

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**El clima laboral y motivación en la satisfacción laboral. Estudio
realizado a los docentes de las instituciones públicas de
Yurimaguas**

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

Autor:

Karen Stefani Villanueva Fernandez
Lizeth Romero Amasifuen

Asesor:

Mg. Luis Alberto Geraldo Campos

Lima, 11 de julio de 2024

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo , docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“EL CLIMA LABORAL Y MOTIVACIÓN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL. ESTUDIO REALIZADO A LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE YURIMAGUAS”** de los autores Karen Estefani Villanueva Fernandez y Lizeth Romero Amasifuen 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 Lima a los 14 días del mes de Julio del año 2024



Mg. Luis Alberto Geraldo Campos

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



En Lima, Naña, Villa Unión, a 11 día(s) del mes de Julio del año 2024 siendo las 18:00 horas

reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Sede Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(a)

Mtro. Ligardo Vasquez Villanueva el (la) secretario(a) Hg. Danny Lita

Alomía Lozano y los demás miembros: Hg. Santos Victor

Burgos Chavez y el (la) asesor(a) Hg. Luis Alberto

Gonzalo Campos con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado:

"El clima laboral y motivación en la satisfacción laboral. Estudio realizado a los docentes de las instituciones públicas de Yurimaguas?" del(los) bachiller(es):

a) Lizeth Romero Amarifuen

b) Karen Stefani Villanueva Fernandez

c) _____

conducente a la obtención del título profesional de: Licenciado en Administración y Negocios Internacionales.

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): Lizeth Romero Amarifuen

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>15</u>	<u>B⁻</u>	<u>Buena</u>	<u>Muy Buena</u>

Bachiller (b): Karen Stefani Villanueva Fernandez

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>15</u>	<u>B⁻</u>	<u>Buena</u>	<u>Muy Buena</u>

Bachiller (c): _____

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(*) 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

[Firma]
Secretario/a

El clima laboral y motivación en la satisfacción laboral. Estudio realizado a los docentes de las instituciones públicas de Yurimaguas.

The work environment and motivation in job satisfaction. Study conducted among teachers of public institutions in Yurimaguas.

Karen Villanueva; Lizeth Romero; Luis Alberto Geraldo-Campos

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo el clima laboral y la motivación influyen en la satisfacción laboral; además, analizar el rol mediador de la motivación laboral sobre la relación entre el clima y la satisfacción laboral. Se utilizó una metodología cuantitativa multivariada, en la que se encuestó a una muestra censal de 189 docentes que trabajan en dos instituciones educativas del nivel primario ubicadas en la selva peruana, cuyos datos recolectados permitieron responder a las hipótesis mediante un modelo de ruta basado en un análisis para modelos lineales generalizados (GLM). Los resultados revelan que el clima laboral, la motivación y satisfacción laboral de los docentes tienen correlación significativa entre sí; asimismo, el modelo de ruta comprueba las hipótesis, donde precisa que el clima laboral influye sobre la motivación laboral, y la motivación laboral influye sobre la satisfacción laboral. Además, se demostró que la motivación laboral cumple un papel importante entre la influencia del clima laboral sobre la satisfacción laboral en los docentes de nivel primario. Se concluye que los constructos analizados no solo guardan una significativa relación, sino que el clima y la motivación pueden influir sobre la satisfacción de los docentes, teniendo en cuenta el importante rol mediador que cumple la motivación, por lo tanto, estos hallazgos resaltan la importancia de promover un clima laboral favorable y fomentar la motivación entre los docentes para mejorar su satisfacción laboral.

Palabras claves: Clima laboral, motivación, satisfacción laboral, estudio multivariado.

Abstract

The objective of this study was to analyze how work climate and motivation influence job satisfaction; in addition, to analyze the mediating role of work motivation on the relationship between work climate and job satisfaction. A multivariate quantitative methodology was used, in which a census sample of 189 teachers working in two primary level educational institutions located in the Peruvian jungle was surveyed. The data collected allowed answering the hypotheses through a path model based on an analysis for generalized linear models (GLM). The results reveal that teachers' work climate,

motivation and job satisfaction are significantly correlated with each other; likewise, the path model proves the hypotheses, where it specifies that work climate influences work motivation, and work motivation influences job satisfaction. In addition, it was shown that work motivation plays an important role in the influence of work climate on job satisfaction among primary school teachers. It is concluded that the analyzed constructs not only have a significant relationship, but also that climate and motivation can influence teachers' satisfaction, taking into account the important mediating role of motivation; therefore, these findings highlight the importance of promoting a favorable work climate and fostering motivation among teachers to improve their job satisfaction.

Keywords: *Work climate, motivation, job satisfaction, multivariate study.*

1. Introducción

La motivación, satisfacción y clima laboral son conceptos que han identificado varias problemáticas clave en diversos contextos. Una de las problemáticas identificadas es la falta de comprensión clara sobre la relación entre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción laboral, factores que influyen en la alta rotación docente, especialmente en entornos de educación secundaria (Chang & Sung, 2024). Además, en escuelas suburbanas con cambios demográficos, se ha cuestionado la suposición de una moral docente elevada, ya que los estudios anteriores no han sido concluyentes (Castro et al., 2023). Asimismo, una la baja satisfacción laboral de los académicos es una brecha significativa para mejorar la calidad de la educación (Chhaing & Phon, 2023). Por otro lado, el estrés laboral en docentes ha mostrado un impacto negativo tanto en la motivación como en la satisfacción laboral (AlShuaili & Yusef, 2024). En cambio, un estudio en el escenario de la pandemia de COVID-19 señala que agravó las dificultades relacionadas con el liderazgo y las competencias digitales en la enseñanza superior en Perú, afectando el desempeño docente (Madrid et al., 2024).

Se ha puesto en evidencia que la satisfacción y motivación laboral, junto con el liderazgo transformacional, mejoran el rendimiento de los profesores en centros de formación profesional, mientras que un buen entorno de trabajo puede tener un impacto positivo, aunque no siempre significativo, en la satisfacción docente (Siswanto et al., 2023; Sunaryo et al., 2023). Aunque los académicos pueden estar satisfechos con su trabajo, estos muestran descontento con el entorno laboral y los salarios, lo que sugiere que

muchos académicos tienen empleos adicionales para complementar sus ingresos (Chhaing & Phon, 2023). Por otro lado, el estrés ocupacional afecta negativamente tanto la motivación como la satisfacción laboral, subrayando la necesidad de programas de apoyo para los docentes (AlShuaili & Yussef, 2024). Asimismo, en Brasil, los factores como el estrés y los conflictos en el entorno educativo contribuyeron a problemas de salud física y mental entre los docentes, afectando su desempeño (Pinheiro et al., 2024).

Los antecedentes en el contexto de escuelas suburbanas en transición demográfica revelan que la moral docente está más influenciada por el liderazgo y las condiciones laborales que por los cambios demográficos en sí (Castro et al., 2023); en cambio, en entornos de educación superior, el liderazgo de apoyo y las competencias digitales resultaron ser cruciales para mejorar el bienestar y el desempeño de los docentes, especialmente durante la pandemia del COVID-19 (Karakus et al., 2024; Madrid et al., 2024). Además, se ha puesto en evidencia que la motivación relacionada con la utilidad social y personal de los docentes impacta directamente su satisfacción laboral, mediada por su autoeficacia, lo que sugiere la importancia de considerar estas dinámicas para mejorar tanto el clima laboral como el rendimiento docente (Chang & Sung, 2024).

Se dice que, si el clima laboral es bueno, también tendrá un buen impacto en la motivación de los empleados (Akhmad et al., 2022); además, el clima y motivación laboral son predictores del desempeño de los docentes, por el cual la magnitud de la contribución del clima y la motivación laboral al desempeño equivale a un 68.3%, aunque se precisa que alrededor del 31.7% está influenciado por otros factores (Dekawati et al., 2021; Seknun & Bugis, 2022). Un clima laboral positivo, caracterizado por una comunicación efectiva, apoyo de los superiores, colaboración entre los miembros del equipo y oportunidades de desarrollo profesional, se correlaciona con niveles más altos de satisfacción laboral (Gutiérrez & Tomás, 2018). Sin embargo, la motivación juega un papel crucial en esta relación, los empleados que se sienten motivados en su trabajo, ya sea a través de reconocimientos, oportunidades de crecimiento o recompensas, tienden a experimentar una mayor satisfacción laboral (Ansori et al., 2021).

La importancia de estudiar el clima, la motivación y la satisfacción laboral radica en que es de vital interés para las instituciones que puede acarrear en efectos negativos si no se les presta total atención. Por lo tanto, se ha puesto en evidencia que existe relación entre

variables, por el cual aún falta explorarse los tres conceptos, quedando evidencia seguir estudiando estos constructos de forma conjunta y en otros contextos, por tal motivo es necesario realizar la presente investigación en los docentes de las instituciones públicas de Yurimaguas, ubicadas en la selva peruana; dado que hoy en día se ha evidenciado que el docente es un componente clave en el desarrollo y aprendizaje de los estudiantes, por ello, es importante que puedan contar con un clima laboral positivo ya que la profesión del educador debe encontrarse motivado para que pueda mejorar sus objetivos profesionales y que a su vez tengan un mayor rendimiento en su centro de labores. Por lo tanto, es prioridad preguntarse ¿Cómo el clima laboral y la motivación, influyen en la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones públicas?, siendo los docentes y administradores de las instituciones los principales beneficiarios de esta investigación.

2. Revisión de la literatura y desarrollo de hipótesis

2.1. Clima laboral y satisfacción laboral

El término clima laboral se refiere al entorno social y físico en el que se desarrollan las actividades laborales habituales. Depende del saber hacer de la dirección, así como de las acciones, actitudes, relaciones e interacciones de los empleados dentro de la empresa, con sus herramientas y consigo mismos (Huaman, 2015). Otro término para referirse al ambiente en el trabajo es clima organizacional, el cual ha sido definido por diversos investigadores como los rasgos que los empleados perciben y que distinguen a su empresa de las demás (Arano et al., 2016). Es bien sabido en la literatura científica que esta noción está relacionada con otros constructos; por ejemplo, se demostró que el clima laboral tiene un efecto en el desempeño y afecta el servicio al cliente (Rojas et al., 2010).

Estudios recientes destacan que factores como el apoyo organizacional, la calidad de la comunicación interpersonal y el liderazgo transformacional son determinantes en la percepción de satisfacción laboral de los docentes (Siswanto et al., 2023; Sunaryo et al., 2023). En particular, un entorno de trabajo favorable, caracterizado por relaciones colaborativas y un liderazgo que promueve el bienestar profesional, mejora el rendimiento docente y fortalece su satisfacción, lo que es clave para garantizar su eficacia en el aula y su permanencia en la institución. Aunque el entorno laboral no siempre influye de manera directa en la satisfacción laboral, como se observa en ciertos estudios,

su efecto positivo en el desempeño refuerza la importancia de su consideración en la gestión educativa (Sunaryo et al., 2023).

Otros estudios refuerzan estos hallazgos al demostrar que un entorno laboral positivo también se asocia con la satisfacción laboral a través de la motivación y el desarrollo profesional. Por ejemplo, en un análisis de las Tendencias en los estudios internacionales de matemáticas y ciencias (TIMSS), se concluyó que el ambiente de trabajo es el principal factor que afecta la satisfacción docente, por encima de otras variables como la formación académica (Ker et al., 2022). Adicionalmente, la investigación de Viotti et al. (2020) subraya que la claridad en el rol y las demandas laborales adecuadas, junto con el apoyo institucional, mejoran la satisfacción a largo plazo.

Se plantea la siguiente hipótesis:

H1: El clima laboral influye en la satisfacción laboral de los docentes.

2.2. Motivación laboral y satisfacción laboral

La satisfacción se define como una expresión emocional vinculada al ambiente de trabajo, representando una respuesta afectiva derivada de las experiencias, necesidades, valores y expectativas individuales de los colaboradores en su entorno laboral. Por lo tanto, las instituciones están destinadas a brindar los insumos materiales económicos o condiciones psicosociales suficientes para que el subordinado cumpla con satisfacción su labor (Vera-Briones & Mendoza-Vera, 2023).

Se ha puesto en evidencia la asociación de la motivación y satisfacción laboral en múltiples estudios; tal es el caso de que la motivación, junto con la competencia, tiene un impacto positivo considerable tanto en la satisfacción laboral como en la cultura organizacional, lo que resalta la importancia de fomentar la motivación de logro en los docentes (Tampubolon, 2024). Por su parte, AlShuaili & Yussef (2024) demuestran que la satisfacción laboral está fuertemente influenciada por la motivación ocupacional, y que ambos factores son afectados por el estrés laboral, lo que marca la necesidad de mantener un entorno motivador para mejorar el bienestar docente.

Estudios confirman que la motivación laboral, especialmente la de utilidad social y personal, tiene un efecto directo sobre la satisfacción de los docentes, influyendo tanto en su percepción del entorno laboral como en su satisfacción profesional (Chang & Sung, 2024; Ertaş & Pekmezci, 2024); además, los docentes pueden manifestar satisfacción

general con su trabajo, aunque su motivación se ve afectada por factores como las oportunidades de desarrollo profesional, lo cual incide en su satisfacción a largo plazo (Morris & Mo, 2023).

Se plantea la siguiente hipótesis:

H2: La motivación laboral influye en la satisfacción laboral de los docentes.

2.3. Clima laboral y motivación laboral

Los constructos multidimensionales de autonomía, control y amotivación definen la motivación (Ryan & Deci, 2000). Como resultado, la motivación de los empleados afecta significativamente al rendimiento y la producción (Fischer et al., 2019). Sin embargo, puede afirmarse que la motivación es un aspecto clave que incide directamente en el rendimiento (Rodríguez & Rosquete, 2018).

El clima y la motivación laboral se ha venido estudiando y asociando desde hace varias décadas; sin embargo, se ha puesto en evidencia que el liderazgo transformacional y el entorno de trabajo tienen un efecto significativo sobre el desempeño docente, destacando cómo un ambiente positivo puede mejorar la motivación y satisfacción laboral (Siswanto et al., 2023). Por su parte, Sunaryo et al. (2023) revelaron que factores como el apoyo administrativo y las relaciones interpersonales son clave para fomentar la motivación intrínseca de los profesores, lo que sugiere que un clima laboral favorable puede impactar positivamente la calidad de su desempeño. Además, el clima organizacional en las escuelas tiene un impacto directo en el desempeño laboral de los docentes, atribuyendo hasta el 68.3% de la variabilidad del rendimiento docente a este factor (Bukhari et al., 2023; Seknun & Bugis, 2022).

Por lo tanto, estos hallazgos ayudan a justificar la siguiente hipótesis:

H3: El clima laboral influye en la motivación laboral de docentes

2.3.4. Rol mediador de la motivación entre clima laboral y satisfacción laboral

El rol mediador la motivación en el efecto del clima sobre la satisfacción se ve justificada por los antecedentes de correlación. Por ejemplo, Siswanto et al. (2023) y Sunaryo et al. (2023) señalan que, aunque el clima laboral tiene un impacto positivo en el rendimiento, la motivación es el elemento clave que amplifica este efecto, mejorando tanto la satisfacción como el desempeño. Chang & Sung (2024) refuerzan esta idea, mostrando

que la motivación, cuando está asociada con la autoeficacia, tiene un impacto directo en la satisfacción laboral. Además, investigaciones como las de Bukhari et al. (2023) y Karakus et al. (2024) subrayan la importancia de factores motivacionales como las relaciones interpersonales y el liderazgo de apoyo, que no solo fomentan el bienestar docente, sino que también incrementan la motivación, lo que a su vez eleva la satisfacción laboral. Estos hallazgos ponen en relieve que la motivación actúa como un vínculo crucial entre un clima laboral favorable y una mayor satisfacción laboral en los docentes. Por lo tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

H4: La motivación cumple un rol mediador en la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los docentes.

Método de investigación

Este estudio utilizó una metodología cuantitativa multivariada (Díaz, 2007; Lévy & Varella, 2008). Para ello, se aplicó la metodología del Modelo de ecuaciones estructurales (SEM) (Iacobucci, 2010; Manzano & Zamora, 2009), en la que se determinó en primer instante el modelo de medida de la variable clima laboral, motivación laboral y satisfacción laboral, conociendo la estructura interna de las variables observables con los factores se procedió en segunda instancia a verificar el modelo de ruta de mediación considerando las variables exógenas, clima laboral y motivación laboral y su efecto en la variable endógena como satisfacción laboral por medio del modelo.

3.1.Población

La población de este estudio está constituida por los docentes de la IEP N° 1936-1958 Mons. Atanasio Jáuregui Goiri y la IEP Industrial N° 029 quienes dieron la autorización para encuestar a un total de docentes, los cuales proveyeron su consentimiento informado. Al tratarse de instituciones específicas y que gracias al acceso de información se logró encuestar; sin embargo, para cerciorarse del tamaño mínimo requerido se decidió utilizar calculadora (Soper, 2023), en la que determinó el tamaño mínimo de muestra requerido para estudios con metodología SEM y que se consiguió una muestra de 184 docentes, con parámetros de efecto anticipado mediano igual a 0.30, un poder estadístico igual a 0.95, cantidad de variables latentes de 3, cantidad de variables observadas de 61 ítems y con un nivel de probabilidad de 0.05.

Gracias al apoyo y compromiso con el estudio se accedió encuestar a toda la población, siendo una muestra censal conformada por 189 docentes pertenecientes de las instituciones mencionadas, es decir, la cantidad de la muestra es igual a la población, dado a su accesibilidad y disposición a participar en este estudio.

3.2. Medición de escalas

El instrumento de clima laboral fue elaborado (Palma, 2004) y adaptado al contexto peruano (Salazar & Serpa, 2017). Este instrumento consta de 4 dimensiones que permiten medir el clima laboral en la que se destaca las dimensiones, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. El total de ítems del instrumento son 14 con una escala de respuesta tipo Likert que va desde 1 igual a ninguno a 5 igual a Todo.

Por otro lado, el instrumento de la motivación laboral fue elaborado (Steers & Braunstein, 1976) y adaptado al contexto peruano (Supo. A & Choquepuma, 2016). Este instrumento consta de 3 dimensiones que miden la motivación laboral compuesta por las siguientes dimensiones; logro, poder y afiliación. El total de ítems del instrumento son 15 con una escala de respuesta Likert donde se precisa que 1 es igual a en desacuerdo totalmente hasta 5 igual a De acuerdo totalmente.

Por último, el instrumento de la satisfacción laboral fue elaborado (Anaya. D & Suárez. M, 2006) y adaptado al contexto peruano (Quispe, 2019). Este instrumento consta de 5 dimensiones que permiten medir la satisfacción laboral en la que se destaca las siguientes dimensiones, diseño de trabajo, condiciones de trabajo, realización personal, promoción y superiores, y salario. El total de ítems del instrumento son 32 con una escala de respuesta politómica, de tipo Likert que va desde 1 igual a bajo hasta 3 igual alto.

3.3. Técnicas y procedimientos estadísticos

Las encuestas se levantaron en forma físico y mediante formulario de Google. Previo a la autorización por parte de las autoridades se envió el formulario al personal docente vía grupo de Whatsapp de docentes de la institución; además, para agilizar el recojo de información se imprimió los cuestionarios y se pasó a entregar en las instalaciones de las instituciones a aquellos docentes que aún no habían participado. Las encuestas fueron tabuladas y verificadas para su posterior análisis. Se realizaron análisis previos de análisis descriptivos, de fiabilidad y análisis factorial. Luego se realizaron cálculos de las

variables generando una puntuación total por variables, a estas variables latentes se les aplicó un análisis descriptivo, normalidad (Kolmogorov-Smirnov) y de correlación.

Para comprobar las hipótesis, se realizaron los análisis de mediación del modelo de ruta mediante una técnica de modelos lineales generalizados (GLM), en la que se configuró a la satisfacción laboral como variable dependiente, al clima laboral como covariable y a la motivación como mediadora, fijando el modelo de ruta con sus respectivas betas. Todos estos análisis fueron realizados mediante el programa Jamovi 2.3.21, el cual cuenta con capacidades significativas del entorno estadístico R.

Resultados

4.1. Descriptivos y de correlación

En la Tabla 1 se observan una media máxima del nivel de desempeño laboral igual a 76.5 siendo esta mayor que el resto de las variables, en cambio la desviación estándar de la motivación laboral superó al del clima y desempeño laboral (SD=8.4). Por su parte la asimetría, curtosis y la prueba de Kolmogorov-Smirnova revelan que los datos no siguen una distribución normal, esto dio paso a efectuar un análisis previo de correlación de las variables mediante una prueba no paramétrica Rho de Spearman, donde se observa que el clima, motivación y desempeño laboral tienen una correlación significativa.

Tabla 1. Resultados descriptivos y de correlación

Variables	N	Me	M	SD	Min	Max	As	Cu	Kolmogorov-Smirnov ^a		α	Correlaciones*			
									K-S	p		CL	ML	DL	
Clima laboral (CL)	189	55.4	56	8.4	20	70	-1.18	2.26	0.126	<.001	0.912		1		
Motivación laboral (ML)	189	54.6	55	7.8	19	70	-0.98	2.47	0.198	<.001	0.831	0.389		1	
Satisfacción laboral (DL)	189	76.5	77	7.8	56	111	0.32	1.05	0.194	<.001	0.852	0.334	0.412		1

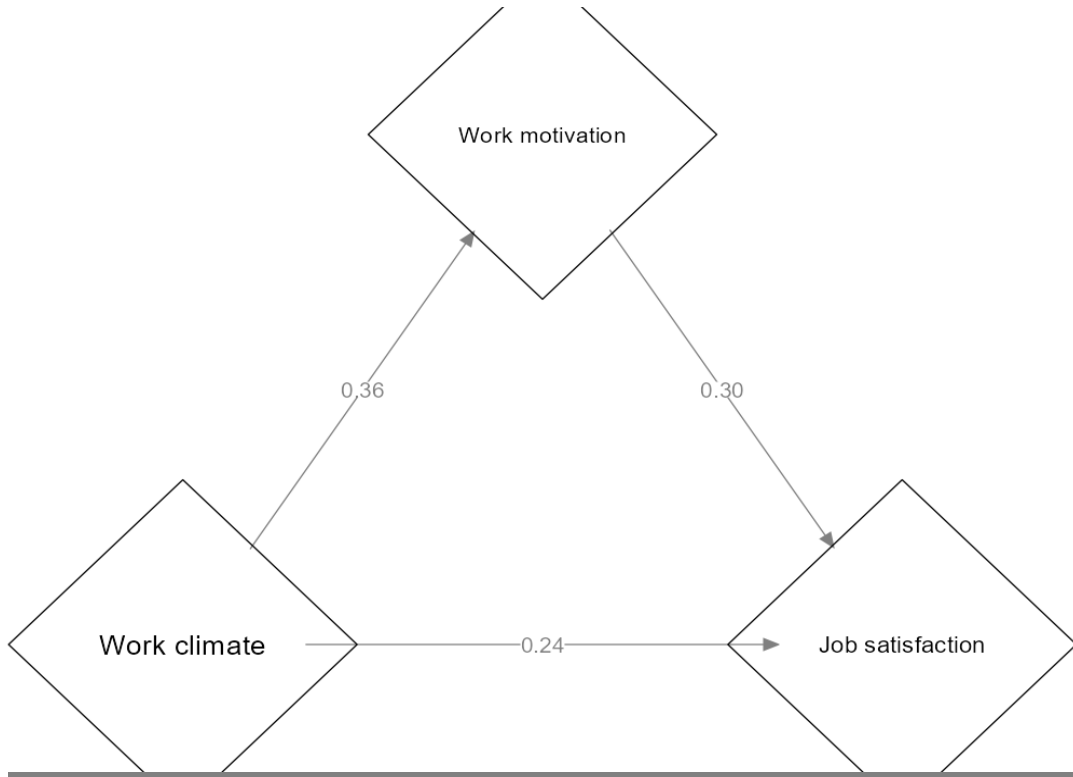
Note: Media (Me); Mediana (M); Desviación estándar (SD); Mínimo (Min); Máximo (Max); Asimetría (As); Curtosis (Cu); Alfa de Cronbach (α); Spearman's Rho correlations (*). a. Corrección de significación de Lilliefors

4.1. Comprobación de hipótesis

La Figura 1 muestra el modelo de ruta con sus respectivas betas (β). Se observa claramente que el clima laboral tiene un efecto positivo sobre la motivación ($\beta=0.36$;

$p > 0.001$) y satisfacción laboral ($\beta = 0.24$; $p < 0.001$); además la motivación laboral tiene un efecto significativo sobre la satisfacción laboral ($\beta = 0.30$; $p < 0.001$).

Figura 1. Modelo del efecto del clima y motivación sobre la satisfacción laboral



En la Tabla 2 no solo revela los efectos directos, sino que también muestra los efectos indirectos y el efecto total. En ese sentido, se observa que la motivación laboral cumple un rol mediador entre el efecto directo del clima laboral sobre la satisfacción laboral ($\beta = 0.110$; $p < 0.001$), generando así un efecto total significativo ($\beta = 0.347$; $p < 0.001$).

Tabla 2. Efectos indirectos y totales

TIPO	EFECTO	ESTIMAR	SE	95% C.I.		β	z	p
				Lower	Upper			
Indirecto	CL \Rightarrow ML \Rightarrow SL	0.102	0.03	0.043	0.162	0.110	3.38	< .001
Componente	CL \Rightarrow ML	0.338	0.063	0.214	0.462	0.363	5.36	< .001
	ML \Rightarrow SL	0.303	0.070	0.167	0.440	0.304	4.36	< .001
Directo	CL \Rightarrow SL	0.220	0.065	0.093	0.347	0.237	3.39	< .001
Total	CL \Rightarrow SL	0.322	0.064	0.198	0.447	0.347	5.08	< .001

Discusión y conclusión

El presente estudio demostró que el clima laboral, la motivación y la satisfacción no solo guardan una relación significativa, sino que el clima laboral y la motivación laboral tienen un impacto directo en la satisfacción laboral; es decir, clima laboral y la motivación predicen la satisfacción del docente en las instituciones de estudio.

El principal hallazgo que comprueba la hipótesis de que el clima laboral influye en la satisfacción laboral de los docentes es respaldado por varios estudios. Este resultado se ve respaldado en que un clima laboral positivo, caracterizado por una comunicación efectiva, apoyo de los superiores, colaboración entre los miembros del equipo y oportunidades de desarrollo profesional, se correlaciona con niveles más altos de satisfacción laboral (Gutiérrez & Tomás, 2018). Por ejemplo, Siswanto et al. (2023) mostraron que tanto el clima laboral como otros factores, como el liderazgo transformacional, tienen un impacto significativo en la satisfacción y el rendimiento de los docentes en centros de formación profesional. Al respecto, Ker et al. (2022) refuerzan este argumento en el sentido de que destacan que la satisfacción laboral de los docentes está fuertemente asociada al entorno de trabajo, superando incluso la influencia de factores relacionados con la formación académica. De manera similar, el estudio de Viotti et al. (2020) subraya que las demandas laborales y el apoyo recibido impactan en la satisfacción laboral a lo largo del tiempo, lo que confirma una relación recíproca entre el entorno de trabajo y el bienestar profesional. Además, Sembiring & Purba (2019) identificaron que la comunicación interpersonal y el clima laboral, junto con el locus de control, juegan un papel crucial en la satisfacción de los docentes, lo que sugiere que las mejoras en el entorno de trabajo pueden traducirse directamente en mayor bienestar y motivación laboral.

El hallazgo de que la motivación laboral influye en la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones públicas de Yurimaguas es respaldado por varios estudios, aunque con matices. En ese sentido, aquellos empleados que se sienten motivados en su trabajo, ya sea a través de reconocimientos, oportunidades de crecimiento o recompensas, tienden a experimentar una mayor satisfacción laboral (Ansori et al., 2021). Asimismo, la motivación de logro y la motivación de utilidad social tienen un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral, especialmente cuando se reconocen los logros y

se fomenta la innovación educativa (Ertaş & Pekmezci, 2024; Tampubolon, 2024). Sin embargo, Valdivia et al. (2023) señalan una discrepancia, al no encontrar una relación significativa entre motivación y satisfacción laboral, lo que sugiere que otros factores, como la alineación con los objetivos institucionales, podrían ser determinantes. También se destaca que la motivación, mediada por la autoeficacia y el desarrollo profesional, influye directamente en la satisfacción laboral (Chang & Sung, 2024; Morris & Mo, 2023), mientras que el respeto profesional y la gestión del estrés también juegan un papel crucial (AlShuaili & Yussef, 2024). Por lo tanto, aunque la motivación es un factor clave, su impacto en la satisfacción laboral depende de mediadores como el entorno organizacional, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional.

El hallazgo de que el clima laboral influye en la motivación de los docentes de las instituciones públicas de Yurimaguas ubicadas en la selva peruana concuerda parcialmente con estudios previos. Este resultado coincide con un estudio previo donde revela que el clima laboral y la motivación tienen una influencia significativa en la satisfacción laboral de los empleados en cada organización sin fines de lucro, por el cual se demuestra que existe un efecto simultáneo de la motivación y el clima laboral (Riyanto et al., 2017); además, de esta relación se ha revelado que la calidad de liderazgo y clima laboral con la motivación laboral de los empleados tienen una relación significativa (Ansar et al., 2023), por lo que pueden tener un impacto bueno y considerable en el rendimiento de los profesores (Dekawati et al., 2021).

Al respecto, un entorno laboral positivo, junto con el liderazgo transformacional, mejora el desempeño docente (Siswanto et al., 2023; Sunaryo et al., 2023); sin embargo, Sunaryo et al. (2023) difiere en el sentido que el efecto del clima laboral en la satisfacción no fue significativo, sugiriendo que otros factores como el liderazgo son igualmente cruciales. En ese sentido, Bukhari et al. (2023) refuerzan esta idea, destacando que las relaciones interpersonales y el apoyo administrativo son claves para la motivación intrínseca, mientras que Seknun & Bugis (2022) muestran que el clima organizacional contribuye al 68.3% del desempeño docente, dejando un 31.7% para otros factores externos. Esto indica que, aunque el clima laboral es determinante, no es el único factor relevante, tal como sugieren Nafukho et al. (2023), al señalar el papel del diseño de la capacitación en la transferencia de conocimientos y habilidades.

Los resultados comprobaron la hipótesis que la motivación laboral desempeña un rol mediador entre el clima y la satisfacción laborales de los docentes, alineándose con investigaciones previas que destacan el impacto positivo de un entorno organizacional favorable y el liderazgo transformacional en el bienestar y rendimiento docente (Siswanto et al., 2023; Sunaryo et al., 2023). Sin embargo, otros estudios presentan variaciones, por ejemplo, Valdivia et al. (2023) sugieren que la motivación no siempre garantiza satisfacción laboral si no se alinean otros factores institucionales, mientras que Castro et al. (2023) señalan la importancia de la moral y la colegialidad en este proceso. Estos contrastes entre las evidencias expuestas en los estudios revisados indican que, aunque la motivación es crucial, su influencia puede depender de otros factores del entorno laboral, como el apoyo organizacional y la claridad en las expectativas.

Limitaciones, cuestiones prácticas y futuras investigaciones

Este estudio se centró en dos instituciones educativas específicas ubicadas en la selva peruana, lo que podría limitar la generalización de los resultados a otras instituciones o regiones del Perú. Además, la investigación consideró una estrategia metodológica cuantitativa multivariada que, aunque útil para identificar relaciones entre variables, este no se basó en datos longitudinales; además, no profundiza en aspectos cualitativos que podrían influir en el clima laboral y la motivación, como la cultura organizacional o las dinámicas interpersonales. También se consideraron únicamente factores internos de las instituciones, como el clima y la motivación laboral, sin analizar el impacto de factores externos, como las políticas educativas o el contexto socioeconómico de la región, que también podrían influir en la satisfacción laboral.

Los resultados sugieren que las instituciones educativas deben priorizar la creación de un clima laboral adecuado y motivador para mejorar la satisfacción y el rendimiento de los docentes. Esto permitiría fomentar una comunicación abierta, brindar apoyo administrativo y promover oportunidades de desarrollo profesional por parte de los directores de estas instituciones educativas públicas. Además, es crucial que los directores implementen estrategias de liderazgo transformacional, que han demostrado tener un impacto significativo en el bienestar de los docentes. Por lo tanto, se debe considerar tanto la motivación intrínseca como la extrínseca al diseñar políticas de reconocimiento y recompensas, garantizando que las metas y expectativas estén alineadas con los valores y objetivos institucionales.

Futuras investigaciones podrían explorar la relación entre el clima laboral, la motivación y la satisfacción laboral en diferentes contextos educativos (por ejemplo, el nivel secundario o la comparación de estos), ampliando la muestra para incluir más instituciones y diversas regiones del Perú (Región de la Costa, Sierra y Selva). Además, sería valioso realizar estudios cualitativos que permitan obtener una comprensión más profunda de las dinámicas que influyen en estas relaciones. También, sería crucial investigar el impacto de factores externos, como las políticas educativas y las condiciones socioeconómicas, en la satisfacción y motivación laboral de los docentes. Finalmente, en estudios futuros sería interesante analizar el papel de otros mediadores, como el bienestar emocional o la resiliencia docente, en la relación entre clima y satisfacción laboral.

Se concluye que el clima laboral y la motivación son factores clave para lograr una mayor satisfacción en los docentes de las instituciones educativas I.E.P N.º 1936-1958 Monseñor Atanacio Jauregui Goiri y I.E.P. Industrial N.º 029. Por lo tanto, es fundamental fomentar un ambiente laboral saludable y motivador para mejorar el compromiso y el rendimiento del personal docente. Además, es importante tener en cuenta que mantener una actitud positiva y comprometida es esencial para alcanzar el éxito de las instituciones educativas en cuestión. Este estudio sienta las bases para futuras investigaciones sobre la relación entre el clima laboral, la motivación y la satisfacción laborales, lo que permitirá impulsar el desarrollo y crecimiento de las instituciones educativas. Es importante destacar que la satisfacción laboral no solo beneficia a los docentes, sino también a los estudiantes, quienes se ven directamente afectados por el desempeño del personal docente. Por lo tanto, se espera mejorar el ambiente laboral y el rendimiento de nuestros docentes.

Referencias

- Akhmad, K., Wahyu, & Metroyadi. (2022). The Effect of Principal Instructional Leadership, Work Climate and Work Motivation on Teachers' Organizational Citizenship Behavior in MTsN throughout Hulu Sungai Selatan Regency. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(06), 2215–2222. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-28>
- AlShuaili, A. S. T., & Yussef, M. (2024). Structural modeling of the relationship between occupational stress, occupational motivation, and job satisfaction among school teachers in the Sultanate of Oman. *International Journal of Education and Practice*, 12(3), 511–526. <https://doi.org/10.18488/61.v12i3.3722>
- Anaya, D & Suárez, M. (2006). La satisfacción laboral de los profesores en función de la etapa educativa, del género y de la antigüedad profesional. *Investigación Educativa*, 24(2), 541–556. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283321897012>

- Ansar, A., Tune Sumar, W., & Laiya, N. (2023). The Relationship Between Leadership Quality and Work Climate With Work Motivation Employees In The Administrative Department Of Junior High Schools In Gorontalo City. *Devotion : Journal of Research and Community Service*, 4(2), 402–415. <https://doi.org/10.36418/devotion.v4i2.395>
- Ansori, N., Widyanti, A., & Yassierli. (2021). The influence of safety climate, motivation, and knowledge on worker compliance and participation: An empirical study of Indonesian SMEs. *Ingenieria e Investigacion*, 41(3). <https://doi.org/10.15446/ing.investig.v41n3.83763>
- Arano, R. M., Escudero, J., & Delfín, L. A. (2016). El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 1, 9–14. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Bukhari, S. G. A. S., Jamali, S. G., Larik, A. R., & Chang, M. S. (2023). Fostering intrinsic motivation among teachers: Importance of work environment and individual differences. *International Journal of School & Educational Psychology*, 11(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/21683603.2021.1925182>
- Castro, A. J., Edmondson, E., & Santoro, D. (2023). Shifting the Gaze: Examining Contextual Factors Influencing Teacher Morale in Suburban Schools. *American Journal of Education*, 130(1), 61–87. <https://doi.org/10.1086/727008>
- Chang, T.-J., & Sung, Y.-T. (2024). Does Teacher Motivation Really Matter? Exploring the Mediating Role of Teachers' Self-efficacy in the Relationship Between Motivation and Job Satisfaction. *The Asia-Pacific Education Researcher*. <https://doi.org/10.1007/s40299-023-00803-4>
- Chhaing, S., & Phon, S. (2023). Motivation of academics in the Global South: a case from Cambodia higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 15(5), 1530–1543. <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2022-0241>
- Dekawati, I., Hermawati, N., & Senjaya, A. J. (2021). The Effects of Climate and Work Motivation on Junior High School Teachers' Work Performance in the Losari Sub-District of Brebes Regency. *Journal of Educational Management and Leadership*, 2(1), 16–28. <https://doi.org/10.33369/jeml.2.1.16-28>
- Díaz, L. G. (2007). *Estadística multivariada: inferencia y métodos* (2nd ed.). Universidad Nacional de Colombia.
- Ertas, B. D., & Pekmezci, F. B. (2024). Career Motivation and Job Satisfaction in Türkiye: Mediating Role of Teacher Innovativeness and Instructional Practice. *The Asia-Pacific Education Researcher*. <https://doi.org/10.1007/s40299-024-00846-1>
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in Psychology*, 10(FEB). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00137>
- Gutiérrez, M., & Tomás, J. M. (2018). Motivational Class Climate, Motivation and Academic Success in University Students. *Revista de Psicodidáctica*, 23(2), 94–101. <https://doi.org/10.1016/j.psicod.2018.02.001>
- Huaman, K. F. (2015). *Análisis del clima laboral en la empresa Cinco DP SAC en el periodo 2013-2014* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur.

- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology, 20*(1), 90–98. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.09.003>
- Karakus, M., Toprak, M., & Chen, J. (2024). Demystifying the impact of educational leadership on teachers' subjective well-being: A bibliometric analysis and literature review. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432241242629>
- Ker, H.-W., Lee, Y.-H., & Ho, S.-M. (2022). The Impact of Work Environment and Teacher Attributes on Teacher Job Satisfaction. *Educational Process International Journal, 11*(1), 28–39. <https://doi.org/10.22521/edupij.2022.111.3>
- Lévy, J. P., & Varella, J. (2008). *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Pearson Educación.
- Madrid, C., Chimborazo, J. L., Morales-García, W. C., Quispe-Sanca, D., Huanchuire-Vega, S., Sánchez-Garcés, J., & Saintila, J. (2024). Digital Competencies and Transformational Leadership as Predictors of Job Performance in University Teachers. *Journal of Educators Online, 21*(3). <https://doi.org/10.9743/JEO.2024.21.3.18>
- Manzano, A., & Zamora, S. (2009). *Sistema de ecuaciones estructurales: una herramienta de investigación. Cuaderno técnico 4* (Cuaderno t). Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (Ceneval).
- Morris, G., & Mo, J. (2023). Exploring the employment motivation, job satisfaction and dissatisfaction of university English instructors in public institutions: a Chinese case study analysis. *Humanities and Social Sciences Communications, 10*(1), 717. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02228-2>
- Nafukho, F. M., Irby, B. J., Pashmforoosh, R., Lara-Alecio, R., Tong, F., Lockhart, M. E., El Mansour, W., Tang, S., Etchells, M., & Wang, Z. (2023). Training design in mediating the relationship of participants' motivation, work environment, and transfer of learning. *European Journal of Training and Development, 47*(10), 112–132. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2022-0070>
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL- SPC* (1st ed.). https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n
- Pinheiro, M. das D. C., Torres, C. M. de O., Almeida Neto, H. de, & Gedrat, D. (2024). Causes and reflexes of physical and psychological health in high school teachers. *Acta Scientiarum. Health Sciences, 46*(1), e64677. <https://doi.org/10.4025/actascihealthsci.v46i1.64677>
- Quispe, M. S. (2019). *Adaptación de la escala de satisfacción laboral - versión para docentes (ESL-VD) en la Universidad Nacional del Centro del Perú* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. <https://hdl.handle.net/20.500.12394/5476>
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). International Review of Management and Marketing The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing, 7*(3), 342–348. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/5269>
- Rodríguez, D. R., & Rosquete, R. G. (2018). Relación entre perfil motivacional y rendimiento académico en Educación Secundaria Obligatoria. *Estudios Sobre Educacion, 34*, 199–217. <https://doi.org/10.15581/004.34.199-217>

- Rojas, M., Tirado, L. L. ., Pacheco, R. L., Escamilla, R., & López, M. (2010). El clima laboral en las unidades de hemodiálisis en México. Un estudio transversal. *Revista nefrología*, 31(1), 1–128.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037110003-066X.55.1.68>
- Salazar, C., & Serpa, A. (2017). Análisis confirmatorio y coeficiente Omega como propiedades psicométricas del instrumento Clima Laboral de Sonia Palma. *Revista de Investigación En Psicología*, 20(2), 377. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i2.14047>
- Seknun, M. F., & Bugis, F. (2022). The Effect Of The Work Climate And Motivation On Teacher`S Job Performance At Smp Negeri 2 Masohi, Central Maluku Regency. *Res Militaris*, 12(2), 1729–1737.
- Sembiring, E., & Purba, S. (2019). Influence of interpersonal communication, work environment and locus of control on teachers' job satisfaction. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 7(4), 64–81. <http://mojem.um.edu.my64>
- Siswanto, E., Samsudi, Suprpto, E., Sutopo, Y., & Purwanto, A. (2023). The role of transformational leadership, work environment, motivation on job satisfaction and teachers performance of vocational schools. *AIP Conference Proceedings*, 2765(1). <https://doi.org/10.1063/5.0155768/2918729>
- Soper, D. (2023, July 9). *A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models - Free Statistics Calculators*. Free Statistics Calculators Version 4.0. <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=89>
- Steers, R. M. o, & Braunstein, D. N. (1976). Una medida basada en el comportamiento de las necesidades manifiestas en el entorno laboral. *Journal of Vocational Behavior*, 9(2), 251–266. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(76\)90083-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(76)90083-X)
- Sunaryo, W., Yusnita, N., Herfina, H., Wulandari, D., & Suhendra, S. (2023). The effects of digital transformational leadership, work environment and motivation on reinforcing job satisfaction: Evidence from vocational schools. *International Journal of Data and Network Science*, 7, 883–890. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.12.023>
- Supo, A & Choquepuma, K. (2016). *Análisis de la relación entre la Satisfacción Laboral y la Motivación que presenta el personal de la empresa Compartamos Financiera S.A. Arequipa 2015"*. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a2ae3f4a-05c0-46c8-9e5d-5df7ea467cdc/content>
- Tampubolon, H. (2024). Optimizing Competence and Achievement Motivation on Job Satisfaction and Teacher Organizational Culture at SMK PENABUR, West Jakarta. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 536–549. <https://doi.org/10.70082/esiculture.vi.709>
- Valdivia, E. R., González, F. R., & Armesto, M. S. (2023). Motivación y satisfacción laboral de docentes en gastronomía de institutos de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9), 316–329. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.20>

Vera-Briones, M., & Mendoza-Vera, C. (2023). Cultura organizacional y su incidencia en el clima laboral de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Ayacucho, provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(1), 203–213. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1.1576>

Viotti, S., Sottimano, I., Converso, D., & Guidetti, G. (2020). The relationship between psychosocial characteristics of the work environment and job satisfaction in an Italian public ECE service: A cross-lagged study. *Early Childhood Research Quarterly*, 53, 464–475. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2020.06.002>