

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
Escuela Profesional de Administración



**Clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en el  
personal de instituciones educativas de nivel secundario del distrito  
Macusani**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios  
Internacionales

**Autores:**

Santos Paz Condori Ramos  
Badiuzzaman Irfaan Zulqarnain Ramjauny  
Dina Lisbeth Ramirez Calderon

**Asesor:**

Mtro. Amed Vargas Martínez

**Juliaca, mayo de 2025**

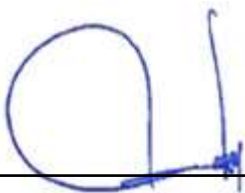
## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Mtro. Amed Vargas Martinez, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PREDICTOR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO MACUSANI”** de los autores **Santos Paz Condori Ramos, Badiuzzaman Irfaan Zulqarnain Ramjauny y Dina Lisbeth Ramirez Calderon** tiene un índice de similitud de 11% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca, a los 16 días del mes de junio del año 2025.



---

Mtro. Amed Vargas Martinez

Asesor

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiani, a los 28 día(s) del mes de mayo del año 2025 siendo las 11:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Filial Juliaca, bajo la dirección del (de la) presidente (a): Mtro. Dante Ortiz Guillen, el (la) secretario(a): Mg. Wilfredo Oscar Sucupeca y los demás miembros: Mtro. Lucas Fernando Meza Revatta y el (la) asesor(a): Mtro. Amed Vargas Martinez con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado Clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en el personal de instituciones educativas de nivel secundario del distrito Macusani del(los) bachiller/es:

- a) Santos Paz Conderi Ramos  
 b) Badiuzzaman Irfaan Zulqarnain Ramjauny  
 c) Dina Lisbeth Ramirez Calderon

conducente a la obtención del título profesional de:

Licenciado(a) en Administración y Negocios Internacionales  
(Denominación del Título Profesional)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Bachiller (a): Santos Paz Conderi Ramos

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Bueno</u>	<u>Muy Bueno</u>

Bachiller (b): Badiuzzaman Irfaan Zulqarnain Ramjauny

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>17</u>	<u>B+</u>	<u>Muy Bueno</u>	<u>sobresaliente</u>


Bachiller (c): Dina Lisbeth Ramirez Calderon

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>16</u>	<u>B</u>	<u>Bueno</u>	<u>Muy Bueno</u>

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

  
 Presidente/a  
  
 Asesor/a  
  
 Bachiller (a)

  
 Miembro  
  
 Bachiller (b)

  
 Secretario/a  
  
 Miembro  
  
 Bachiller (c)



## Índice de Contenido

Resumen.....	v
Abstract.....	vi
1. Introducción .....	7
2. Revisión de Literatura.....	8
2.1. Clima organizacional.....	8
2.2. Satisfacción .....	9
3. Método o metodología .....	9
3.1. Método .....	9
3.2. Participantes .....	11
3.3. Instrumentos .....	12
3.4. Procedimiento y técnicas estadísticas .....	13
3.5. Limitaciones del diseño.....	13
4. Resultados.....	15
5. Discusión.....	21
6. Conclusiones .....	24
7. Conflictos de intereses .....	25
8. Recomendaciones .....	25
Anexos .....	30
Anexo 1. Sumisión de artículo.....	30
Anexo 2. Cartas de autorización .....	31
Anexo 3. Instrumentos .....	35

**Clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en el personal de instituciones educativas de nivel secundario del distrito Macusani**

**Organizational climate as a predictor of job satisfaction among staff at secondary educational institutions in the Macusani district**

Santos Condori Ramos, Badiuzzaman Irfaan Zulqarnain Ramjauny, Dina Lisbeth Ramirez

Calderon

*Escuela profesional de Administración, Universidad Peruana Unión, Perú*

**Resumen**

Esta investigación este hecho con el motivo de presentar la manera en que el clima organizacional es un predictor de la satisfacción laboral en cuatro institutos educativos secundarios en la ciudad de Macusani en la región de Carabaya, Puno. Esta investigación es de tipo cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo-correlacional. Los resultados de la investigación presentaron una correlación moderada a fuerte entre la satisfacción laboral con un  $p$  menos de 0.001 y rho de Spearman de 0.617. Eso significa que un cambio en la satisfacción directamente influye sobre la percepción del clima organizacional de los trabajadores. Al mismo tiempo se vio que la presión no tiene ningún efecto sobre las variables.

**Palabras clave:** Clima organizacional, satisfacción, bienestar laboral, personal, institución educativa

### **Abstract**

This research is made with the reason to present the way in which the organizational climate is a predictor of job satisfaction in four secondary educational institutes in the city of Macusani in the Carabaya region, Puno. This research is quantitative, non-experimental, transverse and descriptive-correlational. The results of the investigation presented a moderate to strong correlation between job satisfaction with a P less than 0.001 and Spearman Rho of 0.617. That means that a change in satisfaction directly influences the perception of the organizational climate of the workers. At the same time, it was seen that the pressure has no effect on variables.

***Keywords:*** Organizational climate, satisfaction, labor welfare, staff, educational institution

## 1. Introducción

El área administrativa no solamente es un lugar de estrategias y números. También es una sección que está relacionada con personas. Un administrador debe saber cómo lidiar con personas. Estamos en una situación mundial donde las personas están renunciando a sus trabajos porque están cansadas del clima organizacional negativo (Chen, 2021).

De acuerdo con Crane (2022) el clima organizacional actual está formado por la tecnología, brecha generacional y la Pandemia COVID-19. Los factores que están influyendo negativamente al clima organizacional son la falta de valor en la empresa y el burnout. Por otro lado, Anthony Klotz (Cohen, 2021) afirma que esta renuncia masiva está relacionada principalmente por los efectos de la pandemia y seguirá aumentando hasta que las personas se den cuenta de lo quieren hacer (Clark, 2022). Con eso podemos darnos cuenta de que si las empresas no mejoran su clima organizacional respectivo perderán más colaboradores con el tiempo y se quedarán perjudicados.

El clima organizacional, según Ghavifekr y Pillai (2016) y Mayya et al. (2020), y la satisfacción están relacionados, pero que no existe una gran diferencia de esta satisfacción en relación con el género de los colaboradores. Al mismo lado tenemos a Toropova et al. (2020) con su concepto que la carga, el ambiente, la interacción entre docentes y la disciplina de los estudiantes son elementos claves del clima organizacional para la buena satisfacción del docente.

Cuando miramos los antecedentes, se puede ver que el clima organizacional está estrechamente relacionado con la satisfacción. Puesto que en las alturas de la sierra del Perú pre-pandémico no existen investigaciones relacionadas con este tema, mucho menos en estos tiempos de post pandemia. Por esta razón se tomó la decisión de hacer esta investigación en las principales escuelas secundarias de Macusani y demostrar que entre ambas variables existe una

fuerza que influye en el desarrollo adecuado de una organización. Los resultados nos permitirán entender en qué situaciones están las instituciones educativas y cuales medidas pertinentes se pueden tomar para mejorar sus desempeños ya la misma la presente investigación aportará al mundo de la investigación y al bienestar de este lugar.

## **2. Revisión de Literatura**

### **2.1. Clima organizacional**

Para un administrador la variable de clima organizacional es muy importante junto con la variable de la satisfacción de tomar en cuenta para el bienestar de la empresa. Si es cierto que no hay una definición específica de lo que es clima organizacional podemos tomar en cuenta lo que Chiavenato (2020) presentó en su investigación donde él específico son grupos de factores en el mundo que tiene una influencia sobre cómo están motivados los colaboradores en una empresa.

Armenteros et al. (2020) dijeron que es el ambiente de trabajo que todos en la organización perciben, teniendo en cuenta la estructura de la organización, el estilo de liderazgo, el intercambio de datos, la estimulación y las recompensas. Todo lo cual tiene un impacto. Un aspecto relevante a considerar en el manejo de una organización es el clima organizacional. Las investigaciones han evidenciado su relevancia y efectividad en la dirección organizacional. Así mismo, se han comprobado que la satisfacción de empleados es afectada por el clima.

Vásquez et al. (2021) también indican que este clima es entendido como un grupo de impresiones generales fundamentadas en aspectos emocionales que muestran los colaboradores, tanto en el ambito estatal como en ambito privado; sin embargo, para entender lo que significa

esas variables, se debe conocer la naturaleza del ser humano, la configuración y los procesos dentro de las organizaciones.

## **2.2. Satisfacción**

La satisfacción es un conjunto de elementos cognitivos que con su interacción con las actividades produce una emoción positiva al colaborador (Pujol-Cols y Dabos, 2018). Además, Espinoza (2021) afirma que la satisfacción es la perspectiva de un colaborador al respecto a su labor. Esta perspectiva está fundamentada en las convenciones y principios que el colaborador ha formado a lo largo de su experiencia laboral, y estas perspectivas se caracterizan por una serie de puestos actuales en los que se desempeña para realizar sus funciones, como la percepción de los colaboradores "deberían ser". Por otra parte, Meléndez y Bardales (2020) sostienen en función de satisfacción en la administración es cómo se sienten los colaboradores con respecto a su ambiente de trabajo, y también se deben señalar que los colaboradores no están completamente satisfechos con un sueldo inadecuado y el ambiente de trabajo inadecuado, mala planificación y administración.

## **3. Método o Metodología**

### **3.1. Método**

La esencia del estudio fue establecer una relación entre las variables utilizando un enfoque cuantitativo, no-experimental, transversal y descriptivo-correlacional (Hernández y Fernández, 2018), en lo cual participaron 128 colaboradores administrativos y docentes, de las instituciones educativas I.E.S. "José Macedo Mendoza", I.E.S. "Julio Gabancho Enríquez", I.E.S.

“Johannes Kepler” y I.E.S. “Politécnico Industrial”. Se utilizó la metodología cuantitativa para cuantificar las variables y no-experimental para observar y analizar sin hacer ninguna intervención directa (Sousa y Pimenta, 2023). El diseño fue utilizado para recolectar datos era transversal lo cual permite de conseguir datos en un punto específico en el espaciotemporal, mientras que descriptivo-correlacional busca entender como las variables se interrelacionan (Leedy y Ormrod, 2010).

Características principales de la metodología:

- Medición cuantitativa de variables
- Enfoque observacional no intervencionista
- Recogida de datos en un único momento (transversal)
- Análisis de las relaciones entre variables (descriptivo-correlacional)
- Participación de 128 miembros del personal de cuatro instituciones

El diseño del estudio permitió examinar sistemáticamente como se relacionan las percepciones sobre clima en las organizaciones y los niveles de satisfacción laboral de los personales sin manipular el entorno del estudio.

Este estudio adopta, tal como lo presenta en la figura 1, el modelo Demandas-Recursos Laboral (JD-R), el esquema de la investigación que hizo posible el sostenimiento de las cualidades del puesto laboral donde se puede clasificar los requisitos que se necesitan. Los requisitos del puesto (p.ej. la autonomía y el apoyo) promueven la motivación, mientras que el exceso de exigencias (p. ej. el reconocimiento) puede conducir al agotamiento. Este marco proporciona una lente sólida a través de la cual se evalúan las diversas dimensiones de las relaciones entre variables.

**Figura 1***Job Demands-Resources model*

### 3.2. Participantes

La población de las instituciones educativas I.E.S. “José Macedo Mendoza”, I.E.S. “Julio Gabancho Enríquez”, I.E.S. “Johannes Kepler” y I.E.S. “Politécnico Industrial”, está constituido por 100 docentes y 28 personales administrativos que asciende a un total de 128 colaboradores a encuestar. La tabla 1 revela algunas características de la muestra en la que está caracterizada por el cargo en las instituciones, en la cual 76.6% son docentes y el 23.4% son administrativos; además, el 39.8% revelaron que llevan menos de un año laborando para estas instituciones, también se observa que el 61.7% son de género masculino y, por último, los encuestados reportaron una edad en promedio de 38.4 años. La variación de estándar de 10 años. La edad mínima que tiene los participantes es 24 años con una edad máxima que no supera los 62 años.

**Tabla 1***Características de la muestra*

Categorías		Cantidad	% Total
Cargo en la institución	Nivel Administrativo	30	23.4 %
	(Directores, jefaturas, coordinación)		
	Nivel Operativo	98	76.6 %
	(Docente, apoyo y de soporte)		
Tiempo laborando en la institución	1 año y menos	51	39.8 %
	Entre 1 año y 5 años	39	30.5 %
	Entre 6 años y 10 años	23	18.0 %
	11 a 15 años	10	7.8 %
	16 años por arriba	5	3.9 %
Género	Femenino	49	38.3 %
	Masculino	79	61.7 %

### 3.3. Instrumentos

En esta investigación para analizar se emplearon dos instrumentos de encuestas bien sólidas. Para evaluar el clima organizacional se recurrió al uso del cuestionario de Koys y DeCotiis (1991), el cual presenta un alfa de Cronbach de 0.929. En caso de la satisfacción se utilizó el cuestionario de Meliá et al. (1990) que tiene una coeficiente de fiabilidad de alfa de Cronbach 0.947. Ambos instrumentos fueron adaptados y validados por Chiang et al. (2008) en Chile.

Por su parte Flores y Mamani (2018) validaron ambos instrumentos en Perú. Con su estudio se comprobó que el nivel de confiabilidad del cuestionario de Koys y DeCotiis (1991) es 0.968. El instrumento de la satisfacción de Meliá et al. (1990) un 0.970 de confiabilidad cuando fueron sometidos al análisis alfa de Cronbach.

Los cuestionarios utilizan la escala de Likert de 1 a 5 con 1 nunca a 5 siempre para el clima organizacional y 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho para la satisfacción. Para el presente estudio el clima consigo 0.853 y la satisfacción 0.872 de alfa de Cronbach; además, se encontró  $\omega$  McDonald's igual a 0.938 - clima organizacional y 0.938 - satisfacción.

#### **3.4. Procedimiento y técnicas estadísticas**

Antes de aplicar los instrumentos se presentaron las solicitudes de autorización, con el aval de la UPeU, a las instituciones que tardaron alrededor de tres días para tener respuestas por escrito. Las respuestas verbales fueron instantáneas. La recolección de datos fue por vía de Microsoft Forms que los directores compartieron en sus grupos de Whatsapp institucionales. Los datos recolectados fueron codificados, filtrados y analizados por SPSS 27 y Jamovi. Los datos fueron filtrados y transformados, se seleccionó los datos de mayor a 0.7 para que nos presentara una distribución en el plano Cartesiano. Se calculó el KMO que nos dio un resultado de 0.845 que es un valor aceptable según (Catena et al., 2003).

#### **3.5. Limitaciones del diseño**

Esta investigación muestra algunas restricciones que deben considerar antes de evaluar los hallazgos. Principalmente, dado que se utilizó un diseño transversal, la información se obtuvo en

un instante único, lo que impide analizar cambios o tendencias a lo largo del tiempo. Esto restringe la capacidad de inferir relaciones causales las variables, ya que solo es posible observar correlaciones en un punto específico en el tiempo.

La población del estudio tiene 128 colaboradores de cuatro instituciones educativas, lo que reduce la capacidad de generalización de los resultados a otros sectores o tipos de instituciones. La predominancia de docentes (76.6%) dentro de la muestra también podría generar un sesgo, ya que sus percepciones podrían no representar adecuadamente las del personal administrativo.

Se considera una limitación importante es el uso de instrumentos de autoreporte para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los instrumentos de este tipo pueden estar sujetos a sesgos, como el de deseabilidad social, donde los participantes responden de manera que consideran más favorable, lo que podría distorsionar las verdaderas percepciones.

Al ser un estudio no-experimental, no se realizó ninguna intervención ni manipulación de las variables independientes, lo que restringe la capacidad de identificar relaciones causales directas. Solo pudieron observar asociaciones sin influir en los factores que podrían modificarlas.

Por último, no se controlaron variables externas que podrían haber afectado las percepciones de los participantes, como el contexto socioeconómico, la cultura organizacional específica de cada institución o eventos externos. Esto implica que los resultados obtenidos tienen una posibilidad de verse afectados por elementos no considerados en el estudio. Eso tiene la posibilidad de restringir la seriedad de los hallazgos.

#### 4. Resultados

La tabla 2 muestra las pruebas descriptivas y las pruebas de desviaciones estándar y variables confirmatorias de la prueba de Shapiro-Wilk de clima organizacional y satisfacción, las cuales generalmente se distribuyen con sentido de tener un p-valor mayor a 0.05. Sin embargo, las dos variables no siguen una distribución normal; por lo tanto, se utilizó la correlación de Pearson para variables con distribución normal y la correlación de Spearman para variables que no siguen una distribución normal.

**Tabla 2**

*Descriptivos y prueba de normalidad*

VARIABLES	El mínimo	El máximo	Valor W de la prueba de Shapiro-Wilk	Valor p de la prueba de Shapiro-Wilk	30th percentile	70th percentile
Autonomía	9	25	0.976	0.021	18	20
Cohesión	7	25	0.956	<.001	16.1	19.9
Confianza	9	25	0.971	0.008	17	20
Presión	9	25	0.966	0.003	14	16
Apoyo	5	25	0.952	<.001	17	20.9
Reconocimiento	7	25	0.978	0.038	15	18
Equidad	8	24	0.984	0.153	15	18
Innovación	6	25	0.971	0.008	15	19.9
Clima Org.	85	193	0.984	0.125	130	147
Trabajo en general	10	50	0.934	<.001	35	40
Ambiente físico del trabajo	7	35	0.962	0.001	21	27

Variables	El mínimo	El máximo	Valor W de la prueba de Shapiro-Wilk	Valor p de la prueba de Shapiro-Wilk	30th de percentile	70th percentile
Forma en que realiza su trabajo	8	30	0.939	<.001	21	24
Oportunidades de desarrollo	7	35	0.954	<.001	24	27
Relación subordinado - director	4	20	0.927	<.001	13	16
Remuneración	5	15	0.938	<.001	9	11.9
Satisfacción	56	185	0.969	0.005	125	144

La tabla 3 se puede anotar que el análisis de correlación de las dimensiones del clima organizacional y satisfacción guardan correlación positiva y directa con trabajo en general, lo que indica que están fuertemente relacionados con un entorno laboral favorable y una percepción satisfactoria de las oportunidades y relaciones laborales. Por otro lado, la dimensión de presión tiene una correlación insignificante con la mayoría de las dimensiones evaluadas. Eso sugiere que la presión percibida en el trabajo no tiene un impacto consistente o relevante en el clima organizacional ni en las percepciones laborales.

**Tabla 3***Análisis de Correlación de las dimensiones*

Dimensi ones	Trabajo en general		Ambie nte físico del trabajo		Forma en que realiza su trabajo		Oportu nidades de desarrol lo		Relación subordina do director		Remuner ación		Decisi on
	S pe ar m an 's rh o	p- val ue	S pe ar m an 's rh o	p- val ue	S pe ar m an 's rh o	p- value	S pe ar m an 's rh o	p- val ue	Spe arm an's rho	p- val ue	Sp ear ma n's rho	p- valu e	
Autonom ía	0. 38 1	<. 001	0. 33 3	<. 00	0. 42 9	<.001	0. 44 9	<. 00	0.4 33	<. 001	0.3 27	<.0 01	Acepta da
Cohesión	0. 52 4	<. 001	0. 35 2	<. 00	0. 51 1	<.001	0. 40 3	<. 00	0.5 23	<. 001	0.4 03	<.0 01	Acepta da
Confianz a	0. 43 4	<. 001	0. 29 6	<. 00	0. 42 8	<.001	0. 47 6	<. 00	0.3 87	<. 001	0.3 51	<.0 01	Acepta da
Presión	0. 17 4	0.0 49	0. 1	0.2 61	0. 09	0.299	0. 01 1	0. 89	0.0 91	0.3 05	0.0 09	0.9 23	Rechaz ada
Apoyo	0. 55 9	<. 001	0. 36 7	<. 00	0. 50 2	<.001	0. 54 6	<. 00	0.5 4	<. 001	0.4 16	<.0 01	Acepta da
Reconoci miento	0. 54 1	<. 001	0. 38 2	<. 00	0. 46 2	<.001	0. 46 8	<. 00	0.4 92	<. 001	0.3 45	<.0 01	Acepta da
Equidad	0. 45 8	<. 001	0. 30 3	<. 00	0. 35 6	<.001	0. 27 8	0. 00	0.3 18	<. 001	0.2 26	0.0 1	Acepta da
Innovaci ón	0. 57 2	<. 001	0. 44 2	<. 00	0. 53 2	<.001	0. 53 9	<. 00	0.5 2	<. 001	0.3 75	<.0 01	Acepta da

Note. \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

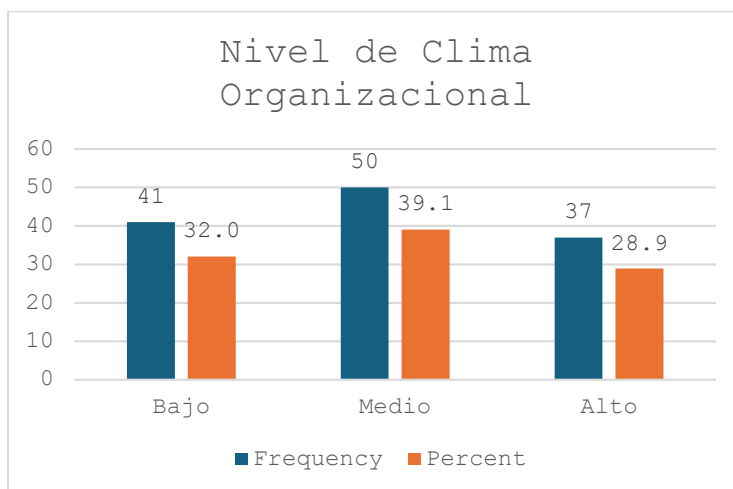
La tabla 4 muestra una matriz que refleja la relación entre las dos variables. El rho de Spearman, que es el coeficiente de correlación, entre estas dos variables es 0.617. Eso indica una correlación positiva en el espectro de moderada a fuerte. Con un p-valor menor a 0.001, esta correlación es altamente significativa. Eso indica que cada vez que el clima organizacional se mejora, la satisfacción laboral del personal también tiende a aumentar. Eso indica una relación relevante que existe entre las variables, subrayando así la relevancia de contar con un entorno laboral y así ganar la satisfacción del personal.

**Tabla 4**

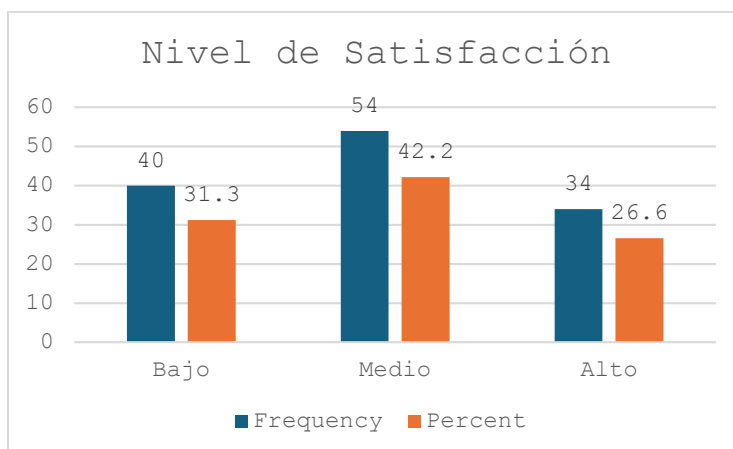
*Análisis de correlación*

Matrix de correlación			
		Clima Org.	Satisfacción
Clima Org.	Spearman's rho	—	
	df	—	
	p-value	—	
Satisfacción	Spearman's rho	0.617	—
	df	126	—
	p-value	<.001	—

La figura 2 representa el nivel de clima organizacional de los personales de las instituciones educativas secundarias perciben un nivel medio de 39.1%, seguido 32% como nivel bajo y cerca de 30% de nivel alto.

**Figura 2***Nivel del Clima Organizacional*

La figura 3 representa el nivel de satisfacción de los personales administrativos y operativos de las instituciones educativas secundarias perciben un nivel medio de 42.2%, seguido de cerca de un tercio de nivel bajo y un poco más de un cuarto en nivel alto.

**Figura 3***Nivel de Satisfacción*

La figura 4 presenta un valor del coeficiente de regresión lineal (R) 0.672 que indica una correlación positiva moderada a fuerte, lo que significa que existe una relación proporcionalmente directa entre clima y satisfacción. El coeficiente  $R^2$  indica que el clima contribuye en la existencia del 45.2% de la variabilidad de satisfacción, lo que resalta su papel importante como factor influyente. Eso también subraya 54.8% de factores no están tomando en caso en esta investigación. El coeficiente de 0.794 con un valor p menor de 0.001 indica que, por cada unidad adicional de mejora en el clima organizacional, se espera que la satisfacción aumente en 0.794 unidades. Este coeficiente es estadísticamente significativo. Eso presenta que el clima que existe en una organización es un predictor importante y notable para medir la satisfacción. Aunque el modelo se centra en el clima organizacional, este resultado también sugiere que hay oportunidades para explorar otros aspectos que podrían complementar aún más la explicación de la satisfacción.

#### Figura 4

##### *Regresión lineal*

Medidas de ajuste del modelo		
Model	R	$R^2$
1	0.672	0.452

Nota. N=128

Coeficientes del modelo - Satisfacción				
Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	22.327	10.8975	2.05	0.043

---

Clima	0.794	0.0779	10.19	<.001
Org.				

---

## 5. Discusión

Los resultados de este estudio demuestran que el clima es un predictor fuerte de la satisfacción de los personales en las instituciones secundarias del altoandino en Macusani. Específicamente, el clima organizacional explicó el 45.2% de la variable satisfacción, lo que subraya su importancia como un elemento fundamental en la percepción de satisfacción de los personales de las instituciones. Este hallazgo es consistente con investigaciones previas que han demostrado un vínculo favorable que existe en las variables (Zhao y Jeon, 2024).

Un vínculo moderado a fuerte entre clima de la organización y satisfacción laboral está demostrado por la rho de Spearman ( $\rho$ ) con un valor 0.617. Esto sugiere que un ambiente organizacional favorable, caracterizado por elementos como la autonomía, el apoyo, y el reconocimiento, contribuye significativamente a mejorar la satisfacción del personal. La literatura previa apoya esta conclusión, destacando que un clima favorable incentiva no solo la satisfacción, sino también el deber y la retención del personal.

El análisis de regresión muestra que cada vez que el clima aumenta por una unidad la satisfacción laboral aumenta en 0.794 unidades. Esto es coherente con los estudios de Judeh (2023), quienes también encontraron que la mejora en factores organizacionales, como la cohesión y la confianza, están íntimamente vinculadas con niveles más altos de satisfacción en las organizaciones.

Los hallazgos subrayan esta relevancia del clima organizacional como un componente esencial para aumentar y afinar la satisfacción en el ámbito de la educación, lo que presenta implicaciones relevantes para la administración de talentos humanos. Las instituciones que inviertan en mejorar su clima organizacional probablemente verán una mejora en la satisfacción de su personal, lo que a su vez puede traducirse en un mejor desempeño y menor rotación de personal (Mohammad y Borkoski, 2024).

Los hallazgos del estudio de correlación indicaron que la mayoría de las dimensiones del clima organizacional presentaron correlaciones estadísticamente significativas con diversos aspectos de la satisfacción, lo que llevó a que estas relaciones fueran aceptadas. Por otro lado, la dimensión de presión no mostró correlaciones significativas en la mayoría de los casos, lo que llevó a que su relación con la satisfacción fuera rechazada. Esto implica que mientras que los elementos positivos del clima impulsan la satisfacción, la presión en el trabajo no parece tener un impacto relevante en este contexto.

Desde la perspectiva de la teoría JD-R (Bakker y Demerouti, 2007), las exigencias laborales como la presión suelen asociarse con el agotamiento y la insatisfacción, sobre todo cuando las exigencias superan los recursos disponibles. Sin embargo, la teoría también establece una distinción clave entre las exigencias que suponen un reto y las que suponen un obstáculo. Mientras que las primeras son obstructivas y desmotivadoras, las segundas, como los plazos ajustados o las expectativas de alto rendimiento, pueden, en determinadas condiciones, fomentar el crecimiento y la sensación de logro. Por lo tanto, el impacto no significativo de la presión observado en este estudio puede sugerir que el personal de Macusani interpreta la presión más como un reto que como un obstáculo.

Esta interpretación adquiere mayor credibilidad cuando se mira a través de la lente cultural del Perú rural andino. En estos entornos, la intensidad de la carga de trabajo y la presión institucional suelen percibirse como parte de la norma profesional y no como condiciones excepcionales o estresantes. Córdova et al., (2021) documentaron fenómenos similares, señalando que los profesores de la sierra peruana suelen equiparar la presión laboral con el compromiso y la responsabilidad. En consecuencia, el impacto percibido de la presión puede ser minimizado por la adaptación cultural y la internalización de estas condiciones como expectativas profesionales.

Además, el personal de las zonas rurales se enfrenta con frecuencia a la escasez de apoyo institucional y de oportunidades en la mejoría personal y profesional. En este contexto, la presión puede verse no sólo como una norma, sino también como una motivación para mantener el nivel profesional frente a las limitaciones sistémicas. Esta interpretación sensible al contexto también concuerda con la idea de resiliencia, según la cual las personas se adaptan positivamente a entornos exigentes redefiniendo los factores de estrés como manejables o significativos.

También es plausible que la falta de significación esté relacionada con la sensibilidad de la medición. Es posible que la escala utilizada no haya captado plenamente las expresiones matizadas de presión experimentadas en estas escuelas. Por ejemplo, es posible que las cargas administrativas y las expectativas polivalentes no se perciban como «presión» per se, sino como aspectos inherentes al trabajo en un entorno rural. Esto abre oportunidades para que futuros estudios cualitativos exploren cómo el personal define e interioriza la presión en contextos socioeducativos similares.

A pesar de la fuerte relación observada, se debe tomar en cuenta que hay otros factores que también pueden influir en la satisfacción y que no fueron abordados en este estudio. Por ejemplo, variables como las condiciones socioeconómicas del personal o el liderazgo en la organización

podrían complementar la explicación de la satisfacción (Revathy y Suganth, 2024). Futuras investigaciones podrían integrar estos factores para ofrecer un mejor entendimiento de las dinámicas que afectan la mencionada variable.

## 6. Conclusiones

El objetivo de este estudio fue indagar si el clima funciona como un predictor importante de la satisfacción entre el personal de la escuela secundaria en el distrito de la sierra de Macusani, Perú. Los resultados son concluyentes. El clima organizativo se evidencio ser un predictor moderadamente fuerte de la satisfacción laboral, explicando el 45,2% de su variabilidad. Dimensiones como el apoyo, el reconocimiento, la cohesión y la innovación presentan como fuertes impulsores del bienestar del personal. La autonomía y la confianza fueron también factores clave de la satisfacción. La confianza, a su vez, se convierte en el pegamento que une los sistemas fragmentados.

No obstante, la presión no se correlacionó significativamente con la satisfacción laboral, un hallazgo que puede ser contradictorio. Sin embargo, en Macusani, la presión es una realidad cotidiana, omnipresente y constante, pero a menudo asume como parte del ámbito profesional. La ausencia de una correlación negativa no implica una falta de carga, sino que refleja una profunda aceptación cultural de las adversidades y una ética estoica del cumplimiento del deber.

Esta revelación nos invita a replantar los supuestos universales que se dan por sentados en las teorías globales de la satisfacción en el lugar de trabajo. Eso nos presenta un enfoque de los estudios de las organizaciones que considere el contexto y que reconozca diversos significados del trabajo, la presión y el bienestar en diferentes contextos culturales. El modelo JD-R, aunque sólido,

debe interpretarse a través de la luz de las vivencias locales, sobre todo en regiones donde la resiliencia laboral es normal e incluso valorado.

En términos amplios, las conclusiones de este estudio contribuyen a un creciente cuerpo de investigaciones que abogan por la humanización de la política institucional. Las cifras, los gráficos y los coeficientes cuentan parte de la historia. En Macusani, las escuelas son más que espacios de enseñanzas; son símbolos de continuidad en comunidades que sufren de escasez económica, el abandono de la presencia del estado y la marginación histórica. El clima de la organización de estas instituciones se edifica no solo mediante políticas, sino que se basa en valores, rituales, dificultades compartidas y el heroísmo silencioso de los trabajadores que siguen acudiendo, día tras día, con una determinación inquebrantable.

Las investigaciones futuras deberían explorar las dimensiones cualitativas de estas experiencias, dando voz al personal cuyas historias dan vida a los patrones estadísticos aquí observados. Solo a través de esta investigación holística podemos aspirar a diseñar sistemas educativos verdaderamente equitativos y que empoderan para todas las regiones del Perú.

## **7. Conflictos de intereses**

Este estudio no recibió ningún financiamiento por empresas privadas ni por entidades estatales. Los autores confirman que no hay conflictos de interés.

## **8. Recomendaciones**

Es crucial de entender que en estos contextos rurales la "presión" usualmente forma parte del trabajo y no del estrés. Por lo tanto, el director no debería centrarse en eliminar las demandas. Al contrario, debería ofrecer herramientas para las exigencias. Es esencial de ofrecer capacitación

en stress management, en la organización del tiempo y la fortaleza mental para ajustar con el enfoque cultural y laboral.

El reconocimiento, tanto formal como informal, es fundamental para fortalecer la identidad profesional. Las instituciones deben implementar sistemas que valoran el esfuerzo y la creatividad en las actividades diarias. Además, el acceso al desarrollo profesional adaptado a las necesidades específicas de los educadores de las tierras altas y el personal administrativo debe ampliarse para promover el crecimiento continuo.

Es necesario de incorporar evaluaciones periódicas con la idea de buscar una mejoría continua. Estas evaluaciones deben convertirse en procesos de reflexión que orientan el cambio institucional y permiten que las comunidades escolares miden el progreso, identifican los desafíos y adaptan con madurez.

Las ideas derivadas de este estudio deben influir de los debates regionales y nacionales sobre la política educativa. La defensa debe centrarse en asegurar que las realidades rurales se toman en cuenta en las decisiones a nivel central. La excelencia educativa en el altoandino no debe ser vista como algo inusual. En lo contrario se debe ver como un ejemplo de fortaleza, adaptación y un caso de éxito impulsado por la comunidad.

## Referencias

- Armenteros, A., Esperón, J., y Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: Revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189–1197.
- Bakker, A., y Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Catena, A., Alvarez, M., y Trujillo Mendoza, H. (2003). *Análisis multivariado. Un manual para investigadores*.  
[https://www.researchgate.net/publication/281711073\\_Analisis\\_multivariado\\_Un\\_manual\\_para\\_investigadores](https://www.researchgate.net/publication/281711073_Analisis_multivariado_Un_manual_para_investigadores)
- Chen, E. (2021). These Chinese Millennials Are ‘Chilling,’ and Beijing Isn’t Happy. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2021/07/03/world/asia/china-slackers-tangping.html>
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P., y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66–85.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiavenato, I. (2020). Administración de recursos humanos—Con CONNECT (Spanish Edition | Product Bundle) – 10ª Ed. | 2020. *CHIAVENATO Management*.  
<https://chiavenato.online/produto/administracion-de-recursos-humanos-con-connect-spanish-edition-product-bundle-10a-ed-2020/>
- Clark, P. (2022). The man who predicted the Great Resignation has more big news. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/3e561d41-0267-4d40-9c30-01e62fa9c10f>
- Cohen, A. (2021). How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom. *Bloomberg.Com*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic>
- Córdova, E., Rojas, I., Marín, S., Córdova, E., Rojas, I., y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: Una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231–236.
- Crane, O. (2022). *What’s driving the Big Quit?* <https://shorturl.at/j84X0>

- Espinoza, E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huánuco, Gerencia de Planificación y Presupuesto – 2019. *Universidad Nacional Hermilio Valdizán*. <https://repositorio.unheval.edu.pe/item/70bf73dd-4bab-4cea-a431-8ddcc14b8073>
- Flores, S., y Mamani, Y. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Pataz, Región la Libertad año 2018. *Universidad Peruana Unión*. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1971>
- Ghavifekr, S., y Pillai, N. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 87–106. <https://doi.org/10.1007/s12564-015-9411-8>
- Hernández, R., y Fernández, C. (2018). *Metodología de la investigación* (P. B. Lucio, Ed.; Sexta edición). McGraw-Hill Education.
- Judeh, M. (2023). Job delight and organizational citizenship behavior: Role of teamwork cohesion as a mediator. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 131–140. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.12](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.12)
- Koys, D., y DeCotiis, T. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/0018726791044400304>
- Leedy, P., y Ormrod, J. (2010). Practical Research: Planning and Design. *Teaching Sociology*, 18(2), 248. <https://doi.org/10.2307/1318509>
- Mayya, S., Martis, M., y Mayya, P. (2020). Does gender difference matter in job satisfaction? A case of academicians in karnataka. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 28(4), 2749–2764. <https://doi.org/10.47836/PJSSH.28.4.14>
- Meléndez, J., y Bardales, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), Article 2. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)
- Meliá, J., Pradilla, J. F., Marti, N., Sancemi, M. D., Oliver, A., y Tomás, J. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12, 25–39.

- Mohammad, A., y Borkoski, C. (2024). Organizational conditions and teacher turnover in private schools of United Arab Emirates. *Social Sciences y Humanities Open*, 9, 100801. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100801>
- Pujol-Cols, L., y Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 3–18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Revathy, B., y Suganth, V. (2024). Influences Of Socio-Economic Diversity Of IT Employees On Organisational Citizenship Behaviour. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), Article 5. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i5.4459>
- Sousa, M., y Pimenta, A. (2023). HR Analytics in The Commercial Aviation Sector: A literature review. *Proceedings of the 19th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2023*, 512–519. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1706>
- Toropova, A., Myrberg, E., y Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73, 1–27. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Vásquez, J., López, R., Ayay, N., y Alvarado, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), Article 1. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- Zhao, X., y Jeon, L. (2024). Examining the Associations between Teacher Job Satisfaction, Workplace Climate, and Well-Being Resources within Head Start Programs. *Early Education and Development*, 35(5), 933–949. <https://doi.org/10.1080/10409289.2023.2221765>

## Anexos

### Anexo 1. Sumisión de artículo

**Jessica Paule Vianez** <ojs@proeditio.com>  
to me, Santos, Dina

Apr 24, 2025, 5:16 AM

Irfaan, Santos Paz, Dina:

We have reached a decision regarding your submission to Journal of Management and Business Education, "The Organizational climate as a predictor of job satisfaction among the staff of secondary schools in the Macusani district, Peru."

Our decision is to: Accept Submission

Sincerely,  
Journal of Management and Business Education Editorial Office

---

**Jessica Paule Vianez** <ojs@proeditio.com>  
to me, Santos, Dina

Apr 24, 2025, 5:16 AM

Irfaan, Santos Paz, Dina:


We have reached a decision regarding your submission to Journal of Management and Business Education, "The Organizational climate as a predictor of job satisfaction among the staff of secondary schools in the Macusani district, Peru."

Our decision is to: Accept Submission

Sincerely,  
Journal of Management and Business Education Editorial Office

from: **Jessica Paule Vianez** <ojs@proeditio.com>  
reply-to: Jessica Paule Vianez <jessicapv@unex.es>  
to: Irfaan <irfaanramjauny@gmail.com>, Santos Paz <paswuer@gmail.com>, Dina <lisbethramirez@upeu.edu.pe>  
date: Apr 24, 2025, 5:16 AM  
subject: [JMBE] Editor Decision  
mailed-by: proeditio.com  
signed-by: proeditio.com  
security: Standard encryption (TLS) [Learn more](#)  
Important according to Google magic.

One attachment • Scanned by Gmail



## Anexo 2. Cartas de autorización



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE REALIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN I.E.S.  
“JOHANNES KEPLER” - M

**ESTIMADOS :**      **BADIUZZAMAN IRAAN Z. RAMJAUNY**  
                                 **SANTOS PAZ CONDORI RAMOS**  
                                 **DINA LISBETH RAMEREZ CALDERÓN**

En atención a su solicitud, con mucho gusto habremos de brindarle la colaboración para que se pueda llevar a cabo su investigación en las instalaciones de la Institución Educativa Secundaria “JOHANNES KEPLER” - Macusani, esto conlleva a que pueda aplicar su proyecto de investigación de **“Clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en el personal de instituciones educativas de nivel secundario del Distrito de Macusani”**. La presente carta tiene validez hasta el término de su tesis, y le permitirá realizar su debida recolección de datos, así también se le expide la presente para que pueda compartir con nosotros los resultados a modo de toma de decisiones, por lo que se aportara con la mejora de la institución.

Sin más que decir cuenta con nuestro apoyo en todo aspecto, les deseo éxito en su investigación y confiamos que la misma resulte una aportación valiosa al mejoramiento de la educación en la Institución Educativa Secundaria “JOHANNES KEPLER” - Macusani.

Macusani, 2 de Julio del 2024

Atentamente,

COLEGIO JOHANNES KEPLER  
Lic. Y. Avemil Surco Cruz  
CM: 1045271322  
DIRECTOR



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

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE REALIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN I.E.S.  
JOSÉ MACEDO MENDOZA – MACUSANI.

**ESTIMADOS :**      **BADIUZZAMAN IRAAN Z. RAMJAUNY**  
                                 **SANTOS PAZ CONDORI RAMOS**  
                                 **DINA LISBETH RAMEREZ CALDERÓN**

En atención a su solicitud, con mucho gusto habremos de brindarle la colaboración para que se pueda llevar a cabo su investigación en las instalaciones de la Institución Educativa Secundaria "José Macedo Mendoza" - Macusani, esto conlleva a que pueda aplicar su proyecto de investigación de **"Clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en el personal de instituciones educativas de nivel secundario del Distrito de Macusani"**. La presente carta tiene validez hasta el término de su tesis, y le permitirá realizar su debida recolección de datos, así también se le expide la presente para que pueda compartir con nosotros los resultados a modo de toma de decisiones, por lo que se aportara con la mejora de la institución.

Sin más que decir cuenta con nuestro apoyo en todo aspecto, les deseo éxito en su investigación y confiamos que la misma resulte una aportación valiosa al mejoramiento de la educación en la Institución Educativa Secundaria "José Macedo Mendoza" - Macusani.

Macusani, 3 de Julio del 2024

Atentamente,

**DIRECTOR**  
I.E.S. JOSÉ MACEDO MENDOZA



**"AÑO DEL BICENTENARIO, DE LA CONSOLIDACIÓN DE NUESTRA INDEPENDENCIA, Y DE LA CONMEMORACIÓN DE LAS HEROICAS BATALLAS DE JUNÍN Y AYACUCHO"**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE REALIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN I.E.S.  
"POLITECNICO INDUSTRIAL" - M**

**ESTIMADOS :      BADIUZZAMAN IRAAN Z. RAMJAUNY  
                          SANTOS PAZ CONDORI RAMOS  
                          DINA LISBETH RAMEREZ CALDERÓN**

En atención a su solicitud, con mucho gusto habremos de brindarle la colaboración para que se pueda llevar a cabo su investigación en las instalaciones de la Institución Educativa Secundaria "POLITECNICO INDUSTRIAL" - Macusani, esto conlleva a que pueda aplicar su proyecto, **"CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PREDICTOR DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIO DEL DISTRITO DE MACUSANI"**. La presente carta tiene validez hasta el término de su tesis, y le permitirá realizar su debida recolección de datos, así también se le expide la presente para que pueda compartir con nosotros los resultados a modo de toma de decisiones, por lo que se aportara con la mejora de la institución.

Sin más que decir cuenta con nuestro apoyo en todo aspecto, les deseo éxito en su investigación y confiamos que la misma resulte una aportación valiosa al mejoramiento de la educación en la Institución Educativa Secundaria "POLITECNICO INDUSTRIAL" - Macusani.

Macusani, 4 de julio del 2024

Atentamente,



*5030*  
*[Handwritten Signature]*  
Lic. Gabriela Ormaiztegui Cel  
DIRECTOR  
I.E.S. POLITECNICO INDUSTRIAL  
04/07/2024



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

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE REALIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN I.E.S.  
JULIO GABANCHO ENRÍQUEZ – MACUSANI

**ESTIMADOS :**      **BADIUZZAMAN IRAAN Z. RAMJAUNY**  
                              **SANTOS PAZ CONDORI RAMOS**  
                              **DINA LISBETH RAMEREZ CALDERÓN**

En atención a su solicitud, con mucho gusto habremos de brindarle la colaboración para que se pueda llevar a cabo su investigación en las instalaciones de la Institución Educativa Secundaria "JULIO GABANCHO ENRÍQUEZ" - Macusani, esto conlleva a que pueda aplicar su proyecto de investigación de **"Clima organizacional como predictor de la satisfacción laboral en el personal de instituciones educativas de nivel secundario del Distrito de Macusani"**. La presente carta tiene validez hasta el término de su tesis, y le permitirá realizar su debida recolección de datos, así también se le expide la presente para que pueda compartir con nosotros los resultados a modo de toma de decisiones, por lo que se aportara con la mejora de la institución.

Sin más que decir cuenta con nuestro apoyo en todo aspecto, les deseo éxito en su investigación y confiamos que la misma resulte una aportación valiosa al mejoramiento de la educación en la Institución Educativa Secundaria "JULIO GABANCHO ENRÍQUEZ" - Macusani.

Macusani, 4 de Julio del 2024

Atentamente,



*[Handwritten Signature]*  
Prof. A. René Paul Tapia  
DIRECTOR

### Anexo 3. Instrumentos

#### CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL DE KOYS & DECOTTIS (1991)

Datos Personales

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una encuesta. Esto tomará aproximadamente 5 minutos de su tiempo.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

*He leído anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio.*

Instrucciones: Marcar con un aspa (x) la opción que usted crea conveniente. Se le solicita responder con la mayor sinceridad posible.

Género: Masculino ( )                      Femenino ( )

Edad en años: .....

Ocupación: Nivel Administrativo (Directores, jefaturas, coordinación) ( )

Nivel Operativo (Docente, apoyo y de soporte) ( )

Esta encuesta es estrictamente confidencial, la información solicitada servirá para conocer el Clima organizacional. Por lo cual, pedimos su comprensión, colaboración y veracidad para contestar las preguntas.

A continuación, encontrará 40 enunciados relacionados a su trabajo. Indique por favor en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones. Considere la siguiente escala:

**1= Nunca; 2= Casi Nunca; 3= Algunas Veces; 4= Casi Siempre; 5= Siempre**

	<b>Cuestionario actualizado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Autonomía</b>					
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo					
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo					
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.					
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.					
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
	<b>Cohesión</b>					
6	Las personas que trabajan en la institución educativa se ayudan los unos a los otros.					
7	Las personas que trabajan en la institución educativa se llevan bien entre sí.					
8	Las personas que trabajan en la institución educativa tienen un interés personal el uno por el otro.					
9	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en la institución educativa.					
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi área.					
	<b>Confianza</b>					
11	Puedo confiar en que el Director no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.					
12	El Director es una persona de principios definidos					

13	El Director es una persona con quien se puede hablar abiertamente.					
14	El Director cumple con los compromisos que adquiere conmigo.					
15	No es probable que el Director me dé un mal consejo.					
	<b>Presión</b>					
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.					
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.					
19	Me siento como si nunca tuviera un día libre.					
20	Muchos de los colaboradores de mi institución educativa a mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
	<b>Apoyo</b>					
21	Puedo contar con la ayuda del Director cuando la necesito					
22	Al Director le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
23	El Director me respalda 100%					
24	Es fácil hablar con el Director sobre problemas relacionados con el trabajo.					
25	El Director me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					
	<b>Reconocimiento</b>					
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.					
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.					
28	El Director conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.					

29	El Director es rápido para reconocer una buena ejecución.					
30	El Director me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.					
	<b>Equidad</b>					
31	Puedo contar con un trato justo por parte del Director.					
32	Los objetivos que fija el Director para mi trabajo son razonables.					
33	Es poco probable que el Director me halague sin motivos.					
34	El Director no tiene favoritos.					
35	Si el Director despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.					
	<b>Innovación</b>					
36	El Director me anima a desarrollar mis propias ideas.					
37	Al Director le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas					
38	El Director me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.					
39	El Director me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.					
40	El Director valora nuevas formas de hacer las cosas.					

### CUESTIONARIO SATISFACCIÓN S21/26 (1990) Y EL S4/82 (1986) DE MELIÁ ET AL.

Esta encuesta es estrictamente confidencial, la información solicitada servirá para conocer la satisfacción de los colaboradores. Por lo cual, pedimos su comprensión, colaboración y veracidad para contestar las preguntas.

A continuación, encontrará 37 enunciados relacionados a su trabajo. Indique por favor en qué medida está satisfecho o insatisfecho con las siguientes afirmaciones. Considere la siguiente escala

**1= Muy insatisfecho; 2= Insatisfecho; 3= Indiferente; 4= Satisfecho; 5= Muy satisfecho**

	<b>Cuestionario actualizado</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>Satisfacción por el trabajo en general</b>					
1.	Hay buena relación entre los miembros del área.					
2.	En mi área de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.					
3.	Mi área me estimula para mejorar mi trabajo.					
4.	Su participación en las decisiones de su área tiene importancia.					
5.	Sus colegas de trabajo.					
6.	Atención que se presta a sus sugerencias.					
7.	Reconocimiento que se obtiene por un buen trabajo.					
8.	La autonomía que usted tiene para planificar su propio trabajo.					
9.	Con respecto a la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.					
10.	El apoyo administrativo que usted recibe.					

	<b>Satisfacción con el ambiente físico del trabajo</b>					
11.	La iluminación de su lugar de trabajo es lo suficiente.					
12.	La ventilación de su lugar de trabajo es adecuada.					
13.	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.					
14.	Las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.					
15.	La temperatura de su local de trabajo.					
16.	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.					
17.	La disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo.					
	<b>Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo</b>					
18.	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gusten.					
19.	La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo.					
20.	Las oportunidades que le ofrece su trabajo por sí mismo.					
21.	Los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.					
22.	Con su relación con sus autoridades más inmediatas.					
23.	El apoyo que recibe de sus superiores.					
	<b>Satisfacción con las oportunidades de desarrollo</b>					

24.	Las oportunidades de hacer carrera que le ofrece la institución educativa.					
25.	Las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución educativa.					
26.	La estabilidad en sus funciones de su trabajo					
27.	La igualdad y justicia de trato que recibe de su institución educativa.					
28.	El grado en que su institución educativa cumple los convenios, las disposiciones y leyes.					
29.	Su grado de satisfacción general con esta institución educativa.					
30.	Las oportunidades de promoción con que se cuenta					
	<b>Satisfacción con la relación subordinado - director</b>					
31.	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
32.	La supervisión de promoción con que se cuenta					
33.	La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
34.	La forma en que usted es dirigido					
	<b>Satisfacción con la remuneración</b>					
35.	El salario que usted recibe					
36.	Sus condiciones laborales					
37.	La forma en que se da la negociación en su institución educativa sobre aspectos laborales					