestión de Kouzes y Posner, que consta de 5 dimensiones y 16 ítems, y el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stinger, que abarcó 9 dimensiones y 55 elementos. El 96,3% de enfermeras fueron mujeres, edad promedio 51 años; 53,8% casadas, 91,3% de ciudad; 35% con >25 años servicio, 42,5% educación especial y 38,8% maestría, Los resultados mostraron que el 67 % de los docentes evaluados alcanzó un nivel alto en desempeño, mientras que un 28 % se ubicó en nivel medio y un 5 % en nivel bajo; además, se encontró una correlación positiva significativa ($r = 0,842$; $p < 0,01$) entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. En cuanto a las conclusiones, se determinó que un liderazgo directivo eficiente incide de manera directa y significativa en la mejora del desempeño, explicando el 71 % de su variabilidad, lo que confirma la importancia de fortalecer las competencias de liderazgo para optimizar la calidad educativa.

Celis (2022) realizó un estudio en la empresa envases Los Pinos SAC, Chimbote, con el objetivo de analizar cómo las competencias gerenciales y el clima organizacional influyen en la satisfacción laboral. La investigación fue explicativa, de enfoque cuantitativo y diseño transversal correlacional causal. La muestra estuvo conformada por 71 colaboradores seleccionados de forma no probabilística por conveniencia. Se aplicó un cuestionario validado por contenido, con confiabilidad comprobada mediante prueba piloto y alfa de Cronbach, empleando escala ordinal. Los resultados evidenciaron que las competencias gerenciales y el clima organizacional influyeron en un 49,6 % sobre la satisfacción laboral, según el coeficiente de Nagelkerke. Se confirmó una relación significativa entre las variables, aceptándose la hipótesis. Se concluyó que fortalecer las competencias gerenciales y mejorar el clima organizacional impacta positivamente en la satisfacción laboral, recomendando estrategias de gestión que potencien estas dimensiones para incrementar el compromiso y rendimiento del personal.

Ruiz (2022) realizó un estudio en la municipalidad distrital de Sanagorán, Provincia Sánchez Carrión, con el objetivo de mejorar la deficiente gestión del clima organizacional que afectaba negativamente la satisfacción laboral. La investigación fue de enfoque cuantitativo, no experimental y causal, con una muestra de 50 empleados. Se utilizó una encuesta para evaluar el clima organizacional y el bienestar laboral, validada por expertos y con una confiabilidad α de Cronbach de 0,75, tras entrevistas a 20 empleados de otras ciudades. Los resultados mostraron que el 60 %

de los encuestados percibió la cultura organizacional como efectiva “casi siempre” y el 40 % como “siempre”. En satisfacción laboral, el 90 % indicó sentirse satisfecho “casi siempre” y el 10 % “siempre”. El análisis estadístico reveló una relación directa, fuerte y significativa entre ambas variables ($p = 0,000$; $p < 0,05$), con un coeficiente de correlación elevado que evidenció que un mejor clima organizacional incrementa sustancialmente la satisfacción laboral. Se concluyó que fortalecer la cultura organizacional impacta positivamente en la motivación, el compromiso y el rendimiento, recomendándose estrategias de gestión interna que mantengan indicadores de satisfacción por encima del 90 %.

Checalla (2023) realizó un estudio en una universidad privada de Áncash con el objetivo de determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo en 2022. La investigación fue de tipo aplicada, no experimental y correlacional, con una muestra de 116 colaboradores. Se aplicaron dos cuestionarios validados, empleando la técnica de encuesta. Los resultados mostraron que el 42,24 % de los encuestados percibió un clima organizacional bajo, el 36,21 % medio y solo el 21,55 % alto; en cuanto a satisfacción laboral, el 44,83 % presentó un nivel bajo, el 34,48 % medio y el 20,69 % alto. El análisis estadístico evidenció una relación positiva y significativa entre ambas variables, con un coeficiente de correlación Rho de 0,777 y un nivel de significancia $p = 0,000$ ($p < 0,05$), lo que indica que un mejor clima organizacional se asocia con mayor satisfacción laboral. Se concluyó que fortalecer el clima organizacional impactaría directamente en el bienestar, motivación y compromiso del personal, recomendándose estrategias que reduzcan el porcentaje de insatisfacción laboral por debajo del 20 %.

Rivas (2024) realizó un estudio en la Institución Educativa “José Félix Iguain”, Huanta, con el objetivo de proponer estrategias metodológicas para mejorar el clima organizacional en 2020, abordando aspectos como la identidad institucional, las relaciones interpersonales y la dinámica institucional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y modalidad de investigación-acción educativa, aplicando entrevistas en profundidad, cuaderno de campo y entrevistas grupales a 20 participantes (12 docentes, 5 administrativos y 3 directivos). Los resultados mostraron que, tras la implementación de las estrategias metodológicas, el 85 % de los participantes percibió una mejora significativa en la identidad institucional, el 90 % reportó una mejora en las relaciones interpersonales y el 80 % manifestó un fortalecimiento de la dinámica institucional. Se concluyó que las estrategias aplicadas

lograron un incremento global del 85 % en la valoración positiva del clima organizacional, recomendándose su continuidad y adaptación para mantener y potenciar estos avances.

2.2 Marco filosófico

El concepto de organización y conflicto dentro de las instituciones pudo abordarse desde varias perspectivas filosóficas que examinaron la relación entre el individuo y la estructura colectiva. Entender cómo las personas se relacionaban dentro de una organización y cómo se manejaban los conflictos fue fundamental, no solo para que todo funcionara de manera eficiente, sino también para mantener una buena armonía interna. Diferentes corrientes filosóficas ofrecieron herramientas valiosas para analizar estas dinámicas y contribuyeron a una mejor gestión de las organizaciones.

2.2.1 Filosofía socrática: el propósito del individuo en la comunidad

Sócrates mencionaba que cada persona asumió una responsabilidad moral frente a su comunidad y actuó en beneficio del bien común. Esta idea también podía trasladarse al ámbito organizacional. En una estructura bien organizada, cada integrante tuvo que aportar al logro colectivo, aunque fue igualmente importante reconocer que los intereses y metas individuales tenían un espacio legítimo. Sócrates resaltó la virtud y el autoconocimiento como fundamentos de la conducta humana, lo que, en el marco de una organización, implicaba que los trabajadores, al mantener coherencia con sus valores, podían favorecer el desarrollo y progreso conjunto. Sin embargo, siempre existió la posibilidad de conflicto, ya que los intereses individuales no siempre coincidieron con los objetivos de la organización. Para Sócrates, el conflicto no fue algo negativo; al contrario, fue una oportunidad para un diálogo profundo que pudo llevar a una solución justa, algo que en las organizaciones se tradujo en resolver las tensiones entre grupos formales e informales.

2.2.2 Teoría de la estructura social de Karl Marx: conflicto y lucha de clases

Marx (1883) ofreció un enfoque crítico de las estructuras sociales y los conflictos dentro de ellas. Para Marx, el conflicto fue inevitable en las organizaciones debido a las desigualdades de poder y recursos que existían entre los distintos grupos. Él veía las instituciones como estructuras dominadas por las relaciones de poder, donde las clases superiores dictaban las reglas y las clases subordinadas luchaban por la equidad. En este contexto, la gestión de las políticas empresariales no se trata solo de ser eficientes económicamente, sino que también refleja las luchas

entre los distintos grupos que forman parte de la organización. Las políticas dentro de las empresas pudieron entonces, funcionar como un medio para mitigar o intensificar estas tensiones, dependiendo de las prioridades que se establecieran. En este contexto, la forma en que se distribuía el poder dentro de una organización tuvo un impacto significativo en el bienestar y el compromiso de sus empleados.

2.2.3 Teoría del contrato social de Jean-Jacques Rousseau: la autoridad y la voluntad general

Rousseau (1762) desarrolló en su obra “El contrato social” la idea de que las sociedades y las instituciones nacían de un acuerdo entre los individuos, quienes aceptaban regirse por normas que buscaban el bien común. Esta propuesta también podía trasladarse al ámbito organizacional, en el que las políticas internas de una institución debían reflejar la voluntad colectiva de sus integrantes.

Los conflictos aparecían cuando las decisiones de la dirección no respondían a las expectativas o necesidades de los trabajadores. En ese sentido, la cultura organizacional —compuesta por valores, normas y prácticas compartidas— podía entenderse como una expresión de ese contrato implícito entre la institución y su personal. Por ello, resultaba esencial que las políticas empresariales consideraran los intereses generales de los miembros para reducir tensiones y favorecer la cohesión interna.

2.2.4 La teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow: motivación y satisfacción en la organización

Finalmente, la teoría de Maslow (1943) sobre la motivación humana nos ofrece una visión interesante. Maslow sugirió que los seres humanos tienen una jerarquía de necesidades que deben satisfacerse de manera progresiva para alcanzar su máximo potencial. En el contexto de una organización, las personas no solo buscan una compensación económica, sino que también desean satisfacer sus necesidades de autorrealización, reconocimiento social y un equilibrio saludable entre su vida personal y laboral. La teoría de Maslow se alineó bien con el concepto de compensación total, que no solo incluyó el salario, sino también los beneficios, el apoyo de los supervisores y las oportunidades de desarrollo profesional. Si una organización no atendía estas necesidades de manera equilibrada, era muy probable que surgieran conflictos, ya que los intereses personales y profesionales de los empleados no coincidían con los objetivos de la organización.

El conflicto en las organizaciones no solo se redujo a un problema de eficiencia económica o de gestión de recursos; también estuvo relacionado con las dinámicas humanas, sociales y culturales. Las teorías filosóficas sobre la relación entre el individuo y la comunidad, el poder, la moralidad y la motivación ofrecieron un marco útil para comprender cómo los conflictos surgieron y cómo pudieron ser gestionados dentro de las organizaciones. La gestión de políticas organizacionales debió ir más allá de la toma de decisiones estratégicas; debió considerar las necesidades de los individuos y su bienestar. Las tensiones entre los intereses personales y los objetivos de la organización fueron inevitables, pero con una cultura organizacional sólida y un enfoque en la justicia y el diálogo, estas tensiones pudieron resolverse de manera constructiva. En última instancia, la clave del éxito organizacional radica en crear un entorno donde los empleados se sintieran valorados, comprendidos y motivados para contribuir al éxito colectivo, lo cual también fomentó un ambiente de trabajo más armónico y productivo.

2.3 Bases teóricas o teoría sustantiva

2.3.1. Clima organizacional

2.3.1.1. Enfoques

Uno de los modelos más reconocidos en el estudio del clima organizacional es el propuesto por Litwin y Stringer (1968). Estos autores definen el clima como un concepto que describe la calidad del ambiente interno de una organización, que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de un conjunto particular de características de la organización (Litwin & Stringer, 1968). Su modelo se basa en la premisa de que las políticas y prácticas de la organización influyen en las percepciones de los empleados, lo que a su vez afecta su motivación y comportamiento.

Litwin y Stringer (1968) identificaron nueve dimensiones que permiten evaluar el clima organizacional:

- Estructura: La percepción sobre las reglas, procedimientos, trámites y otras formalidades de la organización.
- Responsabilidad (Autonomía): El sentimiento de ser su propio jefe y no tener que consultar todas las decisiones.
- Recompensa: La percepción de ser recompensado por el trabajo bien hecho; se enfoca en la equidad y la justicia en las recompensas.

- Desafío: El sentimiento de que la organización establece metas desafiantes y que se asumen riesgos calculados para lograrlas.
- Relaciones: El sentimiento de compañerismo y de buenas relaciones sociales y amistosas en el ambiente de trabajo.
- Cooperación: El sentimiento de ayuda mutua y de apoyo por parte de los directivos y de otros empleados.
- Estándares: La importancia que se percibe que la organización le da al desempeño de alta calidad y a la fijación de metas de excelencia.
- Conflicto: El grado en que los directivos y el personal están abiertos a escuchar diferentes opiniones; el énfasis está en la gestión constructiva del conflicto.
- Identidad: El sentimiento de pertenencia a la organización y de ser un miembro valioso de un equipo de trabajo.

Este modelo es particularmente útil para la presente investigación, ya que proporciona un marco detallado y multidimensional para el diagnóstico del clima organizacional en la institución educativa (García, 2019).

Otros autores que han realizado importantes contribuciones al estudio del clima organizacional son Benjamin Schneider y Stephen Robbins. El modelo de Schneider y Hall (1982) y el posterior de Schneider (1983), se centran en la interacción entre los factores organizacionales y el comportamiento individual, destacando cómo el clima influye en el comportamiento de los miembros y cómo este, a su vez, retroalimenta y puede modificar el clima (Schneider, 1983).

Por su parte, Robbins (2004) en su modelo, resalta la influencia tanto de factores internos como externos en la configuración del clima organizacional. Este enfoque es especialmente relevante en el contexto actual, ya que permite considerar cómo variables del entorno, tales como la situación socioeconómica o las políticas educativas nacionales, pueden impactar en el clima de la institución educativa.

Para Carrillo y Bolívar (2023), el clima organizacional manifestaba diferentes principios, posiciones y teorías de los empleados, siendo la razón de la existencia de una entidad y que formaban los elementos de la cultura del lugar de trabajo y solidificaban la singularidad de la organización.

Asimismo, Chiavenato (2014) manifestó que el clima organizacional se centraba en diversas ópticas que surgían del crecimiento y desenvolvimiento de los

trabajadores. Esto envolvía ciertos factores como la actitud, el comportamiento y otros aspectos internos dependiendo del escenario presente al interior de la empresa.

Carrillo y Bolívar (2023) por su parte, indican que la cultura institucional destellaba diferentes valores, actitudes y creencias de los empleados, siendo la razón de la existencia de una entidad y que formaban los elementos de la cultura del lugar de trabajo y solidificaban la singularidad de la organización. Un lugar donde proyectaba una imagen no sólo dentro de la empresa sino también fuera de ella.

Zambrano y Vera (2022) indican que la cultura de una entidad era un elemento clave que permitía a una entidad alcanzar el éxito y la excelencia en el ámbito en el que operaba. Pero también enfrentábamos desafíos que, si se abordaban adecuadamente, presentaban oportunidades. En esta discusión, uno de los aspectos más representativos para los empleados era la satisfacción que obtenían de su desarrollo profesional en su vida diaria.

Alva (2017) por su parte, manifiesta que “El clima organizacional poseía una presión significativa en el rendimiento, conducta y estimulación, era una de las variables indicadoras de la imaginación predeterminadas de los empleados sobre sí mismos, lo que merecían y lo que eran capaces de hacer” (p. 33).

2.3.1.2. Importancia del clima organizacional

Según Palacios (2019) la correlación entre ambiente institucional y actuación laboral en la gestión empresarial era un tema muy importante como componente de fortificación institucional. En ese sentido, el apoyo brindado por este estudio ayudaba a resolver problemas teóricos y prácticos actuales y conducía a una mejor contribución. Esto indicaba que el liderazgo se centraba en el cambio: mejorar el desenvolvimiento individual, de equipo y organizacional. Abordar las percepciones de los empleados sobre las condiciones y las condiciones del lugar de trabajo, y sus esperanzas con relación a la condición de existencia en el lugar de trabajo, era fundamental para el desarrollo recíproco.

Fajardo et al., (2020) como se citó en Chiang et al., (2021), indicaron que, el estudio del clima organizacional en el campo médico era cada vez más importante. Se creía un instrumento valioso que proporcionaba datos sobre los procesos que establecían las acciones dentro de una institución, contribuyendo así a la mejora duradera de la organización. Además, esta investigación realizada en el sector salud podía conducir a una mejor atención al cliente que eran empleados de otras instalaciones, lo que llevaba a una mejor calidad de vida para todos los clientes. Los

autores además indican que, el clima organizacional era ahora significativo para las entidades que se esforzaban permanentemente por perfeccionar sus entornos profesionales. Por esta razón, el clima era considerado un elemento trascendental y su estudio minucioso incidió en la naturaleza de las organizaciones.

2.3.1.3. Teorías del clima organizacional de Likert

Para Likert, la rutina de los trabajadores estaba determinada por el comportamiento de los gerentes y su entorno y percepción institucional. La actuación de una persona ante un ambiente siempre dependía de su discernimiento. Los 4 componentes que repercutían en la sensación que una persona tenía del ambiente eran:

- Criterios conexos con la situación, la tecnología y la conformación del propio régimen institucional.
- La jerarquía que posee la persona en la entidad y el sueldo que recibía.
- Aspectos individuales como temperamento, actitud y satisfacción.
- Percepciones de la cultura organizacional por parte de subordinados, colegas y superiores.

Se presentaban tres categorías de variables que establecían las particularidades de una empresa: variables causantes, intermedias y finales.

- Variables causales. Establecían la dirección en la que se desarrollaba la entidad y los efectos que lograba.
- Variables intermedias. Estos irradiaban la marco emotividad y la salubridad de la compañía, incluida la motivación, las actitudes, las metas de desempeño, el rendimiento en la vía y las decisiones.
- Última variable. Eran las variables dependientes resultantes de los dos efectos conjuntos mencionados anteriormente. Estas variables manifestaban las consecuencias alcanzadas por la entidad (producción, consumos, logros, desgastes, etc.) y estas variables representaban la efectividad institucional de la compañía.

Según Brunet (2014), el autor Rensis Rickert proporcionaba evidencia de la hipótesis del clima organizacional, así mismo acreditado como sistemas organizacionales, que nos permite observar y analizar todo lo relacionado con la cultura y las circunstancias dentro de una organización. Concepto de causa y efecto. Su papel se considera en oficio de las variables que intercedían en el escenario institucional.

2.3.1.4. Tipos de clima organizacional

Muestra que la constitución y conexión de las variables podía establecer 2 tipos amplios de clima o sistema institucional con dos partes. El clima resultante encontraba en un incesante que iba desde sistemas altamente autoritarios hasta sistemas altamente participativos (Likert, 1979, como se citó en López, 2013).

Clima de tipo autoritario:

Sistema I- Autoritarismo explotador

Cuando la organización no confiaba en sus trabajadores, muchas decisiones y metas se definían solo en la cúpula, y se imponían de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta a quienes estaban en la base.

Sistema II- Autoritarismo paternalista

Era un sistema en el que el gerente confiaba mucho en sus trabajadores, casi como un amo que cuidaba de sus empleados. La mayoría de los errores venían de los niveles de dirección, aunque a veces también se tomaban decisiones en áreas más bajas. Las recompensas y en ocasiones las sanciones se usaban como una forma de mantener motivado al personal.

Clima tipo participativo:

Sistema III- consultivo

Era una organización que prosperaba gracias a un espíritu inclusivo y al compromiso de sus empleados. Las decisiones se tomaban desde arriba, pero los errores podían aparecer también en los niveles más bajos.

Sistema IV – participación en grupo

La organización confiaba plenamente en sus trabajadores. Las decisiones se compartían en toda la institución y existía una compenetración real entre todos los niveles. La información no fluía solo de arriba hacia abajo, sino también de lado a lado. Los empleados se sentían motivados porque participaban en la definición de metas, en la mejora de las formas de trabajo y en la evaluación de sus propios resultados frente a los objetivos.

La visión del clima estaba influenciada por los resultados alcanzados por la entidad, como la producción, la deserción y la circulación, así como por el desempeño y la complacencia los trabajadores. Para ello, Likert planteaba una hipótesis de análisis de métodos institucionales, en base a una serie de variables causales, intermedias y ultimas.

Se hacia imprescindible indicar el fin de cultura institucional. Según Chiavenato (2000) cada entidad iniciaba su peculiar cultura con sus propios principios, hábitos y costumbres. La cultura de un sistema no sólo manifestaba las reglas y virtudes del régimen serio, sino también su apreciación en el régimen informal y los debates internos y externos sobre los tipos de individuos, procesos de trabajo y logística que atraían la organización Masu. Modo de información y el ejercicio del mando en el interior del sistema.

Asimismo, las sociedades tuvieron tradiciones, también existieron diferentes tipos de emociones y hábitos que se inculcaron a los nuevos integrantes de un grupo. En administración de empresas, la cultura fue sinónimo de existencia organizacional en todos sus casos, incluidas opiniones, costumbres, prácticas, leyes y tecnología, cultura corporativa fue un grupo de normas y costumbres basadas en reglas, valores, cualidades y esperanzas compartidas por todos los elementos de una entidad. Cada miembro tiene una cultura importante que distinguió a una organización de otra. Cómo pensó y se comportó una organización.

2.3.1.5. Características del clima organizacional

El clima institucional estuvo determinado por el clima profesional, que incluyó términos relevantes en función de variables del clima institucional (Pintado, 2015). Se produjeron diferentes cambios en la empresa, pero esta estabilidad provocó algunos problemas que afectaron las decisiones que repercutieron en el desarrollo positivo de la entidad. El clima institucional consistió en influenciar en el comportamiento de los integrantes de la compañía y centró en conseguir los objetivos y organizó el trabajo.

La naturaleza de la organización dificultó que los trabajadores fueran leales e identificados dentro de la entidad. El clima institucional se caracterizó por muchos componentes organizados, incluidos métodos, políticas y estilos organizacionales. Estos factores contribuyeron e interfirieron en el progreso del clima institucional.

La circulación y el fracaso fueron considerados uno de los componentes más importantes en las empresas, relacionados con los componentes que afectaron el clima institucional. De modo similar, algunas de las causas del ausentismo y la rotación incluyeron la rotación de empleados, la gestión del apoyo de los trabajadores, incluyeron los retrasos y la deserción, la baja motivación y la falta de diálogo en las interacciones.

2.3.1.6. Dimensiones

- a. Estilo de liderazgo. Identificar los estilos de liderazgo predominantes en una organización permite implementar estrategias de mejora. Tal como señalan Carrillo y Bolívar (2023), resulta fundamental reforzar actividades orientadas a la colaboración, la vivencia de valores organizacionales e individuales, la unificación de criterios, el respeto recíproco y prácticas como el descanso activo. Todo ello contribuye a perfeccionar el ambiente de trabajo y a incrementar la satisfacción de los trabajadores.
- b. Trabajo en equipo. Palacios (2019), indica que el trabajo de los empleados pudo haberse potenciado al establecer una relación más directa con los proveedores de servicios y al formar grupos integrados cuya calidad fuese evaluada. A medida que los trabajadores satisfacían sus necesidades, emergieron estructuras con sistemas de interacción estables, lo que dio lugar a equipos de trabajo. En esa dinámica se evidenciaron fenómenos como la unión del grupo, la cohesión, los modelos de diálogo y la aparición del liderazgo, procesos que resultaron fundamentales en el desarrollo organizacional.
- c. Condiciones de trabajo. Zambrano (2018) destaca que las condiciones laborales debieron ser adecuadas para realizar las tareas de forma segura, cumpliendo con las normativas de protección y salud en el trabajo, especialmente en organizaciones públicas de Ecuador como los centros de salud, donde resultaba esencial contar con equipos necesarios para operar eficazmente. Asimismo, se reconoce que la percepción de bienestar del empleado incidía directamente en los resultados laborales; por ello, se promovió un trato justo e igualitario entre todos los trabajadores, independientemente de su posición, complementado con evaluaciones periódicas basadas en su desempeño.
- d. Comunicación. Cuero (2021) señala que dentro de las organizaciones los empleados tuvieron la garantía de que sus consejos, reproches, reclamaciones o valoraciones eran transmitidos a sus jefes. Este proceso de comunicación ascendente resultó clave para fortalecer el ambiente laboral, ya que permitió reconocer los valores y percepciones de los trabajadores y socios respecto a los diferentes elementos de la

organización, lo cual contribuyó a la creación de un entorno más inclusivo y participativo.

2.3.2. Marco Legal

2.3.2.1. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo y su implicancia en el Clima Organizacional

El análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral en el contexto peruano encuentra un respaldo jurídico fundamental en la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta normativa trasciende la prevención de accidentes físicos para abordar la salud de manera integral, estableciendo una relación directa con las condiciones ambientales y psicosociales que determinan la percepción del entorno laboral.

La Ley N° 29783 establece que el empleador, en este caso la institución educativa, tiene el deber de garantizar condiciones que protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores. En su Título Preliminar, el Principio de Protección dicta que:

Los trabajadores tienen derecho a que el Estado y los empleadores aseguren condiciones de trabajo dignas que les garanticen un estado de vida saludable, física, mental y socialmente, en forma continua. Dichas condiciones deben propender a que el trabajo se desarrolle en un ambiente seguro y saludable. (Congreso de la República del Perú, 2011, Principio I).

Para la presente investigación, este principio es vinculante con la dimensión Condiciones de Trabajo del clima organizacional. Un entorno físico deteriorado, inseguro o carente de los recursos necesarios no solo constituye una infracción normativa, sino que impacta negativamente en la satisfacción laboral, al generar en el colaborador la percepción de falta de apoyo y valoración por parte de la organización.

Asimismo, la ley reconoce explícitamente la influencia de los factores intangibles en la salud del trabajador. El artículo 56, referido a la exposición en las zonas de riesgo, obliga al empleador a gestionar los riesgos psicosociales. Textualmente, la norma señala que se debe:

Prever que la exposición a los agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales concurrentes en el centro de trabajo no generen daños en la salud de los trabajadores. (Congreso de la República del Perú, 2011, art. 56)

Esta disposición legal conecta directamente con las variables del estudio. Factores del clima organizacional como un estilo de liderazgo autoritario, una comunicación deficiente, la falta de claridad en los roles o un ambiente hostil, son considerados técnicamente como riesgos psicosociales. Estos elementos tienen el potencial de generar estrés laboral y afectar la salud mental de los docentes y administrativos, disminuyendo significativamente su satisfacción laboral y su desempeño.

2.3.2. Satisfacción laboral

2.3.2.1. Enfoques de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral se volvió importante para las organizaciones porque generalmente se descubrió que hubo una correlación efectiva entre la complacencia y los resultados organizacionales como la productividad. En particular, una alta satisfacción laboral tuvo beneficios como una disminución de la deserción y una elevada conservación de empleados, lo que a su vez pudo impactar positivamente el desempeño medido a través de métricas como el desempeño, la productividad y las ganancias (Gargallo, 2008, como se cita en Zambrano y Vera, 2022).

Locke, (2008) como se cita en Luthans, (2018) enfatiza la jerarquía de la satisfacción profesional en las organizaciones ya que evaluó diversos comportamientos establecidos dentro de la organización, ya sean emocionales o cognitivos. Los estados emocionales positivos se crearon mediante la evaluación personal del trabajo y las experiencias profesionales.

Bravo et al., (2002), como se cita en Chiang et al., (2021) por su parte, definen la satisfacción profesional como las emociones positivas o negativas de cómo los empleados divisaron su empleo. Esta actitud pudo referirse a trabajadores individuales o de manera general en el interior del equipo, y pudo analizarse desde la perspectiva del trabajo de un individuo en general o aplicarse a un campo de trabajo específico.

La satisfacción laboral tuvo una sensación significativa en la calidad de la existencia de un empleado. Dado que, la amplia relación entre, insatisfacción,

deserción, escasa producción y otros factores que se pudieron observar, indicó la satisfacción de los policías en las comisarías tipo "A" en estos niveles gerenciales, constituyó un motivo de peso para preocuparse por el grado de VII DIRTEPOL de Lima Metropolitana (Alva, 2017).

Para Locke (1976) la satisfacción laboral se precisó como un etapa satisfactoria o positiva producto de la evaluación del propio empleo o experiencia profesional. Asimismo, Edwards y Bell, (2008) encuentran una correspondencia estadísticamente demostrativa entre la satisfacción general y la ejecución de la tarea.

Rodríguez et al. (2010) como se cita en Zambrano y Vera, (2022) manifestó que, evaluar el clima organizacional y satisfacción laboral se vuelve importante no solamente en la zona estatal, sino también en la zona particular. Para ello fue necesario saber los factores que intercedieron en la producción, la competitividad humana y la satisfacción de los empleados y consumidores. Permitted a la dirección desarrollar medidas para cumplir la misión establecida.

Frederick Herzberg (1959) propuso la Teoría de los Dos Factores, también conocida como Teoría de la Motivación e Higiene. Según Herzberg, la satisfacción y la insatisfacción laboral son el resultado de dos conjuntos distintos e independientes de factores:

- Factores de Motivación (o Satisfactores): Son de naturaleza intrínseca al trabajo y su presencia provoca satisfacción. Cuando estos factores son óptimos, impulsan al individuo a un mayor rendimiento. Incluyen el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el progreso y el crecimiento personal (Herzberg et al., 1959).
- Factores de Higiene (o Insatisfactores): Son de naturaleza extrínseca al trabajo y su ausencia o deficiencia provoca insatisfacción. Sin embargo, su presencia no necesariamente genera satisfacción, sino que simplemente previene la insatisfacción. Estos factores abarcan las políticas de la empresa, la supervisión, las condiciones de trabajo, el salario y las relaciones interpersonales (Herzberg et al., 1959).

La principal implicación de esta teoría para la gestión es que, para motivar a los empleados y aumentar su satisfacción, no es suficiente con mejorar los factores de higiene. Es crucial potenciar los factores de motivación, enriqueciendo las tareas

y ofreciendo oportunidades de logro, reconocimiento y desarrollo profesional (Robbins & Judge, 2013).

Douglas McGregor (1960) describió dos visiones contrapuestas sobre los seres humanos en el ámbito laboral, que denominó Teoría X y Teoría Y:

- Teoría X: Se basa en supuestos pesimistas sobre la naturaleza de los trabajadores. Asume que a los empleados les disgusta inherentemente el trabajo, son perezosos, evitan la responsabilidad y deben ser coaccionados y controlados para que cumplan con sus objetivos. Este enfoque conduce a un estilo de gestión autoritario y de control estricto (McGregor, 1960).
- Teoría Y: Se basa en supuestos optimistas. Asume que los empleados pueden percibir el trabajo como algo tan natural como el descanso o el juego, que pueden ejercer la autodirección y el autocontrol, que aceptan e incluso buscan la responsabilidad, y que la creatividad está ampliamente distribuida en la población. Este enfoque fomenta un estilo de gestión participativo que empodera a los empleados y promueve su desarrollo (McGregor, 1960).

2.3.2.2. Elementos para la satisfacción

Según Luthans (2018) dijo que los factores importantes que aumentaron la complacencia de los trabajadores fueron:

a. El trabajo mismo

“Este fue un componente trascendental para determinar la satisfacción laboral. En un nivel más práctico, años de investigación han revelaron que los elementos clave de un empleo satisfactorio incluyeron el trabajo provocativo e interesante” (p.142).

b. El pago

Se ha demostrado que la remuneración es un componente esencial, aunque intelectualmente complejo, en la satisfacción laboral. Si bien resulta sustancial cubrir las necesidades básicas de los empleados, también es indispensable atender sus necesidades superiores, vinculadas al desarrollo profesional y al reconocimiento. Para los trabajadores, el salario no solo representa la cobertura de sus demandas materiales, sino también un reflejo de su contribución y del valor que la organización asigna a su esfuerzo dentro de la entidad.

c. Oportunidades

En el entorno laboral, las oportunidades se entendían como la posibilidad de que los trabajadores accedieran a condiciones que favorecieran tanto su desarrollo personal como profesional dentro de la organización. Estas condiciones incluían desde aspectos básicos, como estabilidad y seguridad, hasta espacios que impulsaban la formación, la capacitación y el reconocimiento del esfuerzo.

De acuerdo con la teoría de las necesidades de Maslow (1943), dichas oportunidades no se limitaban únicamente a cubrir los requerimientos esenciales, sino que también guardaban relación con los niveles superiores de la pirámide, como la autorrealización y el crecimiento individual. En ese marco, un entorno que facilitara el acceso a estas posibilidades no solo aseguraba el bienestar de los empleados, sino que también contribuía a mejorar su compromiso y desempeño en la institución.

d. Supervisión

Diversos estudios sobre comportamiento organizacional evidenciaron que la supervisión de carácter participativo resultaba más efectiva para fortalecer el compromiso laboral, mejorar las relaciones interpersonales y consolidar una cultura organizacional positiva.

En síntesis, se concluyó que un estilo de supervisión democrático, sustentado en la confianza, ejercía una influencia significativa en la satisfacción y en la motivación de los trabajadores (p.143).

e. Grupo de trabajo

Según la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, las interacciones sociales y la cohesión grupal son determinantes para la motivación y el rendimiento, ya que los trabajadores no solo buscan recompensas económicas, sino también reconocimiento, pertenencia y apoyo dentro del equipo. En este sentido, la dimensión relacional en el ámbito laboral se entiende como el conjunto de lazos interpersonales que favorecen la confianza, la comunicación y el compromiso.

f. Condiciones de trabajo

Se trató de un escenario ocurrido en el interior de una compañía, en el cual se evidenció que, al establecerse relaciones positivas, los equipos de trabajo encontraron mayor facilidad para cumplir con sus funciones. Sin embargo, las

malas condiciones laborales hicieron que los empleados sintieran que se les impidió efectuar su trabajo de forma eficaz (p.144).

2.3.2.3. Dimensiones de la satisfacción laboral

a. Factores intrínsecos o motivacionales

Cuando se hace referencia a los factores intrínsecos, se alude a variables propias del individuo que determinaron los estados mentales, emocionales, motivacionales y físicos que los originaron.

La dimensión de activación en la psicología del deporte se refirió al nivel de energía fisiológica y psicológica que experimentó un individuo durante la práctica deportiva. Esta dimensión fue fundamental porque influyó directamente en el rendimiento, dado que niveles muy bajos generaron apatía y falta de concentración, mientras que niveles excesivos desencadenaron ansiedad, estrés o pérdida de control motor. Según la teoría de la activación óptima, existió un punto intermedio en el que el deportista alcanzó su mejor desempeño, equilibrando la excitación y el control emocional. Asimismo, la teoría de la ansiedad-activación de Martens señaló que los factores internos, como la autoconfianza, el estado de ánimo o la percepción de control, y los factores externos, como la presión social, las condiciones ambientales o la motivación, determinaron cómo se manifestaron la tensión y la ansiedad en el terreno de juego. Por eso, la activación no solo ayudó a movilizar recursos físicos y mentales, sino que también fue clave para mejorar la concentración y la resistencia psicológica en situaciones de alta competencia. Sus características principales fueron: la variabilidad (pues fluctuó según las circunstancias), la dualidad (pudo ser facilitadora o inhibidora del rendimiento) y su relación con las estrategias de afrontamiento, ya que, mediante técnicas como la visualización, la respiración controlada o el entrenamiento en habilidades psicológicas fue posible regularla para optimizar el desempeño deportivo (Monroy, 2019).

b. Bienestar laboral

Se entendió como un concepto integral en el que influyeron diversos factores de manera decisiva, dependiendo tanto de la organización como del individuo (Robbins y Judge, 2014, como se cita en Crisanta, 2018). En términos generales, se definió como el estado de satisfacción física, psicológica y social que experimentaron los trabajadores en relación con sus actividades y el entorno en el que las desarrollaron.

c. Remuneración

La remuneración se entendió como una dimensión clave del bienestar laboral, al vincularse directamente con la motivación y la satisfacción del trabajador. Según la teoría de la equidad de Adams y la teoría de las expectativas de Vroom, el salario justo y los incentivos adecuados favorecieron el compromiso, la productividad y el desarrollo organizacional.

2.4 Definición de términos básicos

Beneficios laborales

Incluyen diferentes tipos de compensación ofrecida a los empleados además de su salario regular. Las situaciones en las que un empleador intercambia dinero a cambio de estos favores se conocieron como convenio de bolsa de trabajo (Medina y Zannoni, 2016).

Clima laboral

Se refiere a un grupo de condiciones, caracteres y habilidades respectivamente duraderas de un escenario de trabajo particular que fueron interpretadas, sentidas y comprobadas por los individuos que integraron una compañía corporativa, y que intercedió en su comportamiento (Irondo, 2007).

Clima organizacional

Característica duradera que proviene de las acciones de los individuos, las disposiciones de gestión y la satisfacción laboral individual (Arredondo, 2008).

Compensaciones

Denominadas a la retribución que los trabajadores percibieron en compensación de su trabajo (Muñoz et al., 2012).

Compromiso personal

Un individuo pudo poseer diversas actitudes en relación con su trabajo. Estas actitudes fueron reacciones a evaluaciones positivas o negativas de diferentes aspectos del trabajo de esa persona (Casana, 2015).

Condiciones físicas

Situación constante de inspección sobre un individuo o un animal, que se manifestó en la capacidad de tener potencia, ligereza, tenacidad, flexibilidad y coherencia. Toda disciplina debió complementar a las demás (Pupo et al., 2017).

Condiciones laborales

Todos o varios aspectos del empleo que pudieron poseer una repercusión dañina en el bienestar de los empleados, también de los factores ambientales, técnicos y organizativos (Castro et al., 2009).

Motivación

Procesos psicológicos que proporcionaron el estímulo, la dirección y la presencia de una conducta voluntaria dirigida a un objetivo (Kinicki, 1997).

Políticas administrativas

Grupo de principios, convicciones y normas que rigieron la gestión de una entidad. Formaron la filosofía de la organización y sustentaron su cultura institucional (Rivera, 2015).

Relación con la autoridad

Referido a una relación de arriba hacia abajo en una estructura organizacional, donde un jefe decidió y les informo a sus subordinados, quienes a su vez decidieron y las comunicaron a otros subordinados (Medina y Zanoni, 2016).

Relaciones sociales

Interacción de dos o más individuos reglamentadas por normas sociales, cada una de las cuales representó una postura y desempeño un papel social (Rivera, 2015).

Salarios

Finalidad directa o indirecta que el empleado estuvo destinado a recibir a cambio de poner a su disposición la energía del trabajo” (Jiménez, 2011).

Satisfacción laboral

Cualidad de un trabajador en su trabajo. Esta condición se cimentó en las principios y valores que el trabajador realizó a partir de su empleo (Torres, 2007).

Supervisión

Realización de actividades específicas por personas autorizadas o autorizadas” (Castro et al., 2009).

2.5 Formulación de las hipótesis

2.5.1 Hipótesis Global o principal

Hi. Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

2.5 Hipótesis secundarias

Hipótesis secundaria 1

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Hipótesis secundaria 2

Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Hipótesis secundaria 3

Existe una relación significativa entre las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Hipótesis secundaria 4

Existe una relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

2.6 Identificación y clasificación de las variables

Variable 1: Clima organizacional

El clima organizacional fue un grupo de atributos ponderables en el lugar de empleo visualizados por los individuos que laboraron en ese entorno que intervinieron en su estimulación y conducta.

Guion (1973) sostiene que:

El clima percibido se vinculó con las características de una entidad y la percepción del individuo que las observó. En términos generales, el clima fue considerado un indicador cualitativo de la respuesta emocional asociada a una organización, como la satisfacción laboral.

Variable 2: Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se dirigió al emoción o actitud de un trabajador con relación a la empresa o grupo de trabajo, la satisfacción ocurrió cuando se satisficieron las necesidades o expectativas de un empleado y jugo un papel clave en su lealtad hacia la empresa o grupo de trabajo.

Según Bakker y Demerouti (2022), la satisfacción laboral se ha considerado un factor crucial para el bienestar general de los empleados, ya que influyo directamente

en su motivación, desempeño y compromiso organizacional. Los factores que contribuyeron a la satisfacción incluyen la cultura organizacional, las relaciones interpersonales y las recompensas laborales.

2.7 Operacionalización de variables

Fue un procedimiento metodológico para analizar las variables que integraron un problema de estudio desde lo más universal hasta lo más particular. En la Tabla 1 se presenta la operacionalización de las variables.

Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Clima organizacional	Estilo de liderazgo	- Estrategias de motivación. - Normas establecidas.
	Trabajo en equipo	- Relaciones entre los trabajadores - Delegación de funciones
	Condiciones de trabajo	- Estado de infraestructura. - Apoyo administrativo para la labor.
	Comunicación	- Estilos de comunicación
Satisfacción Laboral	Factores intrínsecos o motivacionales	- Reconocimiento de la labor por autoridades y camaradas - Estímulo para mejorar en el trabajo.
	Ambiente laboral	- Estabilidad laboral - Beneficios laborales

Nota. La tabla 1 muestra la descomposición de las variables del estudio en sus dimensiones e indicadores, respectivamente, con base en la literatura relacionada con el tema de trabajo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo, diseño y nivel de la investigación

3.1.1 Tipo de investigación

El estudio fue de tipo básico, ya que se enfocó en la medición del grado de relación entre variables dentro de la población estudiada, en este caso, los empleados de la IE NHGP. Según Hernández-Sampieri (1994), este tipo de investigación busca identificar cómo las variables se interrelacionaron en un contexto determinado. Asimismo, indica que "el tipo de investigación relacional facilitó la medición del grado de relación entre variables dentro de una población específica" (Hernández-Sampieri, 1994, p. 193).

3.1.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación fue no experimental y transversal. El diseño no experimental implicó que las variables se observaran tal como ocurrieron en el entorno sin ninguna manipulación por parte del investigador, lo que permitió estudiar las relaciones entre las variables sin intervenir en ellas. Por otro lado, el diseño transversal se refirió a que la recopilación de datos sobre las variables se realizó en un único momento. Sobre ello, Hernández Sampieri, (1994) manifiesta que "los diseños no experimentales y transversales permitieron observar y describir las variables en su contexto natural sin manipulación directa" (p. 193).

3.1.3 Nivel de estudio

El nivel de estudio fue correlacional. Este tipo de investigación se dedicó a identificar y medir las características o propiedades de las variables sin entrar en relaciones de causa y efecto. Según Hernández et al. (2018), la función más importante de estas investigaciones fue identificar los patrimonios, características y perfiles de equipos, colectividades, objetos u otras variables de estudio. Se recopilaron y midieron los datos sobre las variables del estudio.

3.1.4 Enfoque de investigación

El enfoque fue cuantitativo, ya que empleó la recolección de datos numéricos con el objetivo de probar teorías, identificar patrones de conducta y verificar hipótesis mediante el análisis estadístico. Para Hernández et al. (2011), los enfoques

cuantitativos emplearon la recolección de información para probar teorías, identificar esquemas de conducta y probar hipótesis mediante análisis numéricos y estadísticos.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

La población estuvo integrada por trabajadores que laboraron en la IE NHGP, siendo una cantidad de 100 personas las cuales se dividieron en tres categorías: personal militar, personal de docentes, auxiliares y personal administrativo. La IE NHGP perteneció al Comando de Bienestar del Ejército y estuvo conformada por personal militar, docentes y administrativos que promovieron en una educación basada en respeto, puntualidad, responsabilidad y solidaridad. Asimismo, incidieron en desarrollar el razonamiento crítico, la reflexión y la creatividad de los estudiantes, respondieron a parámetros de calidad acordes con los valores, la cultura ambiental y las prácticas de identidad nacional, y prepararon para desarrollar líderes en una sociedad globalizada.

3.2.2 Muestra

La muestra objeto de estudio se determinó de manera aleatoria simple de acuerdo con el siguiente cálculo:

Calculo muestral aleatorio simple:

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

En la que:

La muestra fue n

La población fue N

La curva normal nos dio el valor de z, con un valor de confianza del orden del 95%, y cuya constante fue de 1,96

La muestra tuvo un margen de error e, del orden del 5 %

La proporcionalidad p, de que ocurra el cálculo, fue del 0.5%

La proporcionalidad q, de que no ocurra el cálculo, fue también del 0.5%

(Es también el valor de 1-p).

Entonces con un valor de confianza del 95% y un rango de yerro del 5 % tuvimos:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 100}{0,05^2 * (100-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 100}{0.0025 * (99) + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{96.04}{1.21}$$

$$n = 79.371$$

Entonces $n = 79.371$, sin embargo, se optó por extender la muestra definitiva a 80 participantes.

Este incremento intencional se justifica en la búsqueda de una mayor potencia estadística. De acuerdo con Bernal (2010), aumentar el tamaño de la muestra por encima del mínimo calculado reduce el error estándar de la estimación y estrecha los intervalos de confianza, lo que permite obtener resultados con mayor precisión y fiabilidad. Al elevar la muestra a 80, se garantiza un nivel de confianza superior al 95% planteado inicialmente

3.2.3 Criterios de inclusión y exclusión

- Ser docente de la IE NHGP “Tacna”.
- Ser trabajador administrativo de la IE NHGP “Tacna”.
- Tener un año o más de experiencia laborando en la IE NHGP “Tacna”.
- Dar su consentimiento explícito de colaborar en el estudio.
- Personas de ambos sexos (mujeres y hombres).

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

3.3.1 Técnicas

- Encuesta: el grupo objetivo fue los empleados de IE NHGP en Tacna. El recojo de información que se llevó a cabo para esta investigación permitió establecer el impacto en relación de las variables y sus dimensiones.
- Documentos bibliográficos: además, se recibió información teórica importante de diversas fuentes como artículos, proyectos, autores, libros, revistas científicas, publicaciones, encuestas y cuestionarios.

3.3.2 Instrumentos

- Cuestionario de clima organizacional

Las encuestas sobre el clima organizacional fueron una herramienta clave para comprender las percepciones dentro de la institución y ambiente de trabajo. Su objetivo era obtener una visión completa de cómo los trabajadores apreciaban diferentes aspectos de su entorno de trabajo, como el estilo de liderazgo, la colaboración en equipo, el ambiente laboral y la comunicación dentro de la institución. Este instrumento consistió en preguntas estructuradas que abordaron estas áreas esenciales y utilizó formatos, incluidas escalas de calificación, para valorar a fondo la cultura de la organización.

- **Cuestionario de satisfacción laboral**

Las encuestas sobre la satisfacción laboral fue una herramienta que se empleó para medir la satisfacción laboral de los trabajadores. Consistió en un grupo de preguntas que abarcaron diversos aspectos del ambiente y condiciones laborales, relaciones interpersonales, gestión y oportunidades de desempeño profesional, etc. Esta herramienta ayudó a la institución a comprender qué pensaron los trabajadores sobre su centro de labores y qué áreas pudieron mejorar, aumentaron el bienestar y la dedicación laboral.

3.4 Procesamiento de los datos

Para entender mejor las características de las variables en los trabajadores de la IE NHGP, se llevó a cabo un proceso de recolección de datos mediante cuestionarios estructurados, diseñados específicamente para evaluar aspectos como la satisfacción laboral, la motivación y otros factores importantes. Estos cuestionarios se aplicaron a todos los empleados de la institución. Los datos recolectados se organizaron en una base de datos utilizando herramientas como Microsoft Excel y SPSS-25, lo que facilitó su análisis y gestión.

Una vez que se recopilaron los datos, se realizó un análisis estadístico para identificar las relaciones y efectos entre las variables estudiadas. Se emplearon métodos estadísticos descriptivos para caracterizar las variables, incluyendo medidas de tendencia central (media, mediana) y dispersión (desviación estándar). Luego, se llevaron a cabo pruebas de correlación para explorar las posibles asociaciones entre las variables, y se utilizaron análisis de regresión para evaluar cómo una variable influye en otra, basándose en los resultados obtenidos.

A partir del análisis que realizamos, pudimos entender los motivos y las consecuencias de la información que recopilamos. Esto nos permitió ofrecer recomendaciones y sugerencias prácticas para mejorar los aspectos laborales dentro de la institución. Estas recomendaciones estuvieron basadas en los patrones y relaciones encontrados entre las variables, buscando enriquecer la comprensión de la satisfacción laboral y proponer acciones concretas que pudieron beneficiar tanto a los empleados como a la organización.

3.4.1 Consideraciones éticas

La práctica del estudio científico ya fuera cualitativa o cuantitativa y el uso del conocimiento derivado de las ciencias (naturales, sociales y humanidades), deben entenderse como una interacción social. Es decir, se consideró como una actividad que se construyó y se redefinió a partir de los problemas de la vida colectiva, influenciada por la realidad cotidiana (Hernández, 2005, p. 98). En este sentido, se requirió un comportamiento ético, de compromiso personal y social por parte de los investigadores y coinvestigadores (incluidos los docentes) en relación con los grupos e individuos involucrados en la investigación y los conocimientos examinados.

El comportamiento poco ético no tiene cabida en la ciencia y debió identificarse y prevenirse. Las personas que sólo persiguieron intereses especiales ignoraron los métodos de investigación, distorsionaron y corrompieron la ciencia y sus resultados. En la investigación cualitativa que utilizó métodos tradicionales de análisis histórico y social, las consideraciones éticas fueron menos claras que los aspectos del análisis metodológico, por lo que se debieron enfatizar algunos aspectos de la teoría y la reflexión éticas. Aquí hay algo a tener en cuenta al investigar.

Se aceptó esta responsabilidad que significó priorizar las cuestiones de conocimiento sobre los intereses económicos identificables. Por ejemplo, fue necesario situar el llamado carácter empresarial de la investigación en su justa dimensión y garantizar la estabilidad económica de la propia investigación mediante la transparencia del trámite y la eficacia de los recursos asignados a la organización para producir el conocimiento necesario. “Trabajó en él, lo probó, lo aplico y lo difundió garantizando la estabilidad financiera para cumplir nuestra misión” (Domínguez, 2000, p.185).

Según Medina (2011), existieron seis elementos importantes que proporcionaron un buen ambiente para el desenvolvimiento ético del estudio:

1. Valor: el estudio estuvo encaminado a incrementar la salud o el entendimiento.

2. Validez científica: el estudio fue un procedimiento sólido para que el tiempo de estudio de los integrantes de la investigación no se desperdiciara en situaciones que requirieran repetición.
3. La elección de personas o individuos fue transparente. Los integrantes de la investigación fueron elegidos de modo transparente e imparcial, sin ofuscaciones ni preferencias particulares.
4. Aprobación entendida: antes de participar en una investigación, las personas fueron informadas sobre la investigación y dieron su consentimiento voluntariamente.
5. Respeto por los participantes humanos: los miembros del estudio protegieron su reserva, poseyeron la oportunidad de retirarse del estudio y dispusieron del control sobre sus vidas. La confianza fue el cimiento del estudio ético. La dignidad y el bienestar de quienes participan en el estudio corresponde ser una prioridad para todos los involucrados en un plan de estudio. El individuo que realiza el estudio (en situaciones denominado investigador) tiene la responsabilidad principal de realizar la investigación, dirigir el proyecto y asegurar de los individuos sus derechos y bienestar.

3.5. Validez y confiabilidad del instrumento

3.5.1 Instrumento clima organizacional

El instrumento utilizado para esta variable fue un cuestionario de tipo Likert de 28 ítems, diseñados para medir el clima organizacional en trabajadores de la IE NHGP de Tacna.

Este cuestionario estuvo estructurado en cuatro dimensiones principales:

- Estilo de liderazgo (7 ítems).
- Trabajo en equipo (7 ítems).
- Consideraciones de trabajo (7 ítems).
- Comunicación (7 ítems).

La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert de 5 puntos, donde: 1 = Nunca, 2 = Casi Nunca, 3 = A Veces, 4 = Casi Siempre, 5 = Siempre.

Prueba de Confiabilidad. Para garantizar la consistencia interna del instrumento, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones y para el instrumento en general. Los resultados obtenidos se presentaron en la Tabla 2.

Tabla 2*Resultados de la Confiabilidad del Instrumento variable clima organizacional*

V-D	Número de Ítems	Alfa de Cronbach	Nivel de Confiabilidad
Estilo de liderazgo	7	,893	Muy buena
Trabajo en equipo	7	,923	Excelente
Consideraciones de trabajo	7	,943	Excelente
Comunicación	7	,958	Excelente
Clima Organizacional	28	,980	Excelente

Los resultados obtenidos evidenciaron que el instrumento empleado para evaluar el clima organizacional tuvo una alta consistencia interna en todas las dimensiones analizadas, con valores de alfa de Cronbach que variaron entre 0.893 y 0.980, lo que garantizó la fiabilidad del instrumento en su totalidad.

La dimensión de estilo de liderazgo, con un alfa de 0.893 y un nivel de confiabilidad considerado muy bueno, indicó que los ítems relacionados con las características y comportamientos de liderazgo fueron consistentes y confiables para medir este constructo.

Por otro lado, las dimensiones de trabajo en equipo, consideraciones laborales y comunicación presentaron valores de alfa de Cronbach de 0.923, 0.943 y 0.958, respectivamente, lo que las clasificó como de excelente confiabilidad. Estos resultados evidenciaron que las percepciones sobre la colaboración entre los integrantes del equipo, las condiciones laborales y la calidad de la comunicación organizacional fueron medidas con gran precisión y coherencia.

Respecto a la variable Clima Organizacional, incluyó un total de 28 ítems, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.980, apreciado como un indicador de excelencia. Esto explico que todas las dimensiones estuvieron alineadas y contribuyeron de manera consistente al constructo general.

Tabla 3*Rangos de Alfa de Cronbach según George y Mallery (2003)*

Valor del Alfa	Interpretación
≥ 0.9	Excelente
0.8 – 0.9	Muy buena
0.7 – 0.8	Aceptable
0.6 – 0.7	Cuestionable
0.5 – 0.6	Pobre
< 0.5	Inaceptable

Nota. Tomado de George y Mallery (2003).

La Tabla 3 muestra los rangos de interpretación del coeficiente Alfa de Cronbach de acuerdo con los criterios establecidos por George y Mallery (2003). Según esta referencia, los valores superiores a 0.9 son considerados excelentes, los valores entre 0.8 y 0.9 se interpretan como muy buenos.

En este estudio, el instrumento aplicado alcanzó un coeficiente de confiabilidad global de 0.980, lo que, de acuerdo con los criterios establecidos en la Tabla 3, corresponde a una clasificación excelente. Este resultado demostró que los ítems de cada dimensión estuvieron altamente relacionados entre sí, garantizando la medida de las variables con precisión.

Por lo tanto, se concluye que el cuestionario utilizado no solo resultó adecuado para el contexto de la investigación, sino que también posee potencial para ser replicado o adaptado en otros estudios relacionados con el clima organizacional. La firme consistencia interna del instrumento aseguró interpretaciones y análisis posteriores confiables, respaldando su validez y pertinencia metodológica.

3.5.2 Instrumento satisfacción laboral

El instrumento empleado para esta variable fue un cuestionario de tipo Likert de 28 ítems, diseñados para medir la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna.

Este cuestionario estuvo estructurado en dos dimensiones principales:

- Factores intrínsecos o motivacionales (14 ítems).
- Ambiente laboral (14 ítems).

La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert de 5 puntos, donde: 1 = Nunca, 2 = Casi Nunca, 3 = A Veces, 4 = Casi Siempre, 5 = Siempre.

Prueba de confiabilidad. Para garantizar la consistencia interna del instrumento, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones y para el instrumento en general. Los resultados obtenidos se presentaron en la tabla 4.

Tabla 4

Resultados de la Confiabilidad del Instrumento variable satisfacción laboral

V-D	Número de Ítems	Alfa de Cronbach	Nivel de Confiabilidad
Factores intrínsecos o motivacionales	14	,965	Excelente
Ambiente laboral	14	,962	Excelente
Satisfacción laboral	28	,980	Excelente

Los resultados encontrados ratificaron que el instrumento para evaluar la satisfacción laboral presentó un nivel de confiabilidad excepcional, con valores de alfa de Cronbach entre 0.962 y 0.980, lo que garantizó alta consistencia interna y precisión. La dimensión de factores intrínsecos o motivacionales (alfa de 0.965) evidenció excelente coherencia en ítems relacionados con el reconocimiento y el desarrollo personal, respecto a la dimensión de ambiente laboral (alfa de 0.962) aseguró precisión en aspectos como relaciones interpersonales y seguridad. Finalmente, la satisfacción laboral (alfa de 0.980) validó que las dimensiones estuvieron alineadas, consolidando el instrumento como una herramienta confiable para medir este constructo en contextos organizacionales.

De acuerdo con la Tabla 4 los valores de alfa de Cronbach obtenidos, que varían entre 0.962 y 0.980, clasifican el instrumento como altamente confiable, alcanzando niveles de confiabilidad excelentes en todas las dimensiones. Esto aseguró que los ítems de cada dimensión estuvieron relacionados entre sí, permitiendo medir con precisión tanto los factores motivacionales como el ambiente laboral y su impacto en la satisfacción laboral.

El alfa de la variable satisfacción laboral de 0.980 confirmó que el instrumento no solo fue adecuado para este estudio, sino que pudo ser replicado o adaptado en

investigaciones similares en otros contextos organizacionales. La sólida consistencia interna respaldó que los análisis e interpretaciones derivados de este instrumento fueron fiables, brindando resultados relevantes y útiles para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación, análisis e interpretación de resultados

4.1.1 Análisis descriptivo

Variable 1: Clima organizacional

Tabla 5

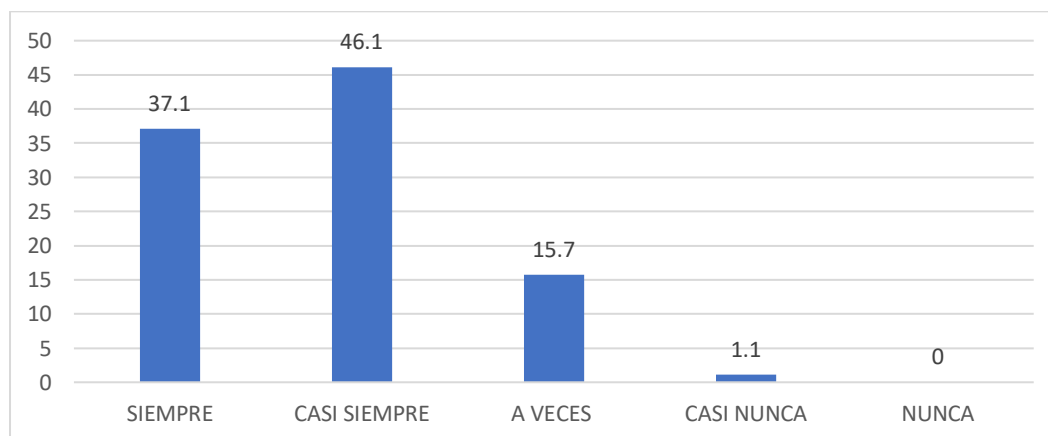
Resultados estadísticos de la dimensión estilo de liderazgo

Opciones	f	%
Siempre	30	37.1
Casi siempre	37	46.1
A veces	12	15.7
Casi nunca	1	1.1
Nunca	0	0
Total	80	100%

Nota. Datos obtenidos de encuestas aplicadas a 80 trabajadores sobre el estilo de liderazgo en la institución.

Figura 1

Distribución de respuestas sobre la dimensión estilo de liderazgo



Nota. Representación gráfica de las respuestas obtenidas con relación al Estilo de Liderazgo en la institución, según 80 trabajadores encuestados.

En la Figura 1 se muestra que la mayoría de los encuestados perciben positivamente el estilo de liderazgo, ya que el 37.1 % indicó que "siempre" considera adecuado el liderazgo ejercido, y el 46.1 % seleccionó "casi siempre", sumando un 83.2 % de respuestas favorables que evidencian una tendencia generalizada hacia la

valoración positiva de esta dimensión. Sin embargo, el 15.7 % señaló que "a veces" perciben el liderazgo de manera positiva, lo que sugiere áreas de mejora en la consistencia de las prácticas de liderazgo. En contraste, solo el 1.1 % respondió "casi nunca", y ningún trabajador eligió "nunca", lo que indica que las experiencias negativas relacionadas con el liderazgo son excepcionales. En síntesis, el estilo de liderazgo es percibido como un factor clave para el buen desempeño organizacional, aunque persisten.

Tabla 6

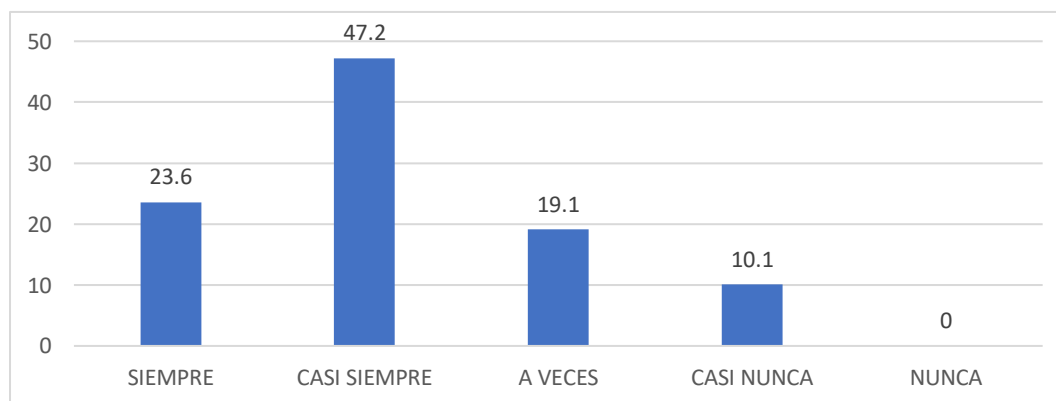
Resultados estadísticos de la dimensión trabajo en equipo

Opciones	f	%
Siempre	19	23.6
Casi siempre	38	47.2
A veces	15	19.1
Casi nunca	8	10.1
Nunca	0	0
Total	80	100%

Nota. Datos obtenidos de encuestas aplicadas a 80 trabajadores sobre el trabajo en equipo en la institución.

Figura 2

Distribución de respuestas sobre la dimensión trabajo en equipo



Nota. Representación gráfica de las respuestas obtenidas en relación el trabajo en equipo en la institución, según 80 trabajadores encuestados.

En la Figura 2 se muestra que el 23.6 % de los encuestados indicó "siempre" y el 47.2 % "casi siempre" como su percepción sobre la práctica efectiva del trabajo en equipo, sumando un 70.8 % de respuestas positivas que reflejan una valoración

mayoritaria favorable hacia la colaboración en la institución. sin embargo, el 19.1 % seleccionó "a veces", lo que sugiere momentos de inconsistencia en su implementación, mientras que un 10.1 % eligió "casi nunca" y ningún trabajador marcó "nunca", evidenciando que las experiencias negativas relacionadas con el trabajo en equipo son limitadas pero significativas. En síntesis, estos resultados subrayan la importancia del trabajo en equipo para el desempeño organizacional, destacando la necesidad de fortalecer su práctica para garantizar una percepción positiva uniforme entre todos los trabajadores.

Tabla 7

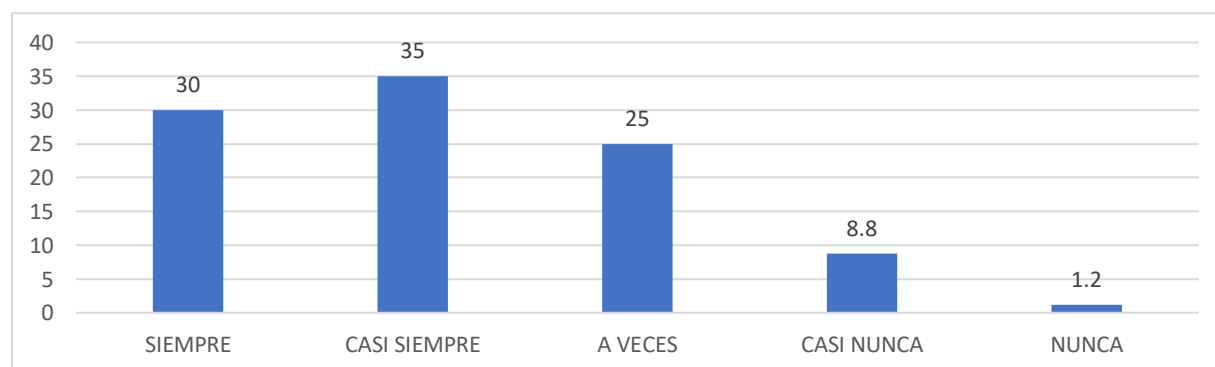
Resultados estadísticos de la dimensión condiciones laborales

Opciones	f	%
Siempre	24	30.0
Casi siempre	28	35.0
A veces	20	25.0
Casi nunca	7	8.8
Nunca	1	1.2
Total	80	100%

Nota. Datos obtenidos de encuestas aplicadas a 80 trabajadores sobre las condiciones laborales en la institución.

Figura 3

Distribución de respuestas sobre la dimensión Condiciones laborales



Nota. Representación gráfica de las respuestas obtenidas en relación con las condiciones laborales en la institución, según 80 trabajadores encuestados.

En la Figura 3 se muestra los resultados estadísticos de la dimensión

"condiciones laborales", donde el 30.0 % de los encuestados indicó "siempre" y el 35.0 % "casi siempre", sumando un 65.0 % de respuestas favorables que reflejan una percepción mayoritaria positiva respecto a las condiciones laborales en la institución. Sin embargo, un 25.0 % señaló "a veces", lo que sugiere cierta irregularidad en la percepción de este aspecto, mientras que un 8.8 % eligió "casi nunca" y un 1.2 % "nunca", evidenciando que, aunque las experiencias negativas son menos frecuentes, representan un área de mejora. En síntesis, los resultados destacan que las condiciones laborales son mayormente valoradas de forma positiva, aunque persisten oportunidades para optimizar la infraestructura y los recursos disponibles con el fin de garantizar una percepción uniforme y satisfactoria entre todos los trabajadores.

Tabla 8

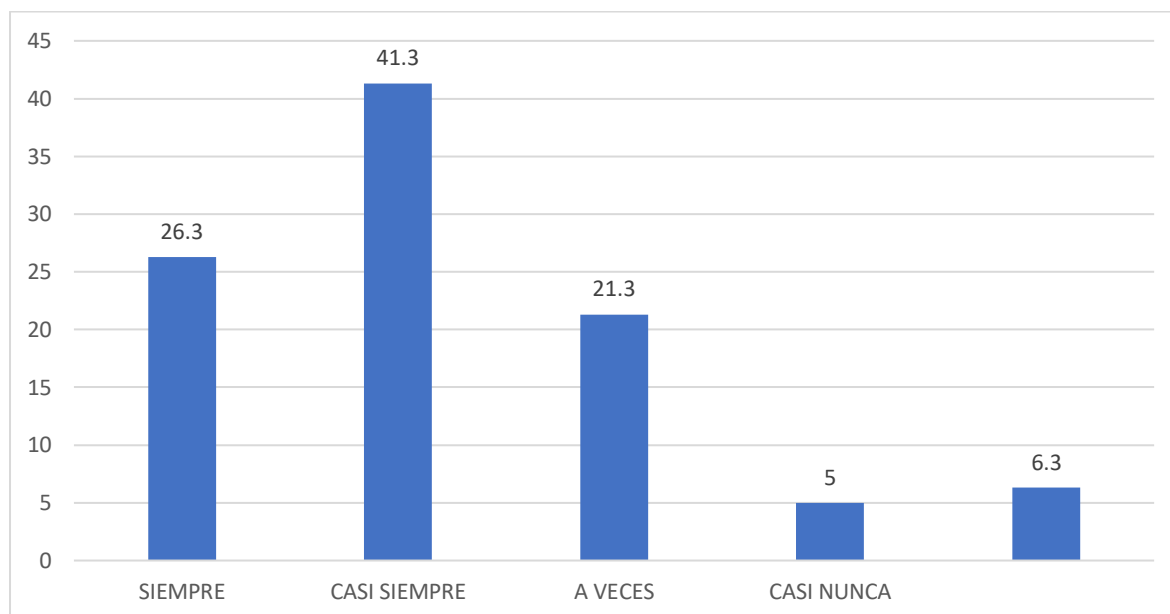
Resultados estadísticos de la dimensión comunicación

Opciones	f	%
Siempre	21	26.3
Casi siempre	33	41.3
A veces	17	21.3
Casi nunca	4	5.0
Nunca	5	6.3
Total	80	100%

Nota. Datos obtenidos de encuestas aplicadas a 80 trabajadores sobre la comunicación en la institución

Figura 4

Distribución de respuestas sobre la dimensión comunicación



Nota. Representación gráfica de las respuestas obtenidas en relación con la comunicación en la institución, según 80 trabajadores encuestados.

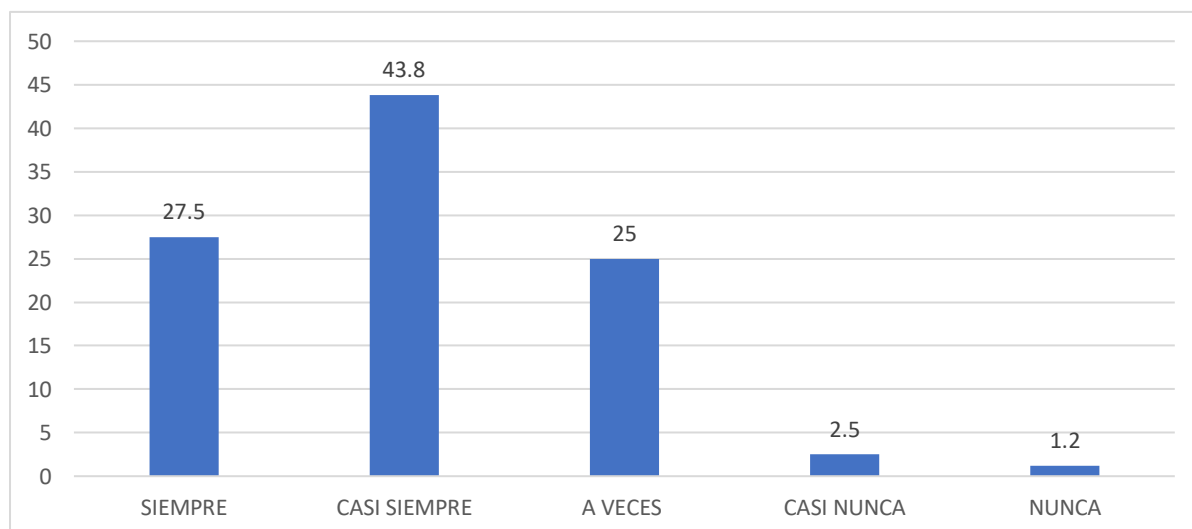
En la Figura 4 se muestra los resultados estadísticos de la dimensión "comunicación", donde el 26.3 % de los encuestados indicó "siempre" y el 41.3 % "casi siempre", sumando un 67.6 % de respuestas favorables que reflejan una percepción mayoritariamente positiva hacia la comunicación en la institución. Sin embargo, el 21.3 % seleccionó "a veces", lo que evidencia cierta inconsistencia en este aspecto, mientras que el 5.0 % indicó "casi nunca" y el 6.3 % "nunca", mostrando que aún existen experiencias negativas relacionadas con la comunicación. En síntesis, aunque la comunicación es valorada positivamente por la mayoría, los resultados sugieren la necesidad de mejorar los canales y estrategias de intercambio de información para garantizar una percepción uniforme y fortalecer el clima organizacional.

Variable 2: Satisfacción laboral

Tabla 9*Resultados estadísticos de la dimensión factores intrínsecos*

Opciones	f	%
Siempre	22	27.5
Casi siempre	35	43.8
A veces	20	25.0
Casi nunca	2	2.5
Nunca	1	1.2
Total	80	100%

Nota. Datos obtenidos de encuestas aplicadas a 80 trabajadores sobre los factores intrínsecos en la institución

Figura 5*Distribución de respuestas sobre la dimensión factores intrínsecos*

Nota. Representación gráfica de las respuestas obtenidas con relación a los factores intrínsecos en la institución, según 80 trabajadores encuestados

En la Figura 5 se muestra los resultados estadísticos de la dimensión "factores intrínsecos", donde el 27.5 % de los encuestados indicó "siempre" y el 43.8 % "casi siempre", sumando un 71.3 % de respuestas favorables que reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto a la motivación intrínseca en la institución. Por

otro lado, el 25.0 % seleccionó "a veces", lo que indica que un grupo significativo percibe estos factores de manera intermitente, mientras que el 2.5 % señaló "casi nunca" y el 1.2 % "nunca", mostrando que las experiencias negativas relacionadas con los factores intrínsecos son mínimas. En síntesis, los resultados destacan que los factores intrínsecos, como el reconocimiento y la valoración, son aspectos clave para mantener altos niveles de motivación, aunque existe la necesidad de reforzarlos para garantizar una percepción positiva uniforme entre todos los trabajadores.

Tabla 10

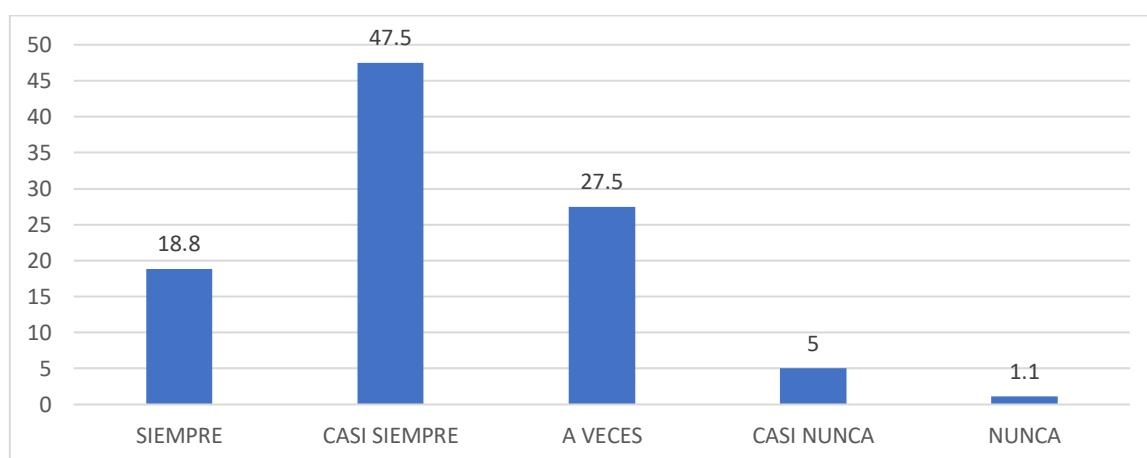
Resultados estadísticos de la dimensión ambiente laboral

Opciones	f	%
Siempre	15	18.8
Casi siempre	38	47.5
A veces	22	27.5
Casi nunca	4	5.0
Nunca	1	1.1
Total	80	100%

Nota. Datos obtenidos de encuestas aplicadas a 80 trabajadores sobre los factores ambiente laboral en la institución

Figura 6

Distribución de respuestas sobre la dimensión ambiente laboral



Nota: Representación gráfica de las respuestas obtenidas en relación del ambiente laboral en la institución, según 80 trabajadores encuestados

En la Figura 6 se muestra los resultados estadísticos de la dimensión "ambiente laboral", donde el 18.8 % de los encuestados indicó "siempre" y el 47.5 % "casi siempre", sumando un 66.3 % de respuestas favorables que reflejan una percepción predominantemente positiva del ambiente laboral en la institución. El 27.5 % señaló "a veces", lo que indica que una proporción significativa percibe el ambiente laboral de manera intermitente, mientras que el 5.0 % indicó "casi nunca" y el 1.1 % "nunca", evidenciando que las experiencias negativas son mínimas, pero aún presentes. En síntesis, los resultados destacan que el ambiente laboral es mayormente valorado positivamente, aunque existe la necesidad de fortalecer aspectos específicos para garantizar una percepción uniforme y mejorar el bienestar de todos los trabajadores.

4.1.2. Prueba de normalidad

Antes de proceder con la contrastación de las hipótesis, es un requisito metodológico determinar si los datos recopilados para las variables principales del estudio, clima organizacional y satisfacción laboral, siguen una distribución normal. Esta evaluación es crucial para seleccionar la prueba estadística de correlación apropiada, ya sea paramétrica o no paramétrica.

Para este fin, se empleó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, la cual es recomendada por su alta potencia para muestras menores a 2000 casos (Ghasemi & Zahediasl, 2012). La decisión para interpretar los resultados se basa en el nivel de significancia (Sig. o p-valor), aplicando la siguiente regla:

- Si $p > 0.05$: Se acepta la hipótesis nula (H_0). Los datos se distribuyen de manera normal. Se deben utilizar pruebas estadísticas paramétricas.
- Si $p \leq 0.05$: Se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Los datos no se distribuyen de manera normal. Se deben utilizar pruebas estadísticas no paramétricas.

Las hipótesis para esta prueba son:

- H_0 : Los datos de la variable se ajustan a una distribución normal.
- H_1 : Los datos de la variable no se ajustan a una distribución normal.

Los resultados obtenidos para ambas variables se presentan en la Tabla 11.

Tabla 11

Prueba de normalidad

Variable	Prueba de Shapiro - Wilk	gl	Sig. (p)	Interpretación
Clima organizacional	.958	80	0.004	No normal
Satisfacción laboral	.961	80	0.006	No normal

Nota. La prueba de Kolmogórov-Smirnov incluye la Corrección de Lilliefors para mayor precisión en el cálculo del valor de significancia.

Interpretación de los Resultados

Como se observa en la Tabla 11, para la variable Clima Organizacional se obtuvo un valor de significancia de $p = .004$. Para la variable Satisfacción Laboral, el valor fue de $p = .006$. En ambos casos, el nivel de significancia es menor al valor crítico establecido ($p < 0.05$).

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se concluye que los datos de ambas variables no siguen una distribución normal.

Elección del Estadístico de Correlación

Dado que no se cumple el supuesto de normalidad, no es apropiado utilizar el coeficiente de correlación de Pearson (prueba paramétrica). En su lugar, se debe emplear un estadístico no paramétrico para la contrastación de las hipótesis. Por esta razón, se selecciona el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, el cual es adecuado para medir la fuerza y dirección de la asociación entre variables ordinales o de escala cuando no se cumple el supuesto de normalidad (Field, 2018). Esta elección garantiza la validez metodológica de los resultados inferenciales presentados en las siguientes secciones.

4.1.3. Análisis inferencial

Para explorar la conexión entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en una institución educativa de Tacna, se empleó un enfoque estadístico que asegurara la validez de los datos y eliminara resultados que pudieran

ser simplemente aleatorios. En este sentido, se optó por la prueba estadística Rho de Spearman, ya que es ideal para evaluar la fuerza y la dirección de la relación entre dos variables ordinales o continuas que no necesariamente siguen una distribución normal.

El Rho de Spearman permite evaluar si existe una asociación significativa entre el clima organizacional percibido por los trabajadores y su nivel de satisfacción laboral, con base en las respuestas obtenidas a través de encuestas estructuradas. Esta técnica estadística es especialmente útil en investigaciones sociales y educativas, ya que no requiere supuestos estrictos sobre la naturaleza de las variables o la forma de su distribución.

La prueba se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS v.24, lo que garantizó un análisis meticuloso y preciso de los datos recolectados. Además, se estableció un nivel de significación de $\alpha = 0.05$ para evaluar si los resultados obtenidos eran estadísticamente significativos, asegurando así que la probabilidad de cometer un error al rechazar la hipótesis nula fuera mínima.

Durante este proceso, se tomaron en cuenta los coeficientes de correlación y los valores de significancia para determinar si el clima organizacional tuvo un impacto relevante en la satisfacción laboral, lo que permitió llegar a conclusiones sólidas y confiables sobre la relación entre estas dos variables.

4.2 Contrastación de hipótesis

Hipótesis Global o principal

H_0 : No existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

H_1 : Existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Se buscó determinar si existe una relación significativa entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de una institución educativa de Tacna, año 2023. Para ello, y con la finalidad de garantizar que los datos sean válidos y no debidos al azar, se aplicó la prueba estadística Rho de Spearman. Este análisis permitió evaluar la fuerza y dirección de la relación entre las variables

estudiadas, considerando las respuestas obtenidas en encuestas aplicadas a los trabajadores de la institución educativa.

Tabla 12

Rangos de interpretación de la correlación de Spearman (ρ)

Valor de ρ (absoluto)	Interpretación
0.001 – 0.200	Muy baja / despreciable
0.201 – 0.400	Baja
0.401 – 0.600	Moderada
0.601 – 0.800	Fuerte
0.801 – 1.000	Muy fuerte

Nota. Adaptado de Cohen (1988) y Hernández et al. (2014).

La Tabla 12 muestra los rangos de interpretación de los coeficientes de correlación de Spearman (ρ), utilizados para medir la relación entre dos variables ordinales o de nivel superior. De acuerdo con lo señalado por Cohen (1988) y retomado por Hernández et al. (2014), los valores próximos a cero indican una relación prácticamente inexistente o muy baja entre las variables, mientras que conforme el coeficiente se acerca a 1.00 en valor absoluto, la relación se vuelve más fuerte. En este sentido, se consideran correlaciones muy bajas cuando el valor oscila entre 0.00 y 0.19, bajas entre 0.20 y 0.39, moderadas entre 0.40 y 0.59, fuertes entre 0.60 y 0.79, y muy fuertes cuando se ubican entre 0.80 y 1.00.

Tabla 13

Correlación de Spearman entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral.

		Clima organizacional	satisfacción laboral
Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,596**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,596**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

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

La Tabla 13 señala la existencia de una correlación moderada (Rho de Spearman = 0.596) con una Sig. (bilateral) de $0.00 < 0,05$ entre las variables Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral; entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis principal (H_1).

Hipótesis específica 1

H_0 : No existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

H_1 : Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Tabla 14

Correlación de Spearman entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral.

		Estilo de Liderazgo	Satisfacción Laboral
Estilo de Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	,470**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,470**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

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

La Tabla 14 señala la existencia de una correlación moderada (Rho de Spearman = 0.470) con una Sig. (bilateral) de $0.00 < 0,05$ entre la dimensión Estilo de Liderazgo y la variable Satisfacción Laboral; entonces se rechaza la hipótesis nula

(H₀) y se acepta la hipótesis específica 1 (H₁).

Hipótesis específica 2

H₀: No existe una relación significativa entre el trabajo en equipo, sobre la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

H₂: Existe una relación significativa entre el trabajo en equipo, sobre la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Tabla 15

Correlación de Spearman entre el Trabajo en equipo y la Satisfacción Laboral

		Trabajo Equipo	Satisfacción Laboral
Trabajo en Equipo	Coeficiente de correlación	1,000	,451**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Satisfacción Laboral	N	80	80
	Coeficiente de correlación	,451**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	80	80

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

La Tabla 15 señala la existencia de una correlación moderada (Rho de Spearman = 0.451) con una Sig. (bilateral) de $0.00 < 0,05$ entre la dimensión Trabajo en Equipo y la variable Satisfacción Laboral; entonces se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis específica 2 (H₂).

Hipótesis específica 3

H₀: No existe una relación significativa entre las condiciones de trabajo, sobre la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes

de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

H₃: Existe una relación significativa entre las condiciones de trabajo, sobre la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Tabla 16

Correlación de Spearman entre las Condiciones Laborales y la Satisfacción Laboral

		Condiciones Laborales	Satisfacción Laboral
Condiciones Laborales	Coeficiente de correlación	1,000	,668**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	80	80
Satisfacción Laboral	Coeficiente de correlación	,668**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N"	80	80

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

La Tabla 16 señala la existencia de una correlación fuerte (Rho de Spearman = 0.668) con una Sig. (bilateral) de $0.00 < 0,05$ entre la dimensión Condiciones Laborales y la variable Satisfacción Laboral; entonces se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis específica 3 (H₃).

Hipótesis específica 4

H₀: No existe una relación significativa entre la comunicación, sobre la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

H₄: Existe una relación significativa entre la comunicación, sobre la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.

Tabla 17*Correlación de Spearman entre la Comunicación y la Satisfacción Laboral*

		Comunicación	Satisfacción Laboral
Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,635**
	Sig. (bilateral)	.	,000
Satisfacción Laboral	N	80	80
	Coeficiente de correlación	,635**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N"	80	80

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

La Tabla 17 señala la existencia de una correlación fuerte (Rho de Spearman = 0.635) con una Sig. (bilateral) de $0.00 < 0,05$ entre la dimensión Comunicación y la variable Satisfacción Laboral; entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis específica 4 (H_4).

4.3 Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación evidenciaron una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Institución Educativa "Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico" (IE NHGP) de Tacna, durante el año 2023. A continuación, se discuten los hallazgos en función de las dimensiones estudiadas y su relación con la literatura existente.

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral

En referencia al objetivo general que busca determinar la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, se pudo evidenciar en los resultados obtenidos, una correlación moderada (Rho = 0.596, $p < 0.05$) entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Este hallazgo refuerza las teorías que indican que un ambiente organizacional favorable incrementa la satisfacción de los empleados (Carrillo y Bolívar, 2023; Zambrano y Vera, 2022). Además, subraya la

relevancia del clima organizacional en la retención de personal, la motivación y el compromiso laboral, en línea con los enfoques de Likert y Chiavenato.

Estilo de Liderazgo

En referencia al objetivo específico 1 que busca determinar la relación del estilo de liderazgo con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, se pudo evidenciar en los resultados obtenidos, la existencia de una correlación moderada ($Rho = 0.470$, $p < 0.05$), lo que indica que un liderazgo efectivo impacta significativamente en la percepción laboral de los trabajadores. Este resultado coincide con Palacios (2019), quien destacó la importancia del liderazgo participativo para fortalecer el clima organizacional. Sin embargo, el 15.7 % de respuestas inconsistentes ("A veces") sugiere áreas de mejora, particularmente en la constancia de las prácticas de liderazgo.

Trabajo en Equipo

En referencia al objetivo específico 2 que busca determinar la relación del trabajo en equipo con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, de los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que el trabajo en equipo mostró una correlación moderada con la satisfacción laboral ($Rho = 0.451$, $p < 0.05$). Esto confirma que la colaboración efectiva es esencial para el bienestar organizacional, como también lo señalaron Carrillo y Bolívar (2023). No obstante, el 10.1 % de respuestas negativas ("casi nunca") indica la necesidad de gestionar dinámicas grupales de manera más inclusiva y fortalecer los vínculos interpersonales.

Condiciones Laborales

En referencia al objetivo específico 3 que busca determinar la relación de las condiciones de trabajo con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, de los resultados obtenidos, se pudo hallar que las condiciones laborales presentaron la correlación más alta ($Rho = 0.668$, $p < 0.05$), consolidándolas como la dimensión más influyente en la satisfacción laboral. Este resultado respalda los hallazgos de Alva (2017), quien subrayó que la infraestructura, los recursos y el apoyo administrativo son

fundamentales para el bienestar laboral. Aunque el 65.0 % de los encuestados tiene percepciones positivas, el 8.8 % de respuestas negativas ("casi nunca") resalta la necesidad de mejorar aspectos específicos como la disponibilidad de recursos y el entorno físico.

Comunicación

En referencia al objetivo específico 4 que busca determinar la relación de la comunicación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, de los resultados obtenidos se pudo evidenciar que la comunicación también mostró una correlación alta ($Rho = 0.635, p < 0.05$) con la satisfacción laboral. Este hallazgo refuerza la idea de que los canales de comunicación efectivos son fundamentales para fomentar la transparencia y la resolución de conflictos (Cuero, 2021). sin embargo, el 6.3 % de respuestas negativas ("nunca") evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias comunicativas y asegurar una mayor coherencia en la interacción organizacional.

CONCLUSIONES

1. En la institución educativa Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico (IE NHGP) de Tacna, durante el año 2023 se constató que existía una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores. Los resultados obtenidos a través de los análisis estadísticos señalaron la presencia de una correlación moderada, lo que permitió concluir que un ambiente organizacional favorable repercutía de manera positiva en el bienestar y en la satisfacción del personal.
2. Por otra parte, el estilo de liderazgo mostró una correlación moderada ($Rho = 0.470$, $p < 0.05$) con la satisfacción laboral. Esto indicaba que un liderazgo orientado a la motivación y la inclusión tenía una influencia directa en la percepción que los trabajadores tenían de su entorno laboral. Sin embargo, los hallazgos también pusieron de manifiesto la necesidad de uniformizar las prácticas de liderazgo, de modo que todos los miembros de la institución las experimentaran de manera consistente.
3. En lo referente al trabajo en equipo, se evidenció igualmente una correlación moderada ($Rho = 0.451$, $p < 0.05$) con la satisfacción laboral. Se pudo apreciar que factores como la colaboración y la cohesión grupal resultaban determinantes para el bienestar de los empleados. Aunque el 70.8 % de los encuestados valoró de manera positiva esta dimensión, las respuestas menos favorables señalaron la importancia de fortalecer las dinámicas de grupo y promover una cooperación más sólida entre los trabajadores.
4. Respecto a las condiciones laborales registraron la correlación más alta ($Rho = 0.668$, $p < 0.05$), lo que las posicionó como el factor de mayor peso de la satisfacción laboral. Esto evidenció que contar con infraestructura adecuada, el acceso a recursos y el apoyo administrativo son esenciales para consolidar un entorno laboral saludable.
5. Por último, la comunicación obtuvo una correlación alta ($Rho = 0.635$, $p < 0.05$) respecto a la satisfacción laboral, este hallazgo recalca que la existencia de efectivos canales de comunicación son fundamentales para promover un ambiente organizacional positivo. Sin embargo, la existencia de respuestas negativas y en algunos casos neutras mostró que aún era necesario fortalecer las estrategias de intercambio de información dentro de la institución educativa.

RECOMENDACIONES

1. En la institución resulta pertinente implementar un programa integral de gestión del clima organizacional. Este debería abordar aspectos vinculados al liderazgo, el trabajo en equipo, las condiciones laborales y la comunicación interna, además de incluir evaluaciones periódicas que permitan verificar si las acciones emprendidas contribuyen efectivamente a elevar la satisfacción de los trabajadores.
2. Una de las prioridades identificadas es la capacitación de los líderes. Los espacios de formación tendrían que orientarse al desarrollo de competencias prácticas, entre ellas el liderazgo participativo, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. Con ello se alcanzaría mayor coherencia en la conducción y se respondería de manera más cercana a las expectativas del personal.
3. Para fortalecer el trabajo en equipo resulta conveniente fomentar actividades que impulsen la integración entre los colaboradores. Talleres de cohesión, dinámicas grupales o espacios informales de retroalimentación pueden ser alternativas útiles, siempre que el objetivo principal sea consolidar lazos de confianza y cooperación que favorezcan la convivencia laboral.
4. Realizar un análisis detallado de las condiciones de trabajo actuales para determinar y dar prioridad a áreas que necesitan mejora, como el apoyo administrativo, infraestructura y recursos tecnológicos. Es fundamental destinar recursos para optimizar estas áreas y garantizar un entorno laboral adecuado.
5. Implementar estrategias que fortalezcan la comunicación organizacional, como establecer canales de comunicación claros, accesibles y efectivos, fomentar reuniones regulares entre líderes y empleados, y garantizar que las sugerencias y preocupaciones de los trabajadores sean atendidas de manera oportuna.

REFERENCIAS

- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Carrillo Carreño, K. S., y Bolívar León, R. (enero - abril de 2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *revista de investigación, administración e ingeniería*, 11(1), 8-19. obtenido de.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.3120>
- Celis; Leonardo, M. Y. (30 de 05 de 2022). Competencias Gerenciales, clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa Envases Los Pinos SAC Chimbote 2022. Trujillo, La Libertad, Perú. Obtenido de.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/102423>
- Chiang Vega, M., Hidalgo Ortiz, J. P., y Gómez Fuentealba., N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 347-362. Obtenido de.
<https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Congreso de la República del Perú. (2011). Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Diario Oficial El Peruano. <https://diariooficial.elperuano.pe/Normas>
- Cuero; Montaña, J. M. (03 de 06 de 2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de una cadena de supermercados en la ciudad de Cali, 2021. Cali, Colombia. Obtenido de.
<http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/4615>
- El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí - Ecuador. (2019). Lima. Obtenido de.
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/10989>
- García, M. (2019). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Editorial Académica Española.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.

LAOS; PRADA, C. (2020). El liderazgo y su influencia en el clima organizacional de las Enfermeras del Hospital Augusto Hernández Mendoza -Essalud-Ica-2020. Ica, Perú. Obtenido de.

https://www.researchgate.net/publication/335709614_Clima_organizacional_en_trabajadores_de_un_hospital_general_de_ica

Lapo, M. (2018). Influencia del Clima Organizacional en las Actitudes Laborales y en el Comportamiento pro-social de los Profesionales de la Salud. Santiago de Surco, Perú. Obtenido de.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/12609>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press.

LOOR CHÁVEZ, T. D. (2018). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional del docente en las Instituciones de educación Superior (IES) de la provincia de Manabí, República del Ecuador. Lima, Perú. Obtenido de.

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/7827>

Loor Chávez, T. D. (2018). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional del docente en las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Manabí, República del Ecuador. Lima, Perú. Obtenido de.

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/7827>.

Maguaña, Quezada, J. A., Ramón, Ramón, D., Matamoros, Tinoco, C., Berrones, D. (22 de 11 de 2023). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las secretarias. Machala, Ecuador. Obtenido de.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9262984>

McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.

Medina, G. (17 de MARZO de 2011). consideraciones éticas en investigaciones.

Monroy, R. M. (1 de marzo de 2019). Factores intrínsecos y extrínsecos que generan ansiedad y su implicación en el rendimiento deportivo. Obtenido de.

<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/rccm/article/download/5126/pdf>

PALACIOS MOLINA, D. L. (2019). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí - Ecuador. Lima, Perú. Obtenido de.

<https://hdl.handle.net/20.500.12672/10989>

- PALACIOS MOLINA, D. L. (2019). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de Salud Pública de la provincia de Manabí - Ecuador. Lima, Perú. Obtenido de.
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/10989>
- PALACIOS MOLINA, D. L. (2019). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de los distritos de salud pública de la provincia de Manabí - Ecuador. Lima, Perú. Obtenido de.
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/10989>
- PANDURO; BARTRA, R. F. (01 de 09 de 2021). gestión de cultura organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones privadas del sector comercio en la ciudad de Pucallpa. Pucallpa, Pucallpa, Perú. Obtenido de.
<http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/4981>
- Pelaes León, O. C. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. 185. Lima, Perú. Obtenido de.
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/1140>
- Pelaes, L. O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. Lima, Perú. Obtenido de.
<https://hdl.handle.net/20.500.12672/1140>
- Quispe, H., Surichaqui, F., Surichaqui, M., Egoavil, E., Ticse, D., y Suarez, C. (05 de 01 de 2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores universitarios*. (W. Sucari, P. Aza, y A. Flores, Edits.) Huancavelica, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. DOI:
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.070>
- Rodríguez, M. (2010). *Métodos de investigación*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Ruiz; Vergara, M. A. (2022). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Sanagorán de La Provincia Sánchez Carrión - 2020. Sánchez Carrión, La Libertad, Perú. Obtenido de.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/49592>
- Sagredo Lillo, E. J. (2017). Relaciones entre gestión organizacional y percepción del compromiso, motivación y satisfacción de estudiantes y docentes de centros educativos de adultos de la región del Biobío Chile. Barcelona, España. Obtenido de.

<https://www.tdx.cat/handle/10803/667444>

Solvas, M. T. (2012). La cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. España. Obtenido de.

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/17196/Cultura%20y%20percepci%C3%B3n%20IO_Tura_Martinez.pdf

Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.^a ed.). Pearson Educación.

Schneider, B. (1983). Work climates: An interactionist perspective. En N. W. Feimer & E. S. Geller (Eds.), *Environmental psychology: Directions and perspectives* (pp. 106-128). Praeger.

Schneider, B., & Hall, D. T. (1982). Toward specifying the concept of work climate: A study of Roman Catholic diocesan priests. *Journal of Applied Psychology*, 67(4), 447–455

Zambrano; Montesdeoca, L. (01 de 03 de 2018). clima organizacional en el talento humano de las instituciones hospitalarias, Manabí – ecuador. Lima, Perú. DOI: <https://doi.org/10.15381/quipu.v26i50.14720>

Zambrano Álvarez, R. M., y Vera Velásquez, F. B. (2022). Evaluación de los factores de satisfacción laboral en el personal y su incidencia en el clima organizacional de las cooperativas de transporte intercantonal con sede en los cantones tosaagua y bolívar. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de.

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/factores-satisfaccion-laboral.html>

ANEXO A. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
<p>Problema Principal</p> <p>¿De qué manera el Clima organizacional se relaciona, con la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación del Clima organizacional, con la satisfacción laboral, en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación significativa entre el Clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023.</p>	<p>V= 1</p> <p>CLIMA</p> <p>ORGANIZACIONAL</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilo de liderazgo - Trabajo en equipo - Consideraciones de trabajo - Comunicación 	<p>Tipo:</p> <p>Básico</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño:</p> <p>No Experimental</p> <p>Transaccional</p> <p>Transversal</p> <p>Nivel:</p> <p>Correlacional</p> <p>Técnicas</p> <p>Encuesta.</p> <p>Instrumentos</p> <p>cuestionarios</p> <p>Población: 100</p> <p>Muestra: 80</p>
<p>Problemas específicos</p> <p><u>Problema Específico 1</u></p> <p>¿De qué manera el estilo de liderazgo se relaciona, con la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023?</p> <p><u>Problema específico 2</u></p> <p>¿De qué manera el trabajo en equipo se relaciona, con la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023?</p> <p><u>Problema específico 3</u></p>	<p>Objetivos específicos</p> <p><u>Objetivo específico 1</u></p> <p>Determinar la relación del estilo de liderazgo, con la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023.</p> <p><u>Objetivo específico 2</u></p> <p>Determinar la relación del trabajo en equipo, con la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023.</p> <p><u>Objetivo específico 3</u></p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p><u>Hipótesis Específicas 1</u></p> <p>Existe relación significativa entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023.</p> <p><u>Hipótesis Específicas 2</u></p> <p>Existe relación significativa entre el trabajo en equipo y la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico de Tacna, año 2023.</p> <p><u>Hipótesis Específicas 3</u></p>	<p>V= 2</p> <p>SATISFACCIÓN</p> <p>LABORAL</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores intrínsecos o motivacionales - Bienestar laboral 	<p>o</p>

<p>¿De qué manera las condiciones de trabajo se relacionan, con la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023?</p> <p><u>Problema específico 4</u></p> <p>¿De qué manera la comunicación se relaciona, con la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023?</p>	<p>Determinar la relación de las condiciones de trabajo, con la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023.</p> <p><u>Objetivo específico 4</u></p> <p>Determinar la relación de la comunicación, con la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023.</p>	<p>Existe relación significativa entre las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023.</p> <p><u>Hipótesis Específicas 4</u></p> <p>Existe relación significativa entre la comunicación y la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna, año 2023.</p>		
---	--	--	--	--

ANEXO B. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

PRESENTACIÓN

Soy Víctor HOYOS ARTEAGA, alumno de Post - Grado y estoy desarrollando el trabajo de investigación "CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE TACNA, AÑO 2023".

FINALIDAD DEL CUESTIONARIO

Obtener la información relevante sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la IE Nuestros Héroes de la Guerra del Pacífico.

INSTRUCCIONES GENERALES

Estimados participantes sus respuestas son sumamente relevantes, las cuales serán confidenciales y anónimas, las conclusiones que se obtengan permitirán planificar las mejoras de este proceso; por ello debes leerlo en forma detallada y luego, marcar una de las cinco alternativas:

Lea cuidadosamente cada enunciado antes de seleccionar una alternativa, marque con una (X) la respuesta que crea conveniente

Escala de Likert de 5 ítems

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

CUESTIONARIO VARIABLE 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	Dimensiones	1	2	3	4	5
CLIMA ORGANIZACIONAL						
Estilo de liderazgo						
1	Los jefes reconocen el buen trabajo realizado por parte de sus subordinados					
2	El superior inmediato muestra que sus subordinados son importantes para el adecuado desarrollo de los objetivos					
3	Por lo general, los supervisores deben premiar o castigar para motivar a los trabajadores a cumplir con los objetivos de la organización					
4	Los supervisores dan a los trabajadores la libertad de resolver los problemas por sí mismos.					
5	El requisito de los líderes es no meterse con los trabajadores mientras realizan sus trabajos					
6	En situaciones complicadas, los supervisores orientan a los trabajadores para resolver los problemas					
Trabajo en equipo						
7	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros					
8	Carece de instrucciones de trabajo, en lenguaje comprensible para los trabajadores en relación al uso de los equipos o herramientas					
9	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.					
10	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común					
11	Mi superior inmediato busca los aportes del equipo para que se puedan comprender y dar solución a las actitudes complejas que se presentan.					
12	Mi superior inmediato toma acciones que refuerzan el objetivo común de la organización					

13	Mi superior inmediato delega responsabilidades a sus subordinados					
14	El superior da libertades a sus subordinados para tomar decisiones propias					
Condiciones de trabajo						
15	Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo					
16	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo					
17	Su puesto de trabajo le resulta cómodo					
18	Mi superior inmediato me da retroalimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de mi trabajo					
19	El jefe capacita a sus subordinados con la finalidad de ayudar en su desarrollo					
20	El jefe proporciona los recursos necesarios a sus subordinados para el eficiente desarrollo de sus funciones					
21	Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesario formación específica la institución me lo proporciona					
22	El jefe capacita a sus subordinados con la finalidad de ayudar en su desarrollo					
Comunicación						
23	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo					
24	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato					
25	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo					
26	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.					
27	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido "y desarrollado adecuadamente"					
28	La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente					

CUESTIONARIO VARIABLE 2: SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	Dimensiones	1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN LABORAL						
Factores intrínsecos o motivacionales						
1	El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades.					
2	Las tareas que desempeño corresponden a mi función					
3	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar					
4	Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo					
5	Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes					
6	Me dan la libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio.					
7	Me brindan la formación/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.					
8	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo					
9	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.					
10	Considero que la distribución física del área donde laboro me permite trabajar cómodo y eficientemente					
11	Brinda la empresa recompensas cuando se logra los objetivos de la empresa o se labora bien					
12	Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores					
13	Me valoran el esfuerzo que hago en mi trabajo mis jefes inmediatos					
Ambiente laboral						
14	En mi organización está claramente definida su Misión y Visión					

15	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.					
16	Yo apporto al proceso de planificación en mi área de trabajo					
17	Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho					
18	El trabajo que hago es importante para el futuro del país					
19	Me siento orgulloso de trabajar para esta organización					
20	El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales					
21	Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.					
22	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito					
23	Mi superior inmediato me dice cuando debo mejorar mi trabajo.					
24	Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme					
25	Puedo confiar en mis compañeros de trabajo					
26	Se me exhorta a encontrar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo					
27	Los Beneficios que recibe son justos en relación con el trabajo que realiza					
28	He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer					

ANEXO C. DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

Mg. Víctor HOYOS ARTEAGA

Declaro que para optar el grado académico de (Doctor) en Gestión Desarrollo, a ser entregado en el ICTE, he elaborado íntegramente el trabajo de investigación titulado: “CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE TACNA, AÑO 2023.”

Confirmando que este trabajo de investigación es auténtico y de mi total autoría, no existiendo plagio o copia de otro trabajo de investigación o material existente cuya autoría corresponda a un tercero.

Dejo expresa constancia que la propiedad intelectual de otros autores ha sido debidamente citada o identificada. Así mismo asumo la responsabilidad de todo lo dicho en el trabajo de investigación, así como de cualquier error u omisión en la misma.

Finalmente reconozco y acepto que en caso se compruebe lo contrario a lo expresado en este documento, me someto a las medidas establecidas para tal hecho por el ICTE.

Me afirmo y ratifico en lo expresado anteriormente, en señal de lo cual firmo el presente documento.

Surco, 15 de agosto de 2025.

FIRMA:



**POST FIRMA: Víctor Hoyos
Arteaga**

DNI: 25786408.

ANEXO D. AUTORIZACIÓN PARA TESIS EN EL REPOSITORIO DEL ICTE.

“Título de la tesis:

“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE TACNA, AÑO 2023”.

Nombre: Víctor HOYOS ARTEAGA

Título del trabajo de investigación:

“Informe final de investigación.”

Nombre del asesor:

Año de sustentación:

2025

Bajo los siguientes términos, autorizo la publicación de mi trabajo de investigación en el Repositorio Digital del Instituto Científico y Tecnológico del Ejército - ICTE. Escuela de Pre y Postgrado.

Con la autorización de publicación de mi Trabajo de Investigación, otorgo al ICTE una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público la tesis (incluido resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios provistos por el ICTE, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de Tesis del ICTE, Portal de Tesis de la SUNEDU, entre otros, en el Perú y en el extranjero, por el tiempo y las veces que considera necesarias, y libre de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, el ICTE podrá reproducir mi Trabajo de Investigación en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar; sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro asimismo que el Trabajo de Investigación es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha tesis no infringe derechos de autor de terceras personas. El ICTE consignará el nombre del autor del Trabajo de Investigación, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la presente licencia.

Surco, 20 de setiembre de 2025.

FIRMA:



POST FIRMA: Víctor Hoyos Arteaga

DNI: 25786408.

ANEXO E. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Validación por expertos

La validación se realizó a través de tres expertos conocedores del tema de investigación.

Introducción

El presente capítulo aborda la validación y confiabilidad de los instrumentos diseñados para medir las variables Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. Estos cuestionarios fueron evaluados mediante procedimientos de validación de contenido y constructo, y su consistencia interna fue verificada a través del alfa de Cronbach. Los resultados garantizan que las mediciones sean confiables, válidas y adecuadas para responder a los objetivos planteados en esta investigación.

1. Validación del Instrumento: Validación de Contenido de Hernández – Nieto

La validación de contenido se realizó a través del juicio de expertos. Se contó con la participación de tres especialistas en gestión organizacional y psicometría, quienes evaluaron los ítems según los criterios de claridad, objetivo, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia, metodología y pertinencia en una escala de 1 a 5 (donde 1 = poco representativo y 5= muy representativo). Posteriormente, se calculó el Índice de Validez de Contenido (IVC).

Resultados del IVC:

Dimensión	IVC Global
Estilo de Liderazgo	0.910
Trabajo en Equipo	0.910
Condiciones de Trabajo	0.910
Comunicación	0.910
Factores Intrínsecos	0.903
Ambiente Laboral	0.906

Interpretación:

El Estilo de Liderazgo, el Trabajo en Equipo, las Condiciones de Trabajo, y la Comunicación obtuvieron un IVC de 0.910, lo que indica que los ítems correspondientes a estas dimensiones están bien formulados, son representativos de los constructos teóricos y suficientemente adecuados para su evaluación. Por

otro lado, las dimensiones de Factores Intrínsecos (0.903) y Ambiente Laboral (0.906) también presentan altos niveles de validez, confirmando que los ítems son pertinentes y capturan los aspectos esenciales de estos constructos.

El IVC Global superior a 0.90 en todas las dimensiones confirma que el instrumento tiene una excelente validez de contenido, lo que garantiza que los ítems son representativos y adecuados para medir los constructos de interés. Este nivel de validez respalda la confiabilidad de los datos que se obtendrán, asegurando que las interpretaciones y conclusiones basadas en este instrumento serán sólidas y relevantes para los objetivos de la investigación.

2. Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de los instrumentos fue evaluada mediante el cálculo del alfa de Cronbach, tanto a nivel global como por dimensiones.

2.1 Instrumento clima organizacional. El instrumento utilizado para esta variable fue un cuestionario de tipo Likert de 28 ítems, diseñados para medir el clima organizacional en trabajadores de la IE NHGP de Tacna.

Este cuestionario está estructurado en cuatro dimensiones principales:

- Estilo de liderazgo (7 ítems).
- Trabajo en equipo (7 ítems).
- Consideraciones de trabajo (7 ítems).
- Comunicación (7 ítems).

La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert de 5 puntos, donde: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre, 5 = siempre.

Prueba de Confiabilidad. Para garantizar la consistencia interna del instrumento, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones y para el instrumento en general. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 1.

Resultados de la Confiabilidad del Instrumento variable clima organizacional

V-1	Número de Ítems	Alfa de Cronbach	Nivel de Confiabilidad
Estilo de liderazgo	7	,893	Muy buena
Trabajo en equipo	7	,923	Excelente
Consideraciones de trabajo	7	,943	Excelente
Comunicación	7	,958	Excelente
Clima Organizacional	28	,980	Excelente

Interpretación. Los resultados obtenidos reflejan que el instrumento utilizado para evaluar el Clima Organizacional presenta una alta consistencia interna en todas las dimensiones analizadas, con valores de alfa de Cronbach que oscilan entre 0.893 y 0.980, lo que asegura la fiabilidad del instrumento en su conjunto. La dimensión estilo de liderazgo, con un alfa de 0.893 y un nivel de confiabilidad calificado como muy bueno, indica que los ítems relacionados con las características y comportamientos de liderazgo son consistentes y fiables para medir este constructo.

Por otro lado, las dimensiones trabajo en equipo, consideraciones de trabajo y comunicación presentan valores de alfa de Cronbach de 0.923, 0.943 y 0.958, respectivamente, lo que las clasifica como de excelente confiabilidad. Estos resultados reflejan que las percepciones sobre la colaboración entre los miembros del equipo, las condiciones laborales y la calidad de la comunicación organizacional son medidas con gran precisión y coherencia.

En cuanto a la variable clima organizacional, que incluye un total de 28 ítems, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.980, considerado como un indicador de excelencia excepcional. Esto demuestra que todas las dimensiones están alineadas y contribuyen de manera consistente al constructo general, validan

Rangos de Alfa de Cronbach según George y Mallery (2003)

Valor del Alfa	Interpretación
≥ 0.9	Excelente
0.8 – 0.9	Muy buena
0.7 – 0.8	Aceptable
0.6 – 0.7	Cuestionable
0.5 – 0.6	Pobre
< 0.5	Inaceptable

Nota. Tomado de George y Mallery (2003).

Conclusión. Según los criterios de George y Mallery (2003), el instrumento utilizado en esta investigación alcanza niveles de confiabilidad que varían entre muy buenos y excelentes, clasificándolo como altamente confiable. Esto garantiza que los ítems de cada dimensión están relacionados entre sí, permitiendo medir con precisión las variables definidas en el estudio.

En particular, el valor de 0.980 para la dimensión global del clima organizacional evidencia que el instrumento es adecuado no solo para el contexto de este estudio, sino también para ser replicado o adaptado a otras investigaciones en contextos organizacionales similares. La sólida consistencia interna asegura que las interpretaciones y los análisis posteriores serán fiables y respaldados por un cuestionario bien diseñado.

2.2 Instrumento satisfacción laboral. El instrumento utilizado para esta variable fue un cuestionario de tipo Likert de 28 ítems, diseñados para medir la satisfacción laboral en los trabajadores de la IE NHGP de Tacna.

Este cuestionario está estructurado en cuatro dimensiones principales:

- Factores intrínsecos o motivacionales (14 ítems).
- Ambiente laboral (14 ítems).

La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert de 5 puntos, donde: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre, 5 = siempre.

Prueba de confiabilidad. Para garantizar la consistencia interna del instrumento, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las dimensiones y para el instrumento en general. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 1.

Resultados de la Confiabilidad del Instrumento variable satisfacción laboral

V-2	Número de Ítems	Alfa de Cronbach	Nivel de Confiabilidad
Factores			
intrínsecos o motivacionales	14	,965	Excelente
Ambiente laboral	14	,962	Excelente
Satisfacción laboral	28	,980	Excelente

Interpretación. Los resultados obtenidos confirman que el instrumento para evaluar la Satisfacción Laboral presenta un nivel de confiabilidad excepcional, con valores de alfa de Cronbach entre 0.962 y 0.980, lo que garantiza alta consistencia interna y precisión. La dimensión de factores intrínsecos o motivacionales (alfa de 0.965) refleja excelente coherencia en ítems relacionados con el reconocimiento y el desarrollo personal, mientras que la dimensión de ambiente laboral (alfa de 0.962) asegura precisión en aspectos como relaciones interpersonales y seguridad. Finalmente, la satisfacción laboral (alfa de 0.980) valida que las dimensiones están alineadas, consolidando el instrumento como una herramienta confiable para medir este constructo en contextos organizacionales.

Rangos de Alfa de Cronbach según George y Mallery (2003)

Valor del Alfa	Interpretación
≥ 0.9	Excelente
0.8 – 0.9	Muy buena
0.7 – 0.8	Aceptable
0.6 – 0.7	Cuestionable
0.5 – 0.6	Pobre
< 0.5	Inaceptable

Nota. Tomado de George y Mallery (2003).

Conclusión. De acuerdo con los criterios de George y Mallery (2003), los valores de alfa de Cronbach obtenidos, que varían entre 0.962 y 0.980,

clasifican el instrumento como altamente confiable, alcanzando niveles de confiabilidad excelentes en todas las dimensiones. Esto asegura que los ítems de cada dimensión están relacionados entre sí, permitiendo medir con precisión tanto los factores motivacionales como el ambiente laboral y su impacto en la satisfacción laboral.

El alfa de la variable satisfacción laboral de 0.980 confirma que el instrumento no solo es adecuado para este estudio, sino que puede ser replicado o adaptado en investigaciones similares en otros contextos organizacionales. La sólida consistencia interna respalda que los análisis e interpretaciones derivados de este instrumento serán fiables, brindando resultados relevantes y útiles para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO							
I. DATOS GENERALES							
Apellidos y Nombres del Experto:		ASTETE SCHRADER JUAN RAMON					
Cargo e Institución donde labora:		MILITAR- ESCUELA DE GUERRA DEL EJERCITO					
Instrumento con el que se realizó la evaluación:		PERSONAL					
Autor del Instrumento:		MAGISTER HOYOS ARTEAGA VICTOR					
Título de la Investigación:		"Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de una Institución Educativa de Tacna, año 2023"					
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN							
N°	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	Deficient e 0-20%	Baja 20-40%	Regular 40-60%	Buena 60-80%	Excelente 80-100%
			1	2	3	4	5
1	Claridad	Comprensible y fácil de interpretar; evita jergas y ambigüedades.				X	
2	Objetividad	Basada en hechos verificables; sin sesgos ni opiniones personales.				X	
3	Actualidad	Información reciente y relevante.					X
4	Organización	Estructura lógica y coherente; uso de encabezados y secciones					X
5	Suficiencia	información completa y abarcadora; no deja aspectos importantes sin cubrir.				X	
6	Intencionalidad	Propósito claro; alineada con los objetivos establecidos.				X	
7	Consistencia	Sin contradicciones; mantiene la misma línea de argumentación.				X	
8	Coherencia	Ideas bien conectadas y flujo lógico.				X	
9	Metodología	Métodos apropiados y claramente explicados; permite verificación.					X
10	Pertinencia	Relevante y adecuada para el público objetivo y el contexto.				X	
CONTEO TOTAL DE MARCAS						7x8	3x10
PROMEDIO DE VALORACIÓN			8.6				
III. RECOMENDACIÓN DE APLICABILIDAD							
IV. OPCIÓN DE APLICABILIDAD							
(x)	Aplicable						
()	No aplicable						
Lugar y fecha: Chorrillos, 15 de agosto de 2025							
			Post firma: Juan Astete Schrader DNI: 10132083				

Registro y grado académico del Dr. ASTETE SCHRADER JUAN RAMON

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

	<p>Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)</p>	
<p>ASTETE SCHRADER, JUAN RAMON DNI 10132083</p>	<p>BACHILLER EN CIENCIAS MILITARES</p> <p>Fecha de diploma: 16/11/12 Modalidad de estudios: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 29/04/1995 Fecha egreso: 01/01/1999</p>	<p>ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" <i>PERU</i></p>
<p>ASTETE SCHRADER, JUAN RAMON DNI 10132083</p>	<p>DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN</p> <p>Fecha de diploma: 23/02/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 18/03/2015 Fecha egreso: 12/01/2018</p>	<p>UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE <i>PERU</i></p>
<p>ASTETE SCHRADER, JUAN RAMON DNI 10132083</p>	<p>MAESTRO EN ESTRATEGÍA Y GEOPOLÍTICA</p> <p>Fecha de diploma: 17/02/2025 Modalidad de estudios: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 22/01/2024 Fecha egreso: 29/11/2024</p>	<p>ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO <i>PERU</i></p>

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO								
I. DATOS GENERALES								
Apellidos y Nombres del Experto:		CUNYA MERINO EDGAR ROBERTO						
Cargo e Institución donde labora:		MILITAR- ESCUELA DE GUERRA DEL EJERCITO						
Instrumento con el que se realizó la evaluación:		PERSONAL						
Autor del Instrumento:		MAGISTER HOYOS ARTEAGA VICTOR						
Título de la Investigación:		"Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de una institución educativa de Tacna, año 2023"						
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN								
N°	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	Deficiente	Baja	Regular	Buena	Excelente	
			0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%	
			1	2	3	4	5	
1	Claridad	Comprensible y fácil de interpretar; evita jergas y ambigüedades.				X		
2	Objetividad	Basada en hechos verificables; sin sesgos ni opiniones personales.				X		
3	Actualidad	Información reciente y relevante.					X	
4	Organización	Estructura lógica y coherente; uso de encabezados y secciones					X	
5	Suficiencia	información completa y abarcadora; no deja aspectos importantes sin cubrir.				X		
6	Intencionalidad	Propósito claro; alineada con los objetivos establecidos.				X		
7	Consistencia	Sin contradicciones; mantiene la misma línea de argumentación.						
8	Coherencia	Ideas bien conectadas y flujo lógico.				X		
9	Metodología	Métodos apropiados y claramente explicados; permite verificación.				X		
10	Pertinencia	Relevante y adecuada para el público objetivo y el contexto.				X		
CONTEO TOTAL DE MARCAS						8x8	2x10	
PROMEDIO DE VALORACIÓN							8.4	
III. RECOMENDACIÓN DE APLICABILIDAD								
IV. OPCIÓN DE APLICABILIDAD								
(x)	Aplicable							
()	No aplicable							
Lugar y fecha: Chorrillos, 15 de agosto de 2025								
			Post firma: Edgar Roberto Cunya Merino DNI: 10429912					

Registro y grado académico del Dr. CUNYA MERINO EDGAR ROBERTO

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

	<p>Fecha matrícula: 07/01/2010 Fecha egreso: 31/12/2016</p>	
<p>CUNYA MERINO, EDGAR ROBERTO DNI 10429912</p>	<p>MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES CON MENCIÓN EN PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES</p> <p>Fecha de diploma: 09/08/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 16/01/2012 Fecha egreso: 17/12/2012</p>	<p>ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO <i>PERU</i></p>
<p>CUNYA MERINO, EDGAR ROBERTO DNI 10429912</p>	<p>DOCTOR EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD</p> <p>Fecha de diploma: 21/02/22 Modalidad de estudios: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 04/01/2019 Fecha egreso: 02/02/2022</p>	<p>UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO S.A.C. <i>PERU</i></p>
<p>CUNYA MERINO, EDGAR ROBERTO DNI 10429912</p>	<p>MAESTRO EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA</p> <p>Fecha de diploma: 10/02/25 Modalidad de estudios: PRESENCIAL</p> <p>Fecha matrícula: 22/01/2024 Fecha egreso: 29/11/2024</p>	<p>ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO <i>PERU</i></p>

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO								
I. DATOS GENERALES								
Apellidos y Nombres del Experto:		ROJAS GALLARDO AUGUSTIN WALTER						
Cargo e Institución donde labora:		MILITAR- ESCUELA DE GUERRA DEL EJERCITO						
Instrumento con el que se realizó la evaluación:		PERSONAL						
Autor del Instrumento:		MAGISTER HOYOS ARTEAGA VICTOR						
Título de la Investigación:		"Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de una institución educativa de Tacna, año 2023"						
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN								
N°	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	Deficiente	20-	Regular	Buena	Excelente	
			0-20%	Baja 40%	40-60%	60-80%	80-100%	
			1	2	3	4	5	
1	Claridad	Comprensible y fácil de interpretar; evita jergas y ambigüedades.				X		
2	Objetividad	Basada en hechos verificables; sin sesgos ni opiniones personales.				X		
3	Actualidad	Información reciente y relevante.					X	
4	Organización	Estructura lógica y coherente; uso de encabezados y secciones				X		
5	Suficiencia	información completa y abarcadora; no deja aspectos importantes sin cubrir.				X		
6	Intencionalidad	Propósito claro; alineada con los objetivos establecidos.					X	
7	Consistencia	Sin contradicciones; mantiene la misma línea de argumentación.				X		
8	Coherencia	Ideas bien conectadas y flujo lógico.					X	
9	Metodología	Métodos apropiados y claramente explicados; permite verificación.					X	
10	Pertinencia	Relevante y adecuada para el público objetivo y el contexto.				X		
CONTEO TOTAL DE MARCAS						6x8	4x10	
PROMEDIO DE VALORACIÓN							8.8	
III. RECOMENDACIÓN DE APLICABILIDAD								
IV. OPCIÓN DE APLICABILIDAD								
(x)	Aplicable							
()	No aplicable							
Lugar y fecha: Chorrillos, 15 de agosto de 2025			 Post firma: AGUSTIN ROJAS GALLARDO DNI: 10216429					

Registro y grado académico del Dr. AGUSTIN WALTER ROJAS GALLARDO

REGISTRO NACIONAL DE GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES

Graduado	Grado o Título	Institución
ROJAS GALLARDO, AGUSTIN WALTER DNI 10216429	BACHILLER EN CIENCIAS MILITARES MENCION ADMINISTRACION MENCION ADMINISTRACION Fecha de diploma: 22/11/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 29/03/1995 Fecha egreso: 01/01/1999	ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI" <i>PERU</i>
ROJAS GALLARDO, AGUSTIN WALTER DNI 10216429	MAESTRO EN CIENCIAS MILITARES PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y TOMA DE DECISIONES Fecha de diploma: 30/12/16 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 13/01/2014 Fecha egreso: 05/12/2014	ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EJÉRCITO <i>PERU</i>
ROJAS GALLARDO, AGUSTIN WALTER DNI 10216429	DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Fecha de diploma: 29/03/21 Modalidad de estudios: PRESENCIAL Fecha matrícula: 20/03/2017 Fecha egreso: 06/01/2020	UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN ENRIQUE GUZMÁN Y VALLE <i>PERU</i>




12% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 9%  Fuentes de Internet
- 7%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.