UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA

Facultad de Psicología

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES DE LATINOAMÉRICA: UNA REVISIÓN CRÍTICA DE LITERATURA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

AUTORES:

DANIEL RUBEN APAZA HUANCA
LUIS OCTAVIO CACERES QUISPE

ASESORA:

MG. SUSANA ELIZABETH MAMANI GUERRA

LIMA – PERÚ

2026

UNIVERSIDAD PERUANA
CAYETANO HEREDIA

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Los egresados:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES
1.	Apaza Huanca, Daniel Ruben
2.	Caceres Quispe, Luis Octavio

(Agregar filas adicionales si hay más autores)

Pertenecientes al programa de la carrera profesional de psicología, autores del trabajo titulado: Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de latinoamérica: Una revisión crítica de literatura, el cual ha sido elaborado, sustentado y aprobado, según corresponda, para optar por el Titulo profesional bajo la modalidad de trabajo de investigación.

En calidad de docentes asesores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES DEL DOCENTE	FACULTAD	NIVEL DE ASESORÍA
1.	Mamani Guerra, Susana Elizabeth	Psicología	Asesor

Declaramos que el contenido del presente documento es original y que las citas y referencias a otros autores cumplen con las normas académicas establecidas. En ese sentido, hacemos constar que:

- El documento presenta un porcentaje de similitud de 14%, según el reporte emitido por el software Turnitin® (identificador de entrega: 3652014605; fecha de entrega: 17-09-2026).
- Tras una revisión detallada del reporte y del contenido del trabajo en cuestión, no se han identificado indicios de plagio.
- Se certifica que el documento respeta los principios de integridad académica y cumple con los requisitos institucionales de originalidad.

Lugar y fecha: Lima, 09 de octubre de 2026



Firma del asesor
N° DNI: 72209956
ORCID: 0000-0002-5433-858X

MIEMBROS DEL JURADO

Mg. Jennifer Denisse Carrasco Tacuri

Presidente

Mg. Rita Selene Orihuela Anaya

Vocal

Mg. Guissela Vanessa Mendoza Chavez

Secretaria

DEDICATORIA

A mis padres, por ser mi mayor ejemplo de perseverancia.

A mis amigos por estar siempre presentes.

Luis Octavio Caceres Quispe

A mis padres, Irma y Ruben, por ser inspiración para mi vida

A mi hermana, Ana, por estar presente en mis metas y objetivos.

A mi pareja, Karolay, por motivarme a continuar en mi desarrollo profesional.

Daniel Ruben Apaza Huanca

AGRADECIMIENTO

La culminación de esta investigación representa el cierre de una etapa llena de aprendizajes, crecimiento y esfuerzo, que no habría sido posible sin el apoyo de diversas personas e instituciones que nos brindaron su apoyo.

En primer lugar, agradecemos a nuestra alma mater la Universidad Peruana Cayetano Heredia, por brindarnos este Taller de formación integral, donde no solo adquirimos conocimientos, sino también descubrimos el desarrollo de competencias profesionales.

Deseamos agradecer también al Dr. Henry Santa Cruz Espinoza, por la confianza depositada en nosotros y por impulsar el desarrollo de este trabajo de investigación, permitiéndonos fortalecer nuestro desarrollo profesional y personal.

Asimismo, agradecemos también a la Mg. Susana Mamani Guerra, cuya guía y disposición con nosotros fue clave durante todo el proceso de investigación. Cada observación, sugerencia y acompañamiento fue clave para poder culminar este proyecto.

A todos ellos, nuestro más profundo agradecimiento.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN 1

1. Identificación del Problema 1

II. METODOLOGÍA 5

1. Tipo y diseño de estudio 5
2. Búsqueda bibliográfica 6
3. Criterios de selección 8
    a. Criterios de Inclusión 8
    b. Criterios de Exclusión 9
4. Extracción y Análisis de datos 9
5. Consideraciones éticas 14

III. RESULTADOS 16

DISCUSIÓN 19

CONCLUSIONES 25

RECOMENDACIONES 28

REFERENCIAS 31

ANEXOS

RESUMEN

La presente revisión crítica de literatura analiza la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de Latinoamérica durante el período 2016–2026. El estudio surge ante la creciente preocupación por las condiciones laborales del profesorado en un contexto marcado por mayores exigencias de desempeño, acreditación y calidad educativa. La investigación emplea una metodología documental basada en la revisión crítica de estudios empíricos recuperados de bases de datos como SciELO, Redalyc, Dialnet, Scopus, Web of Science y ProQuest. Se incluyeron investigaciones realizadas con docentes latinoamericanos que analizaron la relación entre ambas variables. Los resultados muestran que existe una relación predominantemente positiva entre el clima organizacional y la satisfacción laboral docente. Las dimensiones con mayor influencia son el apoyo institucional, las relaciones interpersonales, la comunicación, la cohesión, el reconocimiento, la identidad institucional, el liderazgo y la equidad. Por el contrario, factores como la presión laboral, la burocracia y la politización pueden afectar negativamente la satisfacción laboral docente. Se concluye que un clima organizacional favorable contribuye significativamente a la satisfacción laboral, aunque la intensidad de esta relación depende del contexto institucional y de las características específicas de cada organización educativa latinoamericana.

Palabras clave: clima organizacional; satisfacción laboral; docentes latinoamericanos.

ABSTRACT

This critical literature review analyzes the relationship between organizational climate and job satisfaction among teachers in Latin America during the period 2016–2026. The study arises from the growing concern about teachers' working conditions in a context marked by increased demands for performance, accreditation, and educational quality. The research employs a documentary methodology based on a critical review of empirical studies retrieved from databases such as SciELO, Redalyc, Dialnet, Scopus, Web of Science, and ProQuest. Studies conducted with Latin American teachers that analyzed the relationship between these two variables were included. The results show a predominantly positive relationship between organizational climate and teacher job satisfaction. The dimensions with the greatest influence are institutional support, interpersonal relationships, communication, cohesion, recognition, institutional identity, leadership, and equity. Conversely, factors such as work pressure, bureaucracy, and politicization can negatively affect teacher well-being. It is concluded that a favorable organizational climate contributes significantly to job satisfaction, although the intensity of this relationship depends on the institutional context and the specific characteristics of each Latin American educational organization.

KEYWORDS: Keywords: organizational climate; job satisfaction; Latin American teachers.

I. INTRODUCCIÓN

1. Identificación del Problema

En los últimos veinte años, los sistemas educativos en América Latina han cambiado drásticamente su forma de administrarse. Ahora su foco se encuentra dirigido más a medir el desempeño, rendir cuentas y cumplir con estándares de calidad (Saltos, 2020). A esta forma de trabajo se le conoce también como "performatividad", la cual en la práctica, obliga al docente a concentrarse en cumplir metas e indicadores, dejando en un segundo plano su labor de enseñanza pedagógica (Soria, 2019). Este cambio ha generado tensión en el ambiente de trabajo, afectando áreas clave como el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento Catota et al., 2022). Como resultado tenemos la fuerte presión por dar buenos resultados, sumado a los contratos inestables y la sobrecarga de tareas, termina afectando profundamente la satisfacción laboral de los maestros.

Aunque en la actualidad existe un amplio consenso favorable en relación a que un clima organizacional positivo aumenta la satisfacción laboral de los docentes (Balazar Paz & Choquehuanca, 2020; Orozco-Solis et al., 2024), sin embargo, la literatura no logran ponerse de acuerdo sobre qué factores exactamente son los que provocan esto. Por ejemplo, algunos estudios aseguran que la clave está en las dimensiones estructurales, como el liderazgo y la capacidad de gestionar recursos (Simbron & Sanabria, 2020). Otros autores enfatizan que las dimensiones relacionales, como el apoyo social y la cohesión con otros compañeros de trabajo, son los principales factores explicativos de la satisfacción laboral (Zambrano & Zambrano, 2022). Un tercer grupo prioriza las condiciones materiales y la subvención económica (Pedraza, 2018; Ponce et al., 2022). Toda esta mezcla de opiniones, genera una fragmentación teórica, a esto se le suma la diversidad de instrumentos utilizados, la cual gran mayoría fueron diseñados para contextos corporativos y empresas extranjeras, por eso, hasta la actualidad es difícil poder consolidar un modelo explicativo aplicable a las instituciones educativas de la región.

A este debate, se le suma una marcada homogeneidad metodológica: la producción regional de los últimos diez años se concentra en diseños transversales y análisis correlacionales básicos (Cortez-Rodríguez, 2023; Saltos-Sarmiento, 2020). Esto conlleva dos consecuencias directas para el problema de investigación. Primero, al medir sus pruebas en un solo instante, debido a su diseño transversal, impide establecer la dirección causal entre clima y satisfacción laboral, además que limita la réplica de los resultados a otros contextos institucionales diferentes de aquellos en donde fueron evaluados. Segundo, la falta de una integración teórica y crítica dificulta la interpretación coherente de los hallazgos y el diseño de intervenciones basadas en evidencias. En consecuencia, aunque contamos con una enorme cantidad de estudios publicados, nos faltan revisiones que evalúen si esa información es realmente sólida y útil para mejorar la vida de los docentes.

Debido a esto resulta relevante ofrecer la oportunidad de analizar las distintas perspectivas teóricas presentes en varios países para identificar cuál de ellas describe mejor la situación de un cuerpo docente que enfrenta desafíos socioeconómicos y culturales particulares en la región. Autores como Saltos y Soria indican que hay una sobreabundancia de estudios que repiten modelos clásicos, como el de Litwin y Stringer (Saltos-Sarmiento., 2020; Soria et al., 2019). Existen dudas sobre si estas variables, formuladas para otros entornos, realmente representan las especificidades socioculturales de los docentes latinoamericanos (Soria et al., 2019).

Sobre esta base, el problema científico que se aborda en la presente revisión radica en que la acumulación de estos estudios descriptivos y correlacionales ha replicado de forma sistemática la premisa de un entorno favorable incrementa la satisfacción, sin ahondar en los diferentes factores que puedan estar mediando este resultado en la región, y mucho peor, sin someter la evidencia a un control de calidad que permita discriminar su solidez. Ante esta falta de un marco que filtre y evalúe críticamente toda esta producción, resulta necesario una revisión

que examine los hallazgos en la literatura e identifique vacíos teóricos y metodológicos, consolidando de esta forma evidencia verídica y de calidad, orientada a la satisfacción laboral docente.

Desde un plano teórico, el presente trabajo trasciende la mera descripción para poder identificar los modelos conceptuales en la literatura e investigación regional, evaluando si poseen la validez teórica para explicar de manera correcta la satisfaccion laboral en entornos de alta complejidad social, o si por lo contrario, perpetúan un sesgo conceptual de origen. En ese sentido, el estudio adopta como marco integrador el modelo de Demandas y Recursos Laborales (Bakker & Demerouti, 2007), el cual permite reorganizar las dimensiones dispersas del clima en recursos laborales (apoyo, reconocimiento, cohesión) y demandas (presión, burocracia, politización), ofreciendo una matriz teórica que reconoce variables contextuales propias de América Latina.

Esta lectura se confirma en docentes universitarios chilenos, donde la dimensión presión no mostró correlación significativa con ninguna faceta de la satisfacción (Rho global = -0,015, n.s.; Montoya et al., 2017), comportándose como una demanda cuya presencia no activa la vía motivacional.

Por otro lado, desde un enfoque práctico, la revisión ofrece una herramienta para el área de gestión académica en las instituciones educativas. Al filtrar y agrupar resultados dispersos, los directivos y gestores disponen de un diagnóstico sobre las variables del clima que mejor se relacionan con la satisfacción laboral, lo que favorece mejores tomas de decisiones en la elaboración de estrategias o iniciativas que impacten en la satisfacción laboral, lo que permite diseñar programas de bienestar basados en evidencia y adaptados a las condiciones de las instituciones educativas de la región.

En adición a ello, si se analiza desde una perspectiva social, la satisfacción laboral incide directamente sobre la calidad del sistema educativo latinoamericano, esto debido a que un

docente insatisfecho o inmerso en un clima negativo, presenta mayor tasa de rotación, ausentismo e incluso podría desarrollar síndrome de burnout, lo que precariza los procesos de enseñanza de miles de estudiantes a nivel de latinoamérica. Por ello el presente estudio brinda visibilidad a las condiciones de salud laboral de las instituciones educativas e impulsará la formulación de políticas orientadas al cuidado y retención del talento docente.

Con base a lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué evidencia reporta la literatura científica sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de Latinoamérica durante el periodo 2016–2026?

En correspondencia con la problemática y la pregunta de investigación expuesta, el objetivo general de este estudio es analizar críticamente la literatura científica existente sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de Latinoamérica durante el periodo 2016–2026. Con el fin de alcanzar este propósito, se proponen los siguientes objetivos específicos, el primero es identificar los principales enfoques teóricos y modelos conceptuales predominantes en las investigaciones sobre satisfacción laboral y clima organizacional. En adición a ello, el segundo objetivo es contrastar los factores del clima organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral docente.

II. METODOLOGÍA

1. Tipo y diseño de estudio

Este trabajo se desarrolló como un estudio de carácter documental, cuyo propósito fue analizar, comprender e integrar de manera crítica el conocimiento científico de la literatura actual sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes en América Latina. Para poder lograr ello, aplicamos el diseño metodológico de revisión crítica de literatura, el cual se basa en tres pilares importantes; examinar, comparar y sintetizar a fondo los resultados tanto teóricos como prácticos de los artículos seleccionados en el corpus. Asimismo, nos permitió ahondar más allá de un simple resumen descriptivo, debido a que nos enfocamos en valorar la evidencia real y establecer conexiones entre las distintas realidades y contextos educativos de la región. La elección de este diseño se justifica por la existencia de una saturación de estudios descriptivos, por lo que ejecutar una revisión crítica resulta necesario. Esta metodología nos brinda el rigor necesario para descubrir si las teorías aplicadas son coherentes, identificar las fallas metodológicas y evaluar qué tan sólidos son realmente los argumentos que relacionan ambas variables (Snyder, 2019).

Por otro lado, se hizo uso de herramientas de Inteligencia Artificial como un apoyo organizativo y metodológico, lo cual en ningún momento sustituye el análisis crítico ni la autoría intelectual. Se utilizó NotebookLM (Google) como soporte para estructurar la matriz de evaluación, apoyar en la síntesis de lectura y revisar la fluidez de la redacción. Para el diseño y elaboración gráfica del flujograma PRISMA; se hizo uso de Claude (Anthropic). Adicionalmente a ello, se asume la responsabilidad absoluta sobre la veracidad, integridad y precisión de todos los datos y argumentos presentados en este trabajo de investigación por parte de los autores. Se entiende que los modelos de lenguaje tienen limitaciones y pueden generar errores. Por ello, se realizó una revisión de la información procesada por estas herramientas.

2. Búsqueda bibliográfica

La recopilación y rastreo de la literatura se llevó a cabo entre Junio y Julio del 2026, abarcando estudios publicados durante la última década (2016 - 2026). Para ello, se exploró e indagó en diferentes bases de datos, repositorios y motores de búsqueda académicas enfocados en las áreas de educación, psicología y ciencias sociales.

A nivel regional, se priorizó SciELO, Redalyc y Dialnet como fuentes principales porque poseen la mayor cobertura de la producción científica iberoamericana. Estas plataformas resultaron importantes para la investigación, debido a que facilitaron la identificación de estudios desarrollados en contextos de habla hispana.

Para garantizar la calidad científica de la revisión, se complementó este proceso haciendo uso de motores de búsqueda de prestigio internacional como Scopus, Web of Science y Proquest. Esto permitió incorporar investigaciones que anteriormente pasaron por filtros rigurosos de publicación. Por otro lado, se utilizó Google Scholar de forma auxiliar. No fue parte de una base principal de búsqueda, sino una herramienta de apoyo secundario para rastrear citas cruzadas, ubicar versiones de texto completo y verificar que no perdamos de vista estudios empíricos relevantes. Para evitar sesgos sobre la realidad del docente en el contexto educativo, la estrategia de búsqueda incorporó descriptores de constructos teóricos adyacentes. Es decir, al combinar términos en español e inglés mediante operadores booleanos (AND, OR).

Para ejecutar la recolección de datos, se definieron términos de búsqueda a partir de la pregunta de investigación. En español se emplearon descriptores: “clima organizacional”, “satisfacción laboral”, “satisfacción en el trabajo”, “docente”, “profesor”, “profesorado”, “educación superior”, “universidad” y “Latinoamérica”. Asimismo, para garantizar la captura de literatura internacional sobre la región, se definieron sus equivalentes en inglés: “organizational climate”, “work climate”, “job satisfaction”, “teacher”, “faculty”, “higher

education", "university" y "Latin America".

Con estos términos, se estructuró una estrategia que combinó operadores booleanos (AND, OR) y truncamientos (*). A fin de transparentar la reproducibilidad del estudio, se dividieron las fórmulas en dos grandes bloques: las ecuaciones troncales (enfocadas en las variables nominales) y las ecuaciones complementarias (enfocadas en constructos adyacentes).

Bloque 1: Ecuaciones de Búsqueda Troncales

En español (SciELO, Redalyc, Dialnet):

General: ("clima organizacional" OR "clima institucional" OR "clima laboral") AND ("satisfacción laboral" OR "satisfacción en el trabajo") AND (docente* OR profesor* OR profesorado OR maestro*) AND ("Latinoamérica" OR "América Latina")

Filtro Superior: ("clima organizacional" OR "clima institucional") AND ("satisfacción laboral" OR "satisfacción en el trabajo") AND (docente* OR profesor*) AND ("educación superior" OR universidad*) AND ("Latinoamérica" OR "América Latina")

Filtro Básica: ("clima organizacional" OR "clima institucional") AND ("satisfacción laboral" OR "satisfacción en el trabajo") AND (docente* OR maestro*) AND ("educación básica" OR escuela* OR colegio*) AND ("Latinoamérica" OR "América Latina")

En inglés (Scopus, Web of Science, ProQuest):

General: ("organizational climate" OR "institutional climate" OR "work climate") AND ("job satisfaction" OR "work satisfaction") AND (teacher* OR professor* OR faculty OR lecturer*) AND ("Latin America" OR "Latin American")

Filtro Superior: ("organizational climate" OR "institutional climate") AND ("job satisfaction") AND (teacher* OR faculty) AND ("higher education" OR university*) AND ("Latin America" OR "Latin American")

Filtro Básica: (“organizational climate” OR “institutional climate”) AND (“job satisfaction”) AND (teacher* OR school teacher*) AND (“basic education” OR school education) AND (“Latin America” OR “Latin American”)

Bloque 2: Ecuaciones Complementarias para Variables Proxy

Se ejecutó un segundo bloque de búsqueda ampliando la sensibilidad hacia constructos teóricos equivalentes, lo que nos permitió recuperar e incluir estudios que miden de manera directa la satisfacción laboral frente a variables institucionales.

Búsqueda en español: (“gestión educativa” OR “liderazgo directivo” OR “calidad de vida en el trabajo” OR “bienestar laboral”) AND (docente* OR profesor* OR maestro*) AND (“Latinoamérica” OR “América Latina”)

Búsqueda en inglés: (“educational management” OR “educational leadership” OR “quality of work life” OR “teacher wellbeing”) AND (teacher* OR professor* OR faculty) AND (“Latin America” OR “Latin American”)

Esta estrategia integral permitió la conformación de un corpus final representativo del ecosistema psicosocial que enfrenta el contexto educativo en la región.

3. Criterios de selección

a. Criterios de Inclusión

Artículos publicados entre 2016 y 2026; estudios correlacionales que analizaron la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral, o que evaluaron al menos una de estas variables principales vinculada a constructos teóricos equivalentes; investigaciones cuya población estuviera conformada por docentes de instituciones educativas de países latinoamericanos; artículos publicados en español o inglés; estudios disponibles en revistas científicas arbitradas e indexadas en bases pertinentes para el área.

Adicionalmente, en los casos que se puede identificar estudios de población mixta entre docentes y administrativos, se consideró únicamente si presentaba resultados diferenciados para docentes o si su inclusión aportaba valor comparativo para el análisis correspondiente; en caso contrario, se dió prioridad a los estudios centrados exclusivamente en docentes, todo ello para poder trabajar bajo una misma línea.

b. Criterios de Exclusión

Tesis, ensayos, editoriales, cartas al editor, comentarios y revisiones no empíricas; investigaciones cuya muestra estuviera conformada exclusivamente por personal administrativo o por trabajadores no docentes; estudios realizados fuera del contexto latinoamericano; artículos duplicados entre bases de datos; estudios que no reportan con claridad su diseño metodológico, población o resultados principales.

4. Extracción y Análisis de datos

La selección de los artículos fue realizada de forma independiente por ambos investigadores. Las discrepancias respecto a la selección de estudios se resolvieron mediante sesiones de revisión conjunta y consenso mutuo. Asimismo, la calidad metodológica de los estudios elegibles fue evaluada mediante una matriz de trabajo de elaboración propia, la cual se fundamentó en los lineamientos metodológicos para revisiones sistemáticas y análisis críticos de la literatura, adaptando criterios de calidad científica de la declaración PRISMA para garantizar la transparencia del proceso de inclusión y evaluación. Si bien existen instrumentos estandarizados para valorar la calidad metodológica —como la lista de verificación AXIS para estudios transversales, las herramientas del Joanna Briggs Institute o el Mixed Methods Appraisal Tool—, se optó por una matriz propia debido a que ninguno de ellos se ajustaba de manera simultánea a los cuatro criterios rectores de esta revisión (diseño, muestra, instrumentos y coherencia técnica) aplicados específicamente a la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en población docente; dichos criterios se derivaron de los lineamientos de

PRISMA y de la literatura sobre valoración crítica de la evidencia (Snyder, 2019). La gestión de los registros y el registro de la información de cada estudio se administraron en hojas de cálculo (Microsoft Excel).

La valorización se realizó a partir de cuatro diferentes criterios: diseño de investigación, muestra y muestreo, instrumentos de medición y coherencia técnica. En el primero de ellos se analizó el diseño metodológico del estudio, evaluando si es adecuado para responder a los objetivos planteados. En el segundo, se revisó la calidad en la descripción de la muestra empleada, su pertinencia para el contexto educativo y el alcance de sus posibilidades analíticas. En el tercero se identificó si los instrumentos usados para evaluar la satisfacción laboral y clima organizacional presentan validez psicométrica, lo cual conlleva que tenga validez de constructo y confiabilidad. Por último, se evaluó la correspondencia entre el problema planteado en la investigación, los resultados obtenidos y las conclusiones formuladas por los autores.

Asimismo, es relevante mencionar que cada uno de los criterios fue evaluado en una escala de 0 a 2 puntos, donde 0 indica un nivel insuficiente, 1 un nivel aceptable con limitaciones y 2 un nivel sólido o metodológicamente consistente para la investigación. Esta valorización no tuvo un carácter excluyente, sino por lo contrario analítico, ya que permitió distinguir estudios centrales, estudios de apoyo secundario y estudios de utilidad contextual, que nos sirvieron más adelante para los apartados de resultados y discusión.

La información recogida mediante esta matriz permitió sustentar el análisis crítico de la literatura, identificar fortalezas y debilidades metodológicas, y reconocer el peso interpretativo de cada una de las fuentes identificadas.

La matriz de evaluación se presenta en la Tabla 1 con el fin de transparentar los criterios empleados en la valorización de las fuentes.

Tabla 1

Matriz de evaluación metodológica de los estudios incluidos

Criterio	Indicador operativo	0 puntos	1 punto	2 puntos
Diseño de investigación	Se valora si el diseño del estudio es coherente con su objetivo y si permite examinar de manera pertinente la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral.	El diseño no se precisa o no guarda relación clara con el objetivo del estudio.	El diseño se identifica, pero presenta limitaciones para responder al objetivo planteado.	El diseño está claramente definido y es pertinente para responder al objetivo del estudio.
Población o muestra y criterios de selección	Se examina si el estudio describe adecuadamente la población o muestra docente, el contexto educativo y los criterios de inclusión o selección de participantes.	La población o muestra está pobremente descrita o no permite identificar con claridad a los docentes evaluados.	La población o muestra se describe de forma general, pero con limitaciones en precisión o contextualización.	La población o muestra está claramente descrita, contextualizada y es pertinente para el objetivo del estudio.
Instrumentos de medición	Se valora si los instrumentos usados para medir clima organizacional y satisfacción laboral cuentan con sustento teórico y evidencias de validez o confiabilidad.	No se reporta sustento teórico ni evidencia psicométrica de los instrumentos.	Se reporta información parcial sobre validez, confiabilidad o fundamento teórico.	Los instrumentos presentan sustento teórico claro y evidencias suficientes de validez y/o confiabilidad.
Coherencia técnica	Se analiza la correspondenci	No existe coherencia	Existe coherencia	Existe coherencia

	a entre problema, objetivos, método, resultados y conclusiones del estudio.	clara entre los componentes técnicos del estudio.	parcial, aunque con vacíos o contradicciones metodológicas.	clara entre planteamiento, método, resultados y conclusiones.

El proceso de selección de estudios se desarrolló de manera progresiva y documentada, desde la identificación inicial de registros hasta la conformación final del corpus documental.

En una primera etapa se realizó la identificación de publicaciones mediante las bases de datos, repositorios y motores de búsqueda académicos que anteriormente detallamos. En la segunda etapa se depuraron los registros, eliminando duplicados y descartando aquellos documentos que a partir del título y/o resumen, no mantienen relación con el presente estudio.

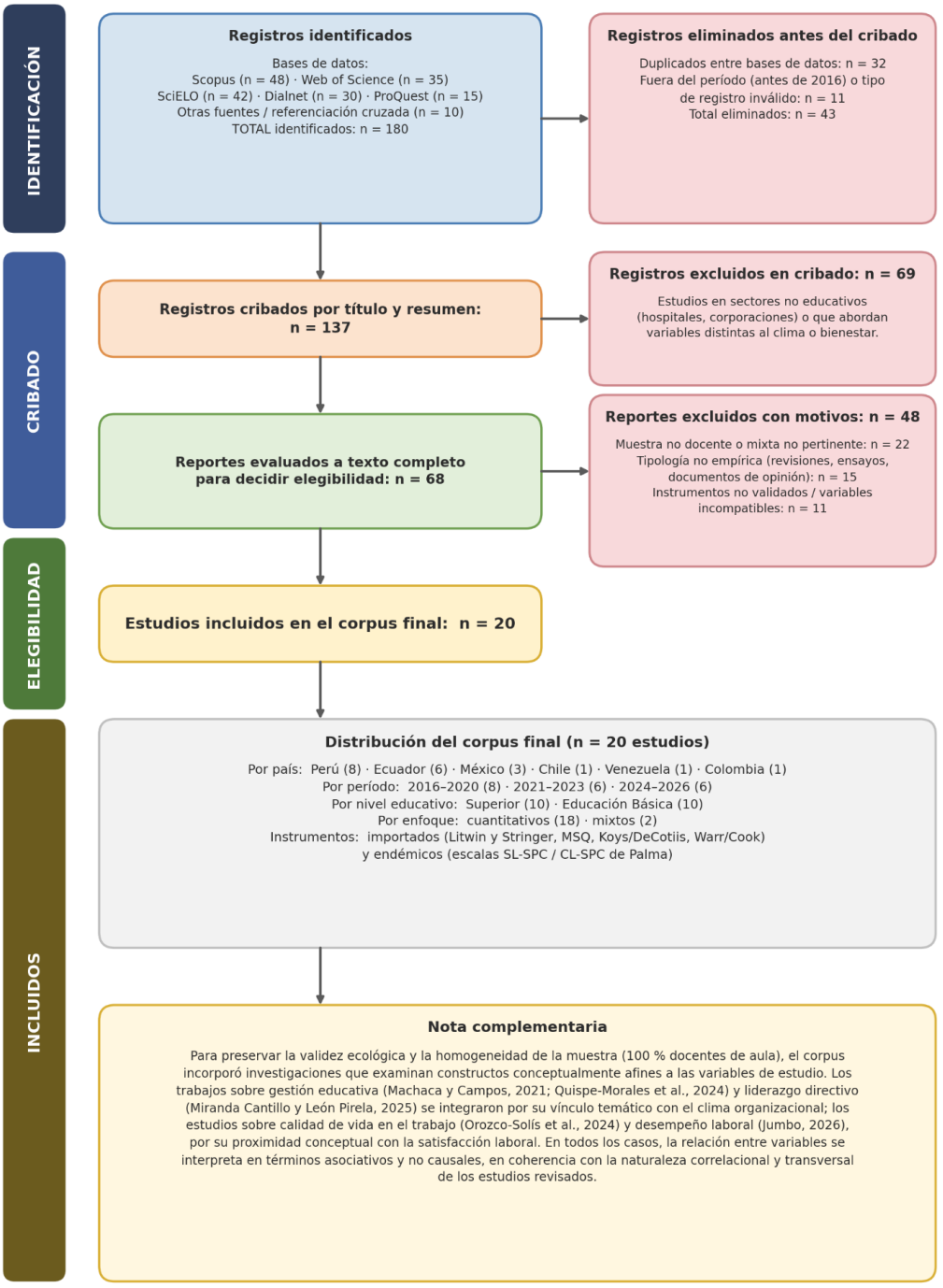
Posteriormente, se llevó a cabo la revisión de la elegibilidad, mediante la lectura de resúmenes, y cuando fue necesario, también los textos completos, todo ello con el propósito de analizar de manera exhaustiva el cumplimiento de criterios establecidos. Una vez considerados elegibles, se sometieron a una evaluación de calidad metodológica mediante la matriz de valoración definida para el estudio.

Con base en esta evaluación, los estudios se organizaron como corpus principal, apoyo secundario o antecedentes de utilidad contextual, según su previa evaluación temática y solidez metodológica. Finalmente, la formación del corpus documental se presenta mediante un diagrama de flujo basado en PRISMA (Figura 1), con el propósito de transparentar las fases de identificación, depuración, elegibilidad e inclusión, sin que ello

implique asumir el presente trabajo como una revisión sistemática (Page, 2021)

Figura 1

Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Estudios (PRISMA 2020)



Nota. Flujograma del proceso de selección de estudios basado en los lineamientos PRISMA 2020. El diseño y la estructuración gráfica de esta figura fueron elaborados con el soporte de la herramienta de inteligencia artificial Claude (Anthropic, 2024).

5. Consideraciones éticas

Dado que el presente estudio corresponde a una revisión crítica de literatura, no implicó la intervención sobre personas ni recolección directa de datos en campo. Debido a que la investigación se trata de una revisión crítica de la literatura, no requirió intervención directa sobre personas. Por tanto, el compromiso ético se enfocó principalmente en la integridad académica, la transparencia metodológica y el uso responsable de las fuentes recopiladas.

Para asegurar esta integridad, se realizó la correcta citación de cada investigación analizada, reconociendo y respetando la autoría intelectual de los investigadores originales para evitar cualquier riesgo de plagio o apropiación indebida de la información (Roig, 2012). Por otra parte, esta investigación asume la transparencia metodológica como un principio innegociable. Esto significa que las investigaciones fueron recopiladas con total trazabilidad para cada paso de la revisión. Se presentan de forma transparente las bases de datos que se indagaron, las ecuaciones que se construyeron, y también los criterios que guiaron las decisiones para conformar el corpus principal.

Durante la lectura y evaluación de las investigaciones, se mantuvo interpretacion acorde a los resultados encontrados por los autores de las investigaciones. Se analizó la información evitando descontextualizar los hallazgos o exagerar el alcance de las investigaciones (Hicks, 2025). En base a ello se desarrolló el estudio bajo un marco de rigor en el que se mantuvo la responsabilidad de exponer los resultados de forma transparente,

así como sus sesgos y limitaciones metodológicas (Lake-Bullock & Elliott, 2022).

III. RESULTADOS

Con respecto al objetivo general, el corpus analizado (n = 20) tuvo un patrón consistente: todas las investigaciones encuentran una relación directa y significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Los coeficientes de correlación en las investigaciones oscilaron desde un Rho = 0.273 en Calonge-Angulo et al. (2024), hasta correlaciones muy altas, como r = 0.857 en el estudio de Tellechea-Acuña et al. (2025).

En cuanto a la identificación de los enfoques teóricos, la revisión identificó los instrumentos que operan diferentes teorías sobre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Por un lado, las escalas para medir el clima organizacional se fundamentan en tres modelos teóricos: (a) el modelo de clima psicológico de Koys y DeCotiis (1991, como se citó en Montoya et al., 2017), orientado a capturar la experiencia, percepción e interpretación cognitiva individual que el empleado hace de las dimensiones afectivas y relacionales de su entorno (adaptado por Chiang, 2008, como se citó en Herrera-Tapia et al., 2024); (b) el modelo perceptual-motivacional de Litwin y Stringer (1968, como se citó en Soria-Reséndez et al., 2019), el cual evalúa cómo la percepción de las propiedades de la organización actúa como un estímulo directo sobre las necesidades de motivación de logro, poder y afiliación de los trabajadores; y (c) el enfoque de clima social, derivado de la escala Work Environment Scale (WES) de Moos et al. (1984, como se citó en Tellechea-Acuña et al., 2025), que prioriza el análisis de la cohesión, el apoyo de los pares y el mantenimiento del sistema. Por otro lado, los instrumentos sobre satisfacción laboral operacionalizan tres teorías principales: (a) el modelo de actitudes y de facetas multidimensionales, que define la satisfacción como una respuesta evaluativa del trabajador hacia componentes específicos de su labor. Esta teoría es fundamento del Job Descriptive Index (JDI) de Smith et al. (1969, como se citó en Tellechea-Acuña et al., 2025) y de la escala SL-SPC de Sonia Palma Carrillo (1999, como se citó en Estrada, 2019) ; (b) la teoría de los dos factores de Herzberg

(1959, como se citó en Soria-Reséndez et al., 2019), que discrimina la satisfacción laboral entre factores motivacionales o intrínsecos e higiénicos o extrínsecos, comúnmente evaluada mediante la escala de Warr et al. (1979, como se citó en Soria-Reséndez et al., 2019); y (c) la teoría del ajuste persona-ambiente (Dawis y Lofquist, 1984, como se citó en Zambrano Álvarez & Zambrano Montesdeoca, 2022), que define la satisfacción laboral como el grado de correspondencia entre las necesidades individuales y los reforzadores que ofrece el puesto, medida a través del Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

Asimismo, la revisión permitió identificar limitaciones metodológicas en los diseños de investigación. En primer lugar, la totalidad de los estudios adoptó un enfoque cuantitativo, transversal y no experimental. Incluso los diseños explicativos (modelamiento mediante ecuaciones estructurales en Domínguez, 2025; regresión lineal múltiple en Pedraza, 2018) mantuvieron el diseño transversal y no experimental, lo que imposibilita establecer inferencias causales. En segundo lugar, se identificó un sesgo geográfico. El 60 % de las investigaciones se concentra exclusivamente en Perú (n=7) y Ecuador (n=6), dejando subrepresentada la realidad de otros países como Chile, México y Venezuela. Finalmente, se evidenció sesgo en el nivel educativo que enseñaban los docentes. El 55 % (n=11) de las investigaciones del corpus de núcleo se concentró en el nivel de educación superior (universitario). Por el contrario, solo el 30 % (n=6) de los estudios abordó la realidad de los docentes de aula en los niveles de educación básica regular (primaria y secundaria).

En relación con el comportamiento de las dimensiones internas, el análisis identificó una diferencia entre las dimensiones del clima organizacional que correlacionan con la satisfacción laboral. Las dimensiones del clima con mayor correlación fueron las relacionadas a factores relacionales, afectivos e intangibles. Los factores que destacaron

fueron el afecto y apoyo institucional (Rho=0.837 en Soria-Reséndez et al., 2019), la identidad institucional y afiliación (Rho=0.604 en Ponce et al., 2022) y la comunicación interna (63% de percepción favorable en Ponce Ardila et al., 2023). Este patrón se replica en las escalas de Sonia Palma (CL-SPC y SL-SPC de Sonia Palma Carrillo), donde el clima se asoció de forma robusta con la autorrealización (Rho=0.682 en Saltos Sarmiento, 2020) y las relaciones interpersonales (0.500 en Estrada, 2019). Por otro lado, el análisis cuantitativo revela que las dimensiones de carácter estructural o regulatorio muestran correlaciones débiles o no significativas. Ejemplo de ello es la dimensión de Estructura (p=0.173 en Domínguez, 2025), mientras que variables de naturaleza política o coercitiva operan de manera inversa, actuando como estresores que erosionan la satisfacción laboral. Por ejemplo, las relaciones políticas (Ponce et al., 2022, Rho=−0.172) y la presión laboral (Orozco-Solís et al., 2024; Alvites-Huamaní, 2019) mostraron una correlación inversa y significativa sobre la satisfacción laboral.

DISCUSIÓN

En respuesta a la pregunta de investigación, esta revisión crítica tuvo como objetivo general analizar críticamente la literatura científica sobre la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de Latinoamérica durante el periodo 2016–2026. La revisión encontró que el 100 % (n=20) de las investigaciones analizadas presenta una correlación positiva y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

En cuanto al primer objetivo específico, identificar los enfoques teóricos predominantes, se identificó una tendencia hacia la adopción de instrumentos desarrollados en las décadas de 1960 y 1970 para empresas estadounidenses. Un ejemplo representativo es el uso del cuestionario de Litwin y Stringer (1968, como se citó en Soria-Reséndez et al., 2019). Si bien los instrumentos reportan índices estadísticos adecuados de consistencia interna, como un alfa de Cronbach de α=0.932 (Balazar-Paz et al., 2020) o confiabilidad de 0.70 en Domínguez et al. (2025), existen límites de validez ecológica en la operacionalización de sus dimensiones al extrapolarse al ámbito educativo público latinoamericano. La percepción del clima organizacional de un docente en una escuela rural o pública está sujeta a leyes donde los salarios no se rigen por la competitividad del mercado, lo cual es la base de dimensiones como la de "recompensa" de Litwin y Stringer. La teoría de Litwin y Stinger (1968, como se citó en Soria-Reséndez et al., 2019) asume una relacion directa entre el esfuerzo individual y la retribución económica o el ascenso. En el caso de instituciones públicas el salario o la línea de carrera depende de normativas rígidas y centralizadas, lo que desvincula el esfuerzo individual de la compensación. Esto lo podemos contrastar con la investigación de Calonge-Angulo et al. (2024), donde las demandas de la burocracia pública y la rigidez de las compensaciones pueden estar atenuando el clima organizacional a pesar de presentar buenos resultados en dimensiones

relacionales del clima (Rho=0.273), y en la de Huaita-Acha y Luza-Castillo (2018), quienes relacionan la baja satisfacción laboral directamente con brechas de compensación en escuelas públicas. Asimismo, el clima organizacional se ve influido por aspectos propios del entorno, tal como documentan Miranda-Cantillo y León-Pirela (2025) en zonas rurales de Colombia, donde la escasez de recursos y la sobrecarga administrativa se relacionan con altos puntajes en liderazgo autoritario y bajos puntajes en clima organizacional.

Por otro lado, se encontró una fragmentación en cuanto a las teorías e instrumentos usados para operacionalizar las variables. Las investigaciones agrupan bajo el mismo concepto de "clima organizacional" a escalas de teorías diferentes (Koys y DeCotiis, 1991, como se citó en Montoya et al., 2017; Meliá y Peiró, 1989, como se citó en Montoya et al., 2017; Moos et al., 1984, como se citó en Tellechea-Acuña et al., 2025; Spector, 1985, como se citó en Domínguez et al., 2025). La falta de estandarización dificulta la comparación entre investigaciones y representa un desafío metodológico para el desarrollo de síntesis sobre el fenómeno. Para superar este vacío, esta revisión propone el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti (2007, como se citó en Soria-Reséndez et al., 2019) como un marco integrador. Este enfoque permite clasificar las facetas relacionales como recursos laborales y los estresores del entorno como demandas de desgaste.

Con respecto al segundo objetivo específico es contrastar los factores del clima organizacional que se relacionan con la satisfacción laboral docente, se identificó que las dimensiones de naturaleza afectivo-relacional del clima organizacional reportan de forma consistente correlación con la satisfacción laboral docente. En Soria-Reséndez et al. (2019) obtuvieron que la dimensión de afecto y apoyo registra correlación con la satisfacción laboral del docente (Rho=0.837). Este comportamiento es similar con el hallazgo de

Zambrano y Zambrano (2022), quienes mediante un modelo lineal de regresión encontraron que el clima organizacional explica el 61.1% de la varianza de la satisfacción del profesorado (R2 lineal=0.611). Asimismo, en los estudios que emplearon las escalas de Sonia Palma Carrillo, el clima reportó correlaciones directas de alta intensidad con las relaciones interpersonales en la escuela (Rho=0.500 en Estrada-Araoz et al., 2019). Por otro lado, variables de sobrecarga o carácter coercitivo, tales como las relaciones políticas (Rho=−0.172 en Ponce et al., 2022) y la presión laboral (Orozco-Solis et al., 2024), operan como variables que no correlacionan de forma significativa con la satisfacción laboral.

En adición a ello, los hallazgos de Quispe - Morales et al. (2024) y Machaca y Campos (2021) evidencian que factores relacionales como políticas administrativas positivas y metodologías pedagógicas óptimas, se asocian positivamente con el compromiso institucional de los docentes. Sin embargo, al contrastar esta dinámica con la llamada también ‘’Lado oscuro’’ por parte de Miranda Cantillo y León Pirela (2025), advierten que la existencia de liderazgo disfuncionales, como por ejemplo autoritarios, directivos o el famoso laissez faire, se relacionan estrechamente con fuertes demandas laborales, todo ello debido a la centralización excesiva de poder o la indiferencia directa que termina erosionando el clima laboral dentro de los centros educativos, actuando de esta forma como estresores crónicos que correlacionan negativamente con la motivación intrínseca del docente.

Teóricamente, esta consistencia exige replantear la interpretación lineal de la teoría bifactorial de Herzberg et al. (1959). Comúnmente, este modelo asume que los factores de higiene y de motivación operan de forma independiente y aditiva. Sin embargo, investigaciones como las de Cisneros-Sandoval et al. (2020) y Machaca y Campos (2021) muestran que en instituciones educativas con inestabilidad laboral o infraestructura

limitada, las mejoras remunerativas no se correlacionan con una mayor satisfacción si persisten problemas en las relaciones interpersonales. Es decir, los factores higiénicos no compensan los puntajes de otras dimensiones. Cuando una dimensión relacional puntúa bajo, dimensiones relacionadas a lo económico pierden fuerza de correlación con la satisfacción laboral docente.

Sin embargo, la revisión identifica que este componente relacional encuentra límites ante situaciones de precariedad contractual y socioeconómica. Los hallazgos del corpus ilustran esta contingencia. Por un lado, en instituciones de nivel superior con fuerte cohesión de valores, como en el estudio de Cisneros-Sandoval et al. (2020), el soporte institucional opera como un recurso que presenta alta correlación positiva con la satisfacción docente. En contraste, el estudio de Escobedo-Gálvez (2020) en educación inicial muestra que en contextos de microempresas privadas (MyPes), caracterizados por inestabilidad y falta de beneficios de ley, un clima percibido como deficiente coexiste con niveles bajos de satisfacción. Este contraste empírico indica que los recursos interpersonales no logran vincularse positivamente con la satisfacción laboral cuando existen carencias materiales y contractuales significativas.

Esta perspectiva es coherente con las bajas correlaciones reportadas por Calonge-Angulo et al. (2024). Desde la teoría de la equidad de Adams (1965), este resultado puede comprenderse al notar que la muestra evaluada correspondió a personal administrativo de una oficina gubernamental (UGEL) y no a docentes de aula. En instituciones públicas, la rigidez burocrática y la inmovilidad de los salarios tienen una correlación fuerte con la inequidad y la baja satisfacción laboral en el docente. Esta realidad podría ayudar a entender por qué la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción disminuye. Es decir, la relación depende de las características sociolaborales de cada una de las organizaciones.

Variables como la formalidad de la entidad y el régimen de contratación del personal docente podrían afectar la correlación.

A ello se le suman el peso de variables estructurales o sociolaborales que muchas veces solo se mencionan como simples datos descriptivos. Dentro de las investigaciones analizadas se encuentra que la estabilidad laboral es una variable confusa en la relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. Montoya et al. (2017) identificó que los docentes contratados bajo un régimen temporal reportan menor satisfacción laboral que uno con contrato permanente. Es decir, la inestabilidad laboral puede influir en la relación y aplicación de los modelos teóricos tradicionales. En cuanto a investigaciones con variables adyacentes que analizaron la relación desde modelo de ecuaciones estructurales, Cantú-Mata et al. (2023) encontró que frente a la estructura de la organización, la satisfacción pierde fuerza estadística para lograr un buen desempeño. A partir de ello se puede inferir que la satisfacción laboral docente está directamente condicionada por exigencias estructurales y contractuales. Por ello, en futuras investigaciones se recomienda tratar estas características como variables moderadoras de la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional.

Finalmente, para lograr consolidar la ciencia en nuestra región, es urgente derribar las barreras metodológicas que identificamos a lo largo de esta revisión. La limitación más severa es la homogeneidad de los diseños, al ser todos los estudios de corte transversal y no experimental, resulta estadísticamente imposible asegurar la direccionalidad causal del fenómeno. A este problema se le suma una evidente concentración geográfica, pues la gran mayoría de la producción científica recae exclusivamente en Perú y Ecuador, dejando un profundo vacío de datos sobre las realidades de otros países latinoamericanos. Por otra parte, nos enfrentamos a una preocupante fragmentación psicométrica, ya que los

investigadores utilizan múltiples escalas de medición sin haber llegado a un consenso unificado. Como consecuencia de esto último, notamos que es frecuente la omisión del control estadístico en variables que resultan críticas, tales como el impacto real de la carga horaria, las brechas de remuneración o las secuelas que dejó la pandemia en la salud mental docente (Sacaco, 2023). Por consiguiente, si queremos que la psicología organizacional educativa ofrezca evidencia útil para crear políticas públicas, el siguiente paso obligatorio es abandonar las "fotografías" estáticas transversales que solo nos dan el resultado de un momento y dar el salto hacia diseños longitudinales y metodologías mixtas, que podrían brindarnos resultados más cercanos a la realidad de los docentes.

CONCLUSIONES

Tras sistematizar y analizar críticamente toda la producción científica del, hemos llegado a una conclusión contundente: existe una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los docentes en Latinoamérica. Sin embargo, aunque este patrón se repite en distintos países y niveles educativos, se identificó que no tiene un comportamiento lineal. Por el contrario, la correlación varía dependiendo del grupo. Por ejemplo, en la gestión pública educativa, se encontró que el vínculo cae a niveles muy bajos (Rho=0.273). Sin embargo, cuando se analiza el nivel universitario, la correlación aumenta a niveles altos (r=0.857). La oscilación encuentra que la satisfacción laboral docente varía dependiendo del contexto institucional, al tipo de contratación y a dinámicas socioeducativas específicas de cada institución.

Por otro lado, se identificó el uso de diferentes modelos teóricos para las investigaciones. De los instrumentos utilizados, se usan cuestionarios (como el clásico modelo de Litwin y Stringer) diseñados en los años sesenta en el sector industrial. A ello se le suma que sus dimensiones originales fueron pensadas para evaluar estructuras de recompensas laborales estables, por lo cual carecen por completo de validez cuando intentamos aplicarlas en instituciones latinoamericanas, donde hay falta de infraestructura, sobrecarga burocrática e inestabilidad de los contratos.

Ante la heterogeneidad de modelos teóricos, se propuso el modelo el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) de Bakker y Demerouti (2007) como un marco teórico integrador para la región. Bajo esta teoría, se logra ordenar las variables que impactan en la satisfacción laboral. Las dimensiones afectivas y relacionales del clima actúan como dimensiones que impulsan la satisfacción, mientras que la burocracia, los contratos precarios o la politización de las instituciones operan como dimensiones que

afectan la satisfacción laboral docente.

El predominio de las dimensiones afectivas respecto a factores estructurales y remunerativos se puede explicar teóricamente por el mecanismo de amortiguación propuesto por JD-R: en contextos educativos precarizados y escasez de recursos, el soporte de los pares y el liderazgo de los directivos actúan como recursos psicológicos que amortiguan la insatisfacción laboral del docente. La importancia de las dimensiones relacionales es coherente con lo encontrado por Lazcano et al. (2025) con otras variables relacionales, donde el liderazgo distribuido y las redes de colaboración explican el 35 % de la varianza de la satisfacción del profesorado en América Latina.

Sin embargo, las dimensiones relacionales encuentran un límite ante situaciones de precariedad extrema. En entornos donde carecen beneficios básicos de ley o existe inestabilidad en el empleo, los recursos afectivos e interpersonales no logran compensar la ausencia de condiciones materiales y contractuales mínimas, lo que determina de forma directa la coexistencia de climas deficientes y niveles de satisfacción bajos.

En cuanto a metodología, se encuentra que las investigaciones presentan cuatro limitantes que no permiten la generalización o inferencias de causalidad. Las investigaciones presentan diseños cuantitativos, transversales y no experimentales. Asimismo, presentan alta concentración socioeducativa y geográfica: el 60% de las investigaciones se realizaron en Perú (n=7) y en Ecuador (n=6). Asimismo, hay omisión de variables de control sociolaborales tales como el tipo de contrato, sobrecarga horaria, etc.

Finalmente, después de todo lo abordado se llega a la síntesis que la gestión estratégica del clima organizacional en las instituciones educativas latinoamericanas no puede basarse en recetas técnicas estandarizadas, sino que requiere intervenciones

contextualizadas y diferenciadas según las condiciones de la muestra estudiada. Para el diseño de políticas públicas y administración escolar, el fortalecimiento de redes de soporte social, fomentar el liderazgo escolar distribuido y la regularización de canales de comunicación institucional abiertos, representan estrategias organizacionales costo cero con una alta viabilidad para incrementar la satisfacción intrínseca del personal docente.

No obstante, para que estas prácticas relacionales sean efectivas, los gestores académicos deben integrarlas con la resolución de las condiciones higiénicas mínimas de estabilidad contractual y salvaguarda de beneficios laborales, logrando así blindar la satisfacción laboral del profesorado frente a los estresores de la política educativa regional.

RECOMENDACIONES

Las organizaciones educativas de América Latina deben priorizar el diseño de programas de bienestar orientados a fortalecer los recursos afectivo-relacionales del clima, tales como los identificados en la presentación investigación, el apoyo directivo, la comunicación interna y los sistemas de reconocimiento no monetarios, al identificar que son los factores que mejor se relacionan con la satisfacción laboral docente. Esta recomendación práctica se evidencia en que dimensiones relacionadas con el afecto y apoyo registran correlaciones altamente significativas con la satisfacción laboral docente (Rho=0.837 en Soria-Reséndez et al., 2019), el capital relacional y la participación se asocian de forma directa a la satisfacción de los funcionarios (r=0.611 para el estamento docente en Montoya et al., 2017) y las relaciones interpersonales dinámicas configuran un puente de conexión fundamental en las escuelas de la región (Estrada, 2019). Por ello es importante que las instituciones puedan transitar hacia estilos de liderazgo que promuevan activamente la cohesión y el reconocimiento del docente en el aula para aumentar la satisfacción laboral.

Asimismo, se recomienda formular políticas del talento humano que implementen estrategias de compensación variables para mitigar el impacto de la inestabilidad en el empleo, especialmente en docentes temporales u ocasionales, quienes registran niveles inferiores de satisfacción laboral en comparación con el personal permanente. Por otro lado, los líderes de las instituciones educativas podrían incorporar en sus encuestas de clima para medir factores de riesgo psicosocial como la sobrecarga de trabajo, el conflicto de ámbito laboral-familia y el desgaste emocional que puede surgir a raíz de rutinas largas de trabajo. Estas intervenciones resultan críticas en contextos con altos niveles de precariedad material y contractual, como el régimen de microempresas privadas (MyPes) analizado por

Escobedo-Gálvez (2020), donde el 84.8 % de las docentes labora bajo condiciones inestables y donde la co-ocurrencia de un clima deficiente (70%) y baja satisfacción (67.2%) demuestra que las dimensiones interpersonales son intrínsecamente insuficientes para compensar de forma permanente la privación de beneficios materiales mínimos.

Para el personal técnico, pedagógico y administrativo de oficinas gubernamentales de soporte a la educación (como las Unidades de Gestión Educativa Local [UGEL]), donde el peso de la burocracia estatal, las exigencias administrativas y la inamovilidad salarial atenúan la sensibilidad del trabajador ante el clima relacional (Rho=0.273 en Calonge-Angulo et al., 2024), se recomienda ejecutar planes orientados a la desburocratización y simplificación de procesos. Bajo los postulados de la teoría de la equidad de Adams (1965), las administraciones públicas deben ser honestos y transparentar los criterios de asignación de cargas laborales, clarificar de manera formal los perfiles de puesto y funciones específicas de cada estamento, junto con ello también promover incentivos no monetarios (tales como flexibilidad de elección de horarios, desarrollo de línea de carrera y entornos físicos equipados y actualizados con los insumos y materiales requeridos para el desarrollo docente). Esto resulta indispensable para garantizar la equidad percibida entre el nivel de exigencias de control y las recompensas del entorno, reduciendo la reducción de satisfacción y las disputas verbales que se puedan dar en las rutinas diarias de trabajo.

En el plano científico y metodológico, se insta a la comunidad académica regional a revisar sistemáticamente desde los diseños transversales, cuantitativos y no experimentales —que impiden establecer la direccionalidad temporal y la causalidad del fenómeno — con énfasis de dar foco a estudios longitudinales de panel o diseños de series temporales interrumpidas con mediciones repetidas en el tiempo. Asimismo, ante la dependencia de la literatura regional hacia la importación de escalas psicométricas clásicas diseñadas hace

décadas para corporaciones comerciales e industriales anglosajonas, que son ajenas al entorno educativo institucional (v.g., el modelo perceptual-motivacional de Litwin y Stringer de 1968, implementado por Soria-Reséndez et al., 2019, Pedraza, 2018 y Domínguez, 2025), por ello se recomienda principalmente el desarrollo, la baremación y la validación de instrumentos con validez ecológica regional. Las nuevas herramientas psicométricas deben incluir obligatoriamente enunciados específicos que identifiquen la experiencia del docente latinoamericano frente a las limitaciones de infraestructura física, la carencia de recursos didácticos y la vulnerabilidad social a la que se ven expuestos, tomando como referencia y expandiendo los esfuerzos locales previos de medición regional (como las escalas CL-SPC y SL-SPC de Sonia Palma Carrillo).

Por último, se recomienda diversificar la representatividad geográfica y socioeducativa de las investigaciones, con mayor producción científica hacia otros países (Brasil, Chile, Argentina, Colombia, Venezuela, Centroamérica y el Caribe) y hacia la educación inicial, primaria y secundaria de carácter público.

Finalmente, se sugiere el registro y ejecución de metaanálisis cuantitativos sistemáticos de la literatura que estimen de forma integrada el tamaño del efecto global de la relación clima-satisfacción docente en América Latina, consolidando de esta forma el rol de la psicología organizacional como una herramienta estratégica para garantizar la satisfacción laboral de los docentes y la calidad de la enseñanza que se imparte en la región.

REFERENCIAS

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Alvites-Huamaní, C. G. (2019). Estrés docente y factores psicosociales en docentes de Latinoamérica, Norteamérica y Europa. *Propósitos y Representaciones*, *7*(3), 141-178. http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n3.393

Anthropic. (2024). Claude (Versión Claude 3) [Modelo de lenguaje grande]. https://claude.ai

Amasifuen, B. P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: Una revisión desde la satisfacción laboral y el clima organizacional. *Revista de Investigación en Psicología*, 24(2), 174-198. https://www.redalyc.org/journal/4498/449870439001/html/

Balazar Paz, M. A., & Choquehuanca Saldarriaga, C. A. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de Universidad Nacional del Callao. *Llamkasun*, *1*(2), 2-15.

Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, *18*(2), 215–228. https://doi.org/10.1080/0268093022000043065

Bakker, A. B., & 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

Calonge-Angulo, E. Y., Villoslada-Aguirre, O. A., Valiente-Saldaña, Y. M., & Diaz-Valiente, F. A. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral en una unidad de gestión educativa local. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia, 9(17), 39–56. https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3145

Carhuancho Mendoza, M. C., Nolazco Labajos, R. E., & Valverde Flores, S. E. (2022). Satisfacción laboral y clima organizacional en docentes universitarios. *Revista Científica de la UCSA*, *8*(2), 45-60.

Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 605–619. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.605

Catota Mesías, V. D., Trávez Osorio, M. A., & Vilcacundo Pérez, O. S. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral en la educación superior. *Revista Aula Virtual*, *3*(7), 12-28.

Cisneros-Sandoval, S. A., Soria-Valencia, E. R., & Escobedo-Gálvez, F. M. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes en una universidad pública de Lima. Industrial Data, 23(2), 85–97. https://doi.org/10.15381/idata.v23i2.17645

Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *14*(27). https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668

Cantú-Mata, J. L., Pedraza-Melo, N. A., & Madero-Gómez, S. M. (2023). Clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño en dependencias de educación superior.

Información Tecnológica, 34(4), 11–22. https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000400011

Choqque, D. S. Q. (2024). Cultura y compromiso organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Chimborazo. *Chakinan*, (1032). https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/1032

Domínguez Ruiz, X. A. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral en el distrito educativo de Santa Elena. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 27(1), 149-165. https://ve.scielo.org/pdf/telos/v27n1/2343-5763-telos-27-01-149.pdf

Escobedo-Gálvez, F. (2020). Clima organizacional y la satisfacción de los docentes en las MYPES del sector educación Tumbes. ECA Sinergia, 11(3), 19–28. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2294

Estrada-Araoz, E. G., Mamani-Uchasara, H. J., & Chura-Jaliri, J. W. (2019). Clima organizacional y satisfacción laboral: Caso de docentes de instituciones educativas de educación básica. *Conocimiento para el Desarrollo*, 10(2), 221–226. https://doi.org/10.17268/CpD.2019.02.08

Fukuhara, M. (2022). Apuntes sobre bienestar, motivación y satisfacción laboral del docente universitario. *Revista Estomatológica Herediana*, *32*(4), 435-437. https://doi.org/10.20453/reh.v32i4.4385

Gómez, J. F., Balcázar Gallo, J. E. J., & Cáceres Vilca, Y. M. (2024). Mejorando la satisfacción laboral en docentes: La relevancia de las habilidades lúdicas y la cultura organizacional en América Latina. *Aula Virtual*, 5(12). https://doi.org/10.5281/zenodo.14416081

Google. (2024). *NotebookLM* [Modelo de lenguaje grande]. https://notebooklm.google.com

Guerra, J. A. C. (2021). Eficiencia del clima organizacional y desempeño laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército. *Revista Scientific*, 6(19), 818. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/818

Herrera-Tapia, M. A., Toapanta-Otacoma, G. M., & Calapucha-Cerda, L. R. (2024). Factores determinantes del clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes universitarios. *Polo del Conocimiento*, *9*(7), 939-961.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Hicks, L. (2025). *Privacy and confidentiality – SBE*. CITI Program. https://www.citiprogram.org/members/index.cfm?pageID=665&ce=1#view

Huaita-Acha, D. M., & Luza-Castillo, F. F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. INNOVA Research Journal, 3(8.1), 300–312. https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801

Huamán, J. M. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral en instituciones educativas peruanas. *Revista Reflexiones*, 8(1), 51-68. https://revistareflexiones.org/index.php/rse/article/view/51

Jumbo-Castillo, J. A. (2026). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes de la Universidad Nacional de Loja. Revista Scientific, 11(1), 85–102.

https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2026.11.1.85

Lake-Bullock, H., & Elliott, M. M. (2022). *Conducta indebida en la investigación: Cuestiones básicas sobre investigación responsable*. CITI Program.

Larraga, N. O. C. (2024). Evaluación del clima institucional y satisfacción laboral en la Unidad Educativa Patrimonio de la Humanidad, Quito, Ecuador. *Revista Scientific*, 9(30), 1397. https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/1397

Lazcano, A., et al. (2025). Factores asociados a la satisfacción laboral docente en cinco países de América Latina: Análisis secundario de datos TALIS. *Revista Iberoamericana de Investigación y Desarrollo Educativo*, 15(29), Article 45.

Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. Academy of Management Executive, 16(1), 57–72. https://doi.org/10.5465/ame.2002.6698181

Machaca, R., & Campos, J. (2021). Gestión educativa y satisfacción laboral en docentes de educación superior

Miranda-Cantillo, C. A., & León-Pirela, A. (2025). Relación entre estilos de liderazgo autoritario y laissez-faire y el clima organizacional en docentes de Colombia. Pedagogical Constellations, 12(1), 115–132. https://doi.org/10.37594/pedagogicalconstellations.v12i1.121

Montoya, P., Bello-Escamilla, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., & Padilla, A. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una universidad estatal chilena. Ciencia & Trabajo, 19(58), 7–13.

https://doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007.

Osorio, D. B. (2010). La conciliación de la vida familiar y laboral: Un reto acuciante en la gestión empresarial. *Estudios Gerenciales*, *26*(115), 65-78. https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70112-1

Orozco-Solís, M., et al. (2024). Clima organizacional como predictor de calidad de vida en el trabajo de docentes mexicanos de secundaria según su turno laboral. *Preprints SciELO*. https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/7849

Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, *15*(1), 90-101.

Ponce Ardila, A. V., Baquero Valverde, A. G., Poveda Rodríguez, A. E., Molina Benavides, C. J., & Fernández Unuzungo, G. D. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes del circuito educativo C01 del distrito 23DO2 de Educación. *Revista Científica Multidisciplinaria G-nerando*, *4*(1).

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). *The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews*. *BMJ*, *372*, n71.

Ponce, L., Ruelas, M., & Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, *4*(4), 20-30. https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.002

Quispe-Morales, R., Huauya, P., & Huamán, A. (2024). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de la región Ayacucho, Perú. *Revista*

Práxis Educativa, *19*, e22834. https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.19.22834.038

Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Rosa Díaz-Mendi, A., & Llorca-Díaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: Un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, *19*(2), 127-134. https://doi.org/10.1157/13074368

Roig, M. (2012). *Plagio: Cuestiones básicas sobre la investigación responsable*. CITI Program – Responsible Conduct of Research.

Saccaco-Díaz, D. I. (2023). Clima organizacional y compromiso laboral de los docentes de una institución educativa privada post pandemia covid-19 en Ventanilla, Callao. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(3). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.5952

Saltos Sarmiento, M. (2020). Clima organizacional y satisfacción laboral en el entorno educativo. *Revista Igobernanza*, *3*(12). https://doi.org/10.47865/igob.vol3.2020.93

Simbron Espejo, S. F., & Sanabria Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista de Investigación Psicológica*, *23*(1), 11-24.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Soria Reséndez, A. C., Pedraza Melo, N. A., & Bernal González, I. (2019). El clima organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación superior. *Acta Universitaria*, *29*, e2205.

https://doi.org/10.15174/au.2019.2205

Solís-Saavedra, O. T. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral, y percepción de calidad del servicio en empleados públicos. Revisión sistemática. *Cienciamatria*, 10(19), 51-67. https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1346

Tabares-Díaz, A. (2020). Estrés docente y factores psicosociales en docentes de Latinoamérica, Norteamérica y Europa: Un meta-análisis. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(3), 45-72.

Tellechea-Acuña, F., Carpio Camacho, A., & Valdez, M. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes universitarios en Cumaná, Venezuela. *Noesis*, 5(1), 1-22.

Valladolid, J. W. J. (2025). Clima organizacional y desempeño laboral de los docentes en instituciones de educación superior. *Revista Scientific*, 10(1). https://www.redalyc.org/journal/6955/695580042005/html/

Veliz, A., Vidal, Y., & Chiguay, C. (2019). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad pública regional chilena. *Revista Inclusiones*, *5*(3), 11-26.

Zambrano Álvarez, G. P., & Zambrano Montesdeoca, L. D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Revista Podium*, *17*(2), 151-166.

ANEXOS

Tabla 2

Características generales de los estudios incluidos en el corpus de la Revisión Crítica de la Literatura

N.°	Autor(es) y año	País	Período	Nivel educativo	Diseño	Instrumentos
1	Herrera-Tapia et al. (2024)	Ecuador	2024	Superior (Universidad)	Cuantitativo, no experimental, correlacional transversal	Cuestionario Koys y DeCotiis (Clima) y Escalas S21/26 y S4/82 (Satisfacción).
2	Ponce, Ruelas y Flores (2022)	Perú	2020 (Pub. 2022)	Superior (Universidad)	Cuantitativo, no experimental, correlacional transeccional	Cuestionario estructurado validado por expertos (escala Likert).
3	Zambrano y Zambrano (2022)	Ecuador	2022	Educación Básica y Bachillerato	Cuantitativo, no experimental, analítico-correlacional	Cuestionario de Ortega Santos (Clima) y Minnesota Satisfaction Questionnaire MSQ.
4	Ponce Ardila et al. (2023)	Ecuador	2023	Educación Básica y Bachillerato	Cuantitativo, no experimental, descriptivo-correlacional	Cuestionarios estructurados con 40 afirmaciones validadas por V. de Aiken.
5	Catota Mesías et al. (2022)	Ecuador	2022	Superior Tecnológico	Mixto (Cuali-Cuantitativo), no experimental, correlacional	Cuestionario de Segredo (Clima) y Cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró.
6	Soria-Reséndez et al. (2019)	México	2019	Superior (Universidad)	Cuantitativo, no experimental, transversal correlacional	Cuestionario de Litwin y Stringer (Clima) y Cuestionario de Warr, Cook y Wall.
7	Saltos Sarmiento et al. (2020)	Ecuador	2018 (Pub. 2020)	Educación Básica	Cuantitativo, no experimental, transeccional correlacional	Cuestionarios estructurados basados en las escalas CL-SPC y SL-SPC.
8	Tellechea-Acuña et al. (2025)	Venezuela	2025	Superior (Universidad)	Cuantitativo, no experimental, correlacional	Escala de Clima Social WES de Moos e Índice JDI de Smith, Kendall y Hulin.
9	Simbrón Espejo y Sanabria (2020)	Perú	2020	Superior (Universidad)	Cuantitativo, no experimental, descriptivo-correlacional	Cuestionario estructurado propio validado para liderazgo, clima y satisfacción.
10	Huaita-Acha y Luza-Castillo (2018)	Perú	2018	Educación Básica (Secundaria)	Cuantitativo, no experimental, correlacional causal	Escala de Clima Laboral (CL-SPC) y Satisfacción Laboral (SL-SPC) de Sonia Palma.
11	Cantú-Mata et al. (2023)	México	2023	Superior (Universidad)	Cuantitativo, no experimental, transversal explicativo	Cuestionario de Litwin y Stringer (Clima) y Cuestionario de Warr, Cook y Wall.
12	Montoya et al. (2017)	Chile	2017	Superior (Universidad)	Cuantitativo, no experimental, correlacional transversal	Cuestionario de Clima Organizacional y Cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró.
13	Cisneros-Sandoval et al. (2020)	Perú	2020	Superior (Universidad a Distancia)	Cuantitativo, no experimental, descriptivo-correlacional	Cuestionario adaptado de Salazar (Clima) y escala de Warr, Cook y Wall.
14	Escobedo (2020)	Perú	2018 (Pub. 2020)	Educación Básica (Inicial)	Cuantitativo, no experimental, transversal correlacional	Cuestionarios estructurados aplicados mediante técnica de entrevista.
15	Estrada (2019)	Perú	2018 (Pub. 2019)	Educación Básica (Primaria / Sec.)	Cuantitativo, no experimental, transversal correlacional	Cuestionario de Chaparro y Vega (Clima) y Escala SL-SPC de Sonia Palma.
16	Orozco-Solís et al. (2024)	México	2024	Educación Básica (Secundaria)	Cuantitativo, transversal analítico comparativo	Escala de Koys y DeCotiis (Clima) y Cuestionario CVT-Gohisalo (Calidad de vida).
17	Quispe-Morales et al. (2024)	Perú	2023 (Pub. 2024)	Educación Básica (Inicial/Prim/Sec)	Cuantitativo, no experimental, transversal correlacional	Cuestionarios estructurados de Gestión Educativa y Satisfacción Laboral.
18	Machaca y Campos (2021)	Perú	2021	Educación Básica (Inicial/Prim/Sec)	Cuantitativo, no experimental, transeccional correlacional	Cuestionario de Gestión Administrativa y Satisfacción Laboral validado por expertos.
19	Jumbo (2026)	Ecuador	2022 (Pub. 2026)	Superior (Universidad)	Cuantitativo, no experimental, transversal correlacional	Cuestionarios estructurados propios sobre clima y desempeño laboral.

20	Miranda Cantillo y León Pirela (2025)	Colombia	2025	Educación Básica (Instituciones)	Cuantitativo, de campo, transeccional correlacional	Cuestionario estructurado y validado (escala Likert).

Nota. Elaboración propia

Tabla 3

Evaluación del corpus final de estudios empíricos incluidos (n = 20)

Investigación (autor/año)	Diseño (0–2)	Muestra (0–2)	Instrumentos (0–2)	Coherencia (0–2)	Puntaje total (máx. 8)	Categoría de decisión	Justificación crítica metodológica
Herrera-Tapia (2024)	2	2	2	2	8	Núcleo	Diseño mixto correlacional pertinente. Muestra representativa de 176 docentes universitarios. Usa escalas validadas (Koys/DeCotiis) con total coherencia.
Ponce / Page et al. (2022)	2	2	2	2	8	Núcleo	Diseño transeccional cuantitativo. Muestra de 245 docentes de la UNA Puno estratificada rigurosamente. Instrumentos de altísima fiabilidad (Alfa > 0.96).
Zambrano (2022)	2	2	2	2	8	Núcleo	Diseño analítico correlacional sólido. Muestra pura de 156 docentes de educación básica/bachillerato. Aplica la escala MSQ y Ortega Santos.
Ponce Ardila et al. (2023)	2	2	2	2	8	Núcleo	Diseño descriptivo correlacional. Censo representativo de 150 educadores de nivel básico. Escalas validadas por V de Aiken y Alfa adecuado.
Catota Mesías et al. (2022)	2	1	2	2	7	Apoyo secundario	Buen diseño mixto e instrumentos de Segredo/Meliá, pero su muestra institucional combina docentes con personal administrativo.
Soria-Reséndez et al. (2019)	2	1	2	2	7	Apoyo secundario	Usa escalas reconocidas. Analiza a 208 empleados de IES, mantiene personal mixto..
Saltos Sarmiento (2020)	2	1	1	2	6	Apoyo secundario débil	Estudio correlacional en una escuela (98 sujetos). Muestra mixta (administrativos y docentes) y validación de instrumentos solo parcial (Alfa 0.77).
Tellechea-Acuña et al. (2025)	2	0	2	2	6	Apoyo secundario débil	Instrumentos robustos (Moos y JDI), pero bajo puntaje en la muestra por tener apenas 29 docentes, lo que le resta representatividad y potencia estadística.
Simbrón Espejo (2020)	2	0	1	2	5	Apoyo secundario débil	Diseño correlacional pertinente, pero muestra pequeña (35 docentes universitarios). Usa instrumentos propios con validación inicial.
Huaita-Acha y Luza-Castillo (2018)	2	2	2	2	8	Núcleo	Excelente diseño explicativo en educación secundaria. Destaca por usar instrumentos endémicos peruanos validados (SL-SPC y CL-SPC de Sonia Palma).
Cantú-Mata / Pedraza-Melo (2023)	2	2	2	2	8	Núcleo	Diseño cuantitativo transversal de alcance explicativo en educación superior. Alta consistencia en cuestionarios (Alfas de 0.94 y 0.89).
Montoya et al. (2017)	2	1	2	2	7	Apoyo secundario	Buen diseño transversal. Cuestionarios S20/23 fiables. Penalizado en muestra porque evalúa a “funcionarios” universitarios (académicos y no académicos).
Cisneros-Sandoval (2020)	2	1	2	2	7	Apoyo secundario	Cuestionarios validados y diseño claro. Su puntuación en muestra baja a 1 por tener un tamaño reducido de 54 docentes de educación a distancia.

Escobedo (2020)	2	2	1	2	7	Apoyo secundario fuerte	Muestra valiosa (110 docentes) en un sector poco estudiado (MyPes de Inicial - Cuna Jardín). Recibe 1 en instrumentos por carecer de detalle profundo de fiabilidad.
Estrada (2019)	2	2	2	2	8	Núcleo	Estudio correlacional pertinente en educación básica. Utiliza muestras y escalas bien descritas y adaptadas a la región (Chaparro y Vega / Sonia Palma).
Orozco-Solís et al. (2024)	2	2	2	2	8	Núcleo	Muestra pura y representativa de 321 docentes de secundaria pública. Examina la relación entre el clima organizacional y la calidad de vida laboral (constructo que integra la satisfacción). Cumple con alta fiabilidad instrumental y coherencia técnica.
Quispe-Morales et al. (2024)	2	2	2	2	8	Núcleo	Muestra focalizada exclusivamente en 374 docentes de educación básica. Si bien evalúa la 'gestión educativa', esta se relaciona conceptualmente con el clima y covaría con la satisfacción laboral docente. Diseño riguroso.
Machaca y Campos (2021)	2	2	2	2	8	Núcleo	Estudio centrado al 100% en docentes (n = 109) de los tres niveles básicos. Su análisis de la gestión se alinea a factores del clima asociados a la satisfacción laboral, presentando total coherencia metodológica y fiabilidad en sus instrumentos.
Jumbo (2026)	2	2	2	2	8	Núcleo	Diseño metodológico sólido con una muestra de 247 catedráticos (titulares y ocasionales). Permite suplir el vacío de los estudios administrativos al examinar la relación entre el clima organizacional y la labor de enseñanza.
Miranda Cantillo y León Pirela (2025)	2	2	2	2	8	Núcleo	Muestra focalizada estrictamente en 144 docentes de escuelas públicas. Aporta evidencia relevante sobre la relación entre los estilos de liderazgo directivo y el clima laboral. Cubre el vacío dejado por los estudios con sesgo burocrático.

Nota. Corpus final de 20 estudios empíricos incluidos tras el proceso de selección (Figura 1)

Tabla 4

Fuentes de apoyo teórico, metodológico y empírico de contraste de la revisión

Fuente (Autor y Año)	Tipo	Aporte a la revisión
Herzberg et al. (1959)	Modelo teórico	Teoría bifactorial: distingue factores intrínsecos (motivadores) de los extrínsecos (higiene) en la satisfacción.
Litwin y Stringer (1968)	Modelo teórico	Modelo perceptual-motivacional del clima, base conceptual de varios instrumentos del corpus.
Adams (1965)	Modelo teórico	Teoría de la equidad: explica la insatisfacción por desequilibrio entre contribuciones y recompensas (caso divergente).
Bakker y Demerouti (2007)	Modelo teórico (integrador)	Modelo de Demandas y Recursos Laborales: ordena las dimensiones relacionales (recursos) frente a presión y burocracia (demandas).
Luthans (2002)	Modelo teórico	Psicología positiva organizacional: resalta el papel de los recursos sociales y relacionales en el bienestar.
Carr et al. (2003)	Evidencia metaanalítica	El clima incide en los resultados laborales a través del compromiso y la satisfacción, mayor peso de las facetas afectivas.
Snyder (2019)	Referente metodológico	Lineamientos para revisiones de literatura, fundamenta el diseño de la RCL y los criterios de valoración.
Page et al. (2021)	Referente metodológico	Declaración PRISMA 2020, estructura el proceso de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión (Figura 1).
Ball (2003)	Referente conceptual	Concepto de performatividad, contextualiza el problema de la gestión educativa por indicadores.
Amasifuen (2021)	Revisión sistemática (PRISMA)	Critica la postura reactiva de las instituciones frente al desempeño laboral docente.
Cortez-Rodríguez (2023)	Revisión de literatura	Documenta la repetición del vínculo clima–satisfacción con diferencias en diseño y magnitud.
Choqque (2024)	Revisión sistemática (PRISMA)	Propone la cultura de paz y el compromiso social como ejes del bienestar docente.
Gómez et al. (2024)	Revisión sistemática (PRISMA)	La habilidad lúdica y la cultura participativa reducen el agotamiento y elevan la satisfacción.
Solís-Saavedra (2024)	Revisión de literatura	Conecta clima, satisfacción y percepción de la calidad del servicio educativo.
Fukuhara (2022)	Ensayo reflexivo	Argumenta la necesidad de condiciones laborales humanas en el contexto pospandemia.
Lazcano et al. (2025)	Análisis secundario multinivel (Soporte macro)	Utiliza la base de datos TALIS en cinco países latinoamericanos para identificar variables de satisfacción laboral. Contrapeso de macroescala para discutir las tendencias micro de los estudios locales.

Osorio (2010)	Ensayo teórico	Plantea la flexibilidad y la democracia organizacional para conciliar vida laboral y familiar.
Calonge-Angulo et al. (2024)	Estudio empírico de contraste (Muestra administrativa - UGEL)	Al analizar a funcionarios de gestión local demuestra correlaciones de menor magnitud, comprobando empíricamente que el desgaste burocrático difiere drásticamente de la presión pedagógica en aula.
Domínguez Ruiz et al. (2025)	Estudio empírico de contraste (Muestra administrativa - Distrito)	Aporta validación del modelo perceptual-motivacional (Litwin y Stringer) a nivel de gestión y análisis distrital, sirviendo de línea base estructural para comparar resultados con el magisterio.
Pedraza Melo (2018)	Estudio empírico de contraste (Muestra mixta)	Sirve como referente metodológico del uso del cuestionario de Litwin y Stringer en el sector público, permitiendo contrastar la teoría corporativa con la educativa.
Véliz et al. (2019)	Estudio empírico de contraste (Muestra no académica)	Aporta evidencia y validación de la Escala S20/23 de Meliá y Peiró aplicada en personal administrativo universitario, útil para debatir la fragmentación teórica de los instrumentos.
Sacaco (2023)	Estudio empírico complementario	Incorpora evidencia clave sobre el impacto de las crisis coyunturales (postpandemia COVID-19) en el clima institucional y en los niveles de compromiso.