

AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026
ENERO-JUNIO



AÑO 31 ESPECIAL 15, 2026

ENERO-JUNIO

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Laura-De La Cruz, B. D., Chura-Quispe, G., Rozas-Flores, M. R., y Estrada-Araoz, E. G. (2026). Calidad administrativa y satisfacción docente en instituciones educativas públicas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 31(Especial 15), e31e1534. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.e15.34>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 31 No. Especial 15, 2026, e31e1534
Enero-Junio
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Calidad administrativa y satisfacción docente en instituciones educativas públicas

Laura-De La Cruz, Bianca Daisa*
Chura-Quispe, Gilber**
Rozas-Flores, María Ruth***
Estrada-Araoz, Edwin Gustavo****

Resumen

El objetivo del estudio fue analizar la influencia de la calidad administrativa en la satisfacción de los docentes de instituciones educativas del sur del Perú. La investigación fue básica, de nivel explicativo, diseño no experimental y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 270 docentes de Educación Básica Regular, a quienes se aplicaron cuestionarios validados por juicio de expertos y con adecuada confiabilidad. El análisis se realizó mediante regresión logística ordinal. Los resultados evidenciaron una influencia estadísticamente significativa de la calidad del servicio administrativo sobre la satisfacción docente; asimismo, las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía mostraron influencia en los niveles de satisfacción. Se concluye que el fortalecimiento de la gestión administrativa, basado en la consistencia del servicio, la oportunidad en la atención y el trato empático, influye significativamente en la satisfacción docente en el ámbito educativo público.

Palabras clave: Calidad; satisfacción; administrativo; docente; gestión educativa.

Recibido: 15.12.25

Aceptado: 09.03.26

* Magíster en Ciencias con mención en Gerencia Pública. Doctoranda en Ciencias de la Educación en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú. Email: bianca.laura@unjbgu.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0579-5944>

** Doctor en Ciencias de la Educación. Docente en la Escuela de Posgrado Newman, Perú. Email: gilber.chura@epnewman.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3467-2695>

*** Magíster en Educación con mención en Currículum. Docente en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Perú. Email: mrozasf@unjbgu.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6098-9397>

**** Doctor en Educación. Docente de pregrado en la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Perú. Email: gestrada@unamad.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4159-934X>

Administrative quality and teacher satisfaction in public educational institutions

Abstract

The objective of the study was to analyze the influence of administrative quality on teacher satisfaction in educational institutions in southern Peru. The research was basic, explanatory in nature, with a non-experimental, cross-sectional design. The sample consisted of 270 Regular Basic Education teachers, to whom questionnaires validated through expert judgment and with adequate reliability were applied. The analysis was conducted using ordinal logistic regression. The results showed a statistically significant influence of administrative service quality on teacher satisfaction; likewise, the dimensions of reliability, responsiveness, and empathy demonstrated an influence on satisfaction levels. It is concluded that strengthening administrative management, based on service consistency, timeliness of attention, and empathetic treatment, significantly influences teacher satisfaction in the public educational context.

Keywords: Quality; satisfaction; administrative; teaching; educational management.

1. Introducción

La gestión pública se enfrenta hoy al desafío de responder con mayor eficiencia, oportunidad y orientación al usuario, en un contexto en el que los procedimientos administrativos no siempre avanzan al mismo ritmo que las demandas ciudadanas. En este escenario, la calidad administrativa deja de entenderse como una función meramente operativa y adquiere un carácter estratégico dentro de la gestión institucional, en la medida en que se vincula tanto con la generación de valor público como con la satisfacción de quienes interactúan con las entidades. Este énfasis responde a las transformaciones de los entornos organizacionales, a los procesos de modernización del Estado y a la incorporación progresiva de prácticas orientadas a la mejora continua de los

servicios (Nevado, 2003; Izquierdo, 2021).

La calidad administrativa en los sistemas educativos y en las entidades de gestión intermedia enfrenta barreras estructurales y organizativas que inciden directamente en la experiencia de los docentes como usuarios internos. Diversos estudios describen dificultades asociadas a modelos burocráticos y centralizados, problemas de comunicación institucional y debilidades en el liderazgo, así como brechas persistentes entre las expectativas del personal y el servicio que finalmente reciben (Ntalossis & Zarotis, 2019; Syam & Mashuri, 2021). Estas limitaciones no solo afectan la eficiencia de los procesos administrativos, sino que también condicionan la forma en que los docentes valoran el funcionamiento de las instituciones en las que trabajan.

Junto a estos factores, se han

identificado preocupaciones recurrentes vinculadas con los incentivos laborales y con las condiciones administrativas de soporte, las cuales influyen de manera directa en la satisfacción docente (Abdurrohman et al., 2020; Toropova et al., 2020). En algunos contextos, la presencia de prácticas irregulares y faltas administrativas debilita la transparencia institucional y reduce la eficiencia en el uso de los recursos disponibles (Hallak & Poisson, 2007). A ello se suma la sobrecarga de trámites y la escasa disponibilidad de personal capacitado, situaciones que terminan restando tiempo efectivo a la enseñanza y trasladando a los docentes tareas que exceden su función principal (Subrahmanian, 2008). En este sentido, la supervisión académica, la gestión institucional y las condiciones laborales se relacionan con la satisfacción y el desempeño docente (Hasibuan, 2019; Noviyani et al., 2022; Sun, 2022), caracterizándose como dimensiones para comprender su experiencia en el ámbito educativo

En el Perú, la calidad administrativa en las entidades públicas sigue siendo un reto persistente, asociado a procesos burocráticos, a una atención con escasa orientación al usuario y a una pérdida gradual de confianza en la provisión de los servicios estatales. Frente a este escenario, se han impulsado reformas orientadas a fortalecer la eficiencia y la efectividad del servicio civil, con el propósito de mejorar la atención tanto a la ciudadanía como a los usuarios internos (Cepeda & Cifuentes, 2019). Sin embargo, la experiencia cotidiana continúa reflejando percepciones medias o bajas sobre la calidad del servicio, vinculadas a limitaciones en la disposición del personal, la claridad de la información y la oportunidad en la

atención (Monsefú, 2021).

En el sector educativo, estas limitaciones se traducen en efectos concretos sobre el trabajo docente. La acumulación de tareas administrativas y burocráticas reduce el tiempo destinado a la enseñanza y condiciona la experiencia laboral del magisterio. Del mismo modo, cuando el apoyo por parte de la dirección resulta insuficiente, por ejemplo, ante una escucha limitada o una escasa ayuda para resolver necesidades vinculadas al trabajo, tienden a deteriorarse la satisfacción laboral y el bienestar, con consecuencias que pueden reflejarse en el clima institucional (Ortan et al., 2021; Ramos et al., 2020).

La relación entre calidad administrativa y satisfacción se sustenta en una línea amplia de investigaciones que han utilizado distintos enfoques para comprender cómo los usuarios evalúan los servicios que reciben. En este marco, el modelo SERVQUAL ha sido empleado de manera recurrente para examinar dimensiones como la fiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía en diversos sectores (Parasuraman et al., 1988). En los servicios públicos, los estudios coinciden en que los factores que explican la satisfacción no se comportan de manera uniforme, sino que dependen del tipo de usuario y del rol que este ocupa dentro de la organización (Rhee & Rha, 2009).

En el ámbito educativo, especialmente en educación superior, la aplicación del SERVQUAL ha permitido identificar brechas entre expectativas y percepción del servicio administrativo, aportando insumos para orientar ajustes en la gestión (Manarbek & Kondybayeva, 2022). De forma similar, en programas vinculados a la práctica y la investigación docente se ha analizado la satisfacción con el soporte administrativo,

identificándose aspectos que requieren fortalecimiento institucional (Wu et al., 2023). Este enfoque también se ha aplicado en sectores como la salud y los servicios financieros, donde se observa una relación consistente entre calidad percibida y satisfacción del usuario, así como en entidades públicas, donde el trato, la oportunidad en la atención y la disponibilidad de recursos influyen en la valoración del servicio (Farias et al., 2019; Tenesaca & Rodríguez, 2022; Reyes & Veliz, 2021).

A pesar de la evidencia existente, no se identifican estudios en el contexto de unidades de gestión educativa local que modelen probabilidades acumuladas de satisfacción docente a partir de dimensiones operativas del servicio administrativo, donde el docente actúa como usuario interno y depende de trámites recurrentes para sostener su labor pedagógica. En particular, en el contexto peruano, los estudios disponibles tienden a concentrarse en descripciones de percepción del servicio o en asociaciones bivariadas, mientras que es menos frecuente encontrar análisis que estimen el peso relativo de dimensiones específicas del servicio (p. ej., fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía) y que cuantifiquen su influencia sobre la probabilidad de ubicarse en categorías superiores de satisfacción (Condor, 2022; Romero et al., 2024; Calizaya et al., 2024). Esta limitación dificulta pasar de diagnósticos generales a decisiones de mejora con criterios de priorización institucional.

En atención a lo expuesto, el objetivo general del presente estudio fue analizar la influencia de la calidad administrativa en la satisfacción de los docentes de instituciones educativas del sur del Perú.

2. Calidad administrativa y satisfacción docente: Aspectos teóricos

La calidad administrativa se entiende como un constructo ligado a la percepción que tiene el usuario sobre el servicio que recibe, en función de la capacidad de la institución para responder a sus necesidades y expectativas. Desde esta perspectiva, el usuario se convierte en el punto de referencia para valorar la calidad del servicio administrativo, ya que su experiencia permite contrastar lo que espera con lo que efectivamente percibe durante la atención. Cuando el desempeño del servicio se sitúa por debajo de esas expectativas, la atención suele evaluarse como insuficiente; en cambio, cuando las iguala o supera, se configura una valoración favorable, lo que ofrece criterios empíricos para analizar la calidad de la atención e identificar posibles brechas de mejora (Georgopoulos et al., 2025; Kesharwani et al., 2021).

Desde esta aproximación, la calidad administrativa se conceptualiza como la distancia entre lo esperado y lo percibido por el usuario. Esta brecha no se limita al resultado final del servicio, sino que también refleja posibles desajustes en distintas etapas del proceso, como la identificación de las necesidades del usuario, la definición de estándares, la ejecución del servicio y la coherencia entre lo que se promete y lo que finalmente se entrega. Por ello, la evaluación del servicio incorpora tanto requerimientos explícitos como expectativas implícitas y criterios institucionales, que en conjunto configuran el juicio del usuario sobre la calidad administrativa recibida (Siyum, 2024; Zhao, 2025).

La evaluación de la calidad administrativa se apoya en el modelo SERVQUAL; sin embargo, en el presente estudio se consideran tres dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía. Esta selección responde a su pertinencia en servicios administrativos educativos, donde la interacción directa, la oportunidad en la atención y el cumplimiento del servicio constituyen aspectos centrales en la experiencia del usuario interno. En este sentido, aunque el modelo original incluye también las dimensiones de elementos tangibles y seguridad, estas presentan menor peso explicativo cuando la evaluación se centra en la interacción funcional del servicio (Parasuraman et al., 1988; Parasuraman et al., 1985; Zeithaml & Parasuraman, 2004; Matsumoto, 2014).

Desde la perspectiva de la gestión pública, la teoría del valor público plantea que la acción del Estado debe orientarse a la generación de bienestar social. Esto no se limita a la formulación de políticas, sino que exige asegurar legitimidad institucional y capacidades operativas que permitan ofrecer servicios efectivos. Bajo esta lógica, los servicios administrativos cumplen una función central, pues a través de ellos las entidades públicas concretan resultados, mantienen la confianza de los usuarios y atienden necesidades institucionales, una dinámica claramente observable en el ámbito educativo (Moore, 1995).

La satisfacción docente se entiende como una valoración construida a partir de la experiencia que el usuario tiene al interactuar con los servicios y procesos institucionales, en función de la comparación entre lo que espera y lo que finalmente percibe. Desde esta perspectiva, la satisfacción se presenta cuando el servicio responde a los requerimientos del usuario o los supera,

y se consolida progresivamente a través de experiencias favorables mantenidas en el tiempo (Kotler et al., 2012; Zeithaml et al., 2012).

Esta valoración no se construye de manera aislada, sino que se ve influida por factores psicológicos y por las condiciones del entorno en el que se desarrolla la labor docente. Cuando el contexto institucional favorece necesidades de competencia, autonomía y vínculo con otros, tienden a fortalecerse la motivación y el bienestar; por el contrario, presiones organizacionales, sobrecarga de tareas o restricciones en el ejercicio profesional pueden reducir la satisfacción y debilitar la motivación intrínseca (Pelletier et al., 2002; Taylor et al., 2008).

A partir de esta comprensión, la satisfacción docente se organiza en dimensiones relacionadas con la experiencia del usuario durante la atención administrativa: satisfacción con los procesos operativos, con la solución de controversias y con el servicio, particularmente en lo referido al tiempo de espera. En la dimensión de procesos operativos se examina cómo se desarrolla la atención en aspectos como la eficiencia, la transparencia, la claridad del trámite y la calidad del servicio durante la interacción con la entidad (Condor, 2022).

El desempeño del personal administrativo incide de manera directa en la experiencia del usuario, en la medida en que su capacidad de respuesta, actitud de servicio e iniciativa influyen en la fluidez de los procesos y en la valoración global del servicio. En la administración académica, la calidad del servicio y el rendimiento del personal se relacionan estrechamente con la satisfacción del usuario, mientras que las demoras y la baja capacidad

de respuesta suelen concentrarse en los grupos con mayores niveles de insatisfacción, lo que permite identificar aspectos concretos que requieren ajustes en la atención (Mustafa et al., 2022; Condor, 2022; Wardhani & Gata, 2025).

En la dimensión de solución de controversias se considera la capacidad de la institución para atender y resolver conflictos con rapidez, profesionalismo y escucha activa, elementos que influyen en la satisfacción del usuario en contextos de atención administrativa (Parasuraman et al., 1985; Zeithaml et al., 2009). La satisfacción con el servicio, en cambio, se relaciona con la experiencia global de atención, en la que el tiempo de espera se convierte en un factor decisivo para la percepción de eficiencia y de la calidad del servicio recibido (Zeithaml et al., 2012).

El vínculo entre calidad administrativa y satisfacción docente se entiende a partir de cómo el usuario evalúa su experiencia de atención. Desde la teoría de la expectativa–confirmación, la satisfacción se construye al comparar lo esperado con el desempeño percibido, lógica que coincide con el enfoque de brechas del SERVQUAL, basado en el contraste entre expectativas y percepciones durante el servicio (Oliver, 2014; Parasuraman et al., 1988; Zeithaml & Parasuraman, 2004). En el contexto institucional, mejoras en la fiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía tienden a reflejarse en una valoración más favorable del servicio y en mayores niveles de satisfacción docente.

La evidencia internacional coincide en que la calidad del servicio administrativo se relaciona con la satisfacción en instituciones públicas y educativas, aunque su impacto varía según el tipo de usuario y el contexto.

Estudios en distintos países muestran que las brechas entre expectativas y servicio percibido, así como la calidad del soporte administrativo, influyen de manera directa en la satisfacción, especialmente en ámbitos educativos donde el apoyo institucional cumple un rol relevante (Rhee & Rha, 2009; Manarbek & Kondybayeva, 2022; Wu et al., 2023).

A partir de estos planteamientos, el estudio considera la calidad administrativa, expresada en fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía, como un factor explicativo de la satisfacción docente, la cual se manifiesta en los procesos operativos, la solución de controversias y la satisfacción con el servicio, particularmente en relación con el tiempo de espera. Esta relación se entiende desde la evaluación que realiza el usuario del desempeño percibido en contraste con sus expectativas previas (Oliver, 2014; Parasuraman et al., 1985).

3. Enfoque metodológico del estudio

La investigación fue de tipo básico y se orientó a la generación de conocimiento, con la finalidad de aportar evidencia que sirva de base para estudios posteriores. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y en un nivel explicativo, en la medida en que buscó analizar relaciones entre variables a partir de un sustento teórico y contrastación empírica. El diseño fue no experimental, de corte transversal, debido a que no se manipuló ninguna variable y las mediciones se realizaron en un solo momento, lo que permitió examinar la influencia de la calidad del servicio administrativo (O_x) sobre la satisfacción docente (O_y).

La unidad de análisis estuvo

conformada por docentes de Educación Básica Regular (EBR) de gestión pública de una unidad gestora educativa del sur del Perú (Tacna). La población fue de 2725 docentes que cumplían criterios de inclusión (contrato vigente, disponibilidad y pertenencia a los niveles de primaria o secundaria). La muestra incluyó 270 docentes, superando el tamaño mínimo referencial para asegurar suficiencia estadística. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando la disponibilidad y aceptación voluntaria. En consecuencia, los resultados tienen alcance explicativo para el grupo estudiado y presentan limitaciones para su generalización estadística.

La recolección de datos se realizó mediante encuesta, utilizando dos cuestionarios aplicados de forma individual, en modalidad presencial y virtual, con un tiempo aproximado de respuesta de diez minutos. La calidad del servicio administrativo se evaluó con un cuestionario de 15 ítems, organizado en las dimensiones de fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía, adaptado de Condor (2022) y medido con una escala Likert ordinal de cinco opciones. La satisfacción docente se midió mediante un cuestionario de 14 ítems, estructurado en las dimensiones de procesos operativos, solución de controversias y satisfacción con el servicio, empleando la misma escala.

La validez y la confiabilidad de los instrumentos se establecieron mediante juicio de expertos y análisis de consistencia interna. Ambos cuestionarios fueron evaluados por seis especialistas; para la validez de contenido por ítems se consideró la valoración de cinco jueces. La confiabilidad mostró niveles excelentes, con coeficientes α de Cronbach de 0,975

para la calidad del servicio administrativo y 0,973 para la satisfacción docente, y valores superiores a 0,90 en todas sus dimensiones. La validez de contenido se respaldó mediante el V de Aiken (5,031 y 4,876) y el coeficiente de validez de contenido total (CVCtc= 1,04301 y 1,00772), según los criterios de Penfield y Giacobbi (2004).

En cuanto al procedimiento, se gestionó la autorización institucional correspondiente mediante el OFICIO MÚLTIPLE N.º 606–2023. Posteriormente, se utilizó el registro de directivos para la identificación de las instituciones educativas y se coordinaron reuniones destinadas a la aplicación de los instrumentos. El procesamiento y análisis de los datos se realizaron con los programas Excel, SPSS versión 26 y R. El análisis inferencial se realizó mediante regresión logística ordinal, utilizada para estimar la influencia de la calidad administrativa sobre los niveles de satisfacción docente.

4. Influencia de la calidad administrativa en la satisfacción docente

En esta sección se presentan los resultados del estudio, derivados del análisis de los datos recolectados mediante la aplicación de los instrumentos correspondientes. Los hallazgos se organizan de manera progresiva, incorporando análisis descriptivos e inferenciales orientados a examinar la influencia de la calidad administrativa y sus dimensiones en la satisfacción docente, con el fin de aportar una lectura estructurada de la evidencia empírica obtenida.

De acuerdo con la Tabla 1, se estimó un modelo de regresión logística

ordinal que resultó significativo ($\chi^2 = 88,786$; $p < 0,05$), el cual presentó una capacidad explicativa del 68,1% de la variabilidad en los niveles de satisfacción docente (R^2 de Nagelkerke = 0,681). Asimismo, el Odds Ratio

(OR = 1,300) indica que, por cada punto adicional de mejora en la calidad administrativa, aumentan en 1,30 veces las probabilidades acumuladas de que los docentes se ubiquen en categorías más altas de satisfacción.

Tabla 1
Efecto de la calidad administrativa en la satisfacción docente

Parámetro	B	Contraste de hipótesis			OR	
		X ² Wald	gl	Sig.		
Umbral	[Niv_SD=1]	9,366	65,851	1	0,000	11682,94
	[Niv_SD=2]	15,894	93,423	1	0,000	7991954,4
Calidad administrativa	0,262	88,786	1	0,000	1,300	

Nota. Variable dependiente: nivel de satisfacción docente. RLO = regresión logística ordinal; OR = Exp(B); IC95% = intervalo de confianza al 95%.

Este efecto, aunque significativo, debe interpretarse con cautela: un OR > 1 en un modelo ordinal indica un desplazamiento hacia categorías superiores de satisfacción conforme mejora la calidad administrativa, pero no implica causalidad al tratarse de un diseño no experimental. Asimismo, el tamaño del efecto sugiere que la calidad administrativa actúa como un factor institucional relevante, vinculado con condiciones de trabajo y soporte organizacional. En consecuencia, más que asumir una relación lineal resulta pertinente identificar qué componentes de la gestión explican este aumento y en qué condiciones (p. ej., reglas claras, tiempos de respuesta y trato al docente).

En consonancia con lo observado, estudios recientes en población docente señalan que la satisfacción con los recursos y el soporte institucional se asocia positivamente con indicadores de bienestar y actúa como un mecanismo a través del cual distintas condiciones organizacionales, como las prácticas

de liderazgo, influyen en la valoración global del trabajo docente. En esta línea, fortalecer la gestión y el soporte administrativo resulta relevante para sostener mayores niveles de satisfacción, considerando además que las prioridades de calidad pueden variar según el tipo de usuario y su rol dentro de la organización (Skapinaki & Salamoura, 2020; Quinteros-Durand et al., 2023; Rhee & Rha, 2009).

Al contrastar estos resultados con evidencia latinoamericana, se observa consistencia con estudios que sitúan la gestión institucional como determinante del bienestar laboral docente. En Perú, Ñañez-Silva et al. (2023) reportan una alta asociación entre la gestión docente (selección, evaluación, capacitación, reconocimiento y desarrollo académico) y la satisfacción laboral, lo que sugiere que se valoran sistemas organizacionales previsibles y orientados al soporte profesional. Asimismo, un análisis comparado en Brasil, Chile y México (Madero, 2019), basado en TALIS 2013,

evidencia que la colaboración docente y una cultura de participación escolar se asocian con menor insatisfacción.

A diferencia de enfoques centrados únicamente en recursos o clima institucional, estos hallazgos permiten identificar palancas específicas del servicio administrativo (fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía) como palancas de intervención directa para fortalecer la experiencia laboral docente.

En la Tabla 2, el modelo de regresión

logística ordinal resultó significativo ($\chi^2 = 92,167$; $p < 0,05$) y evidenció una influencia estadísticamente significativa de la fiabilidad sobre la satisfacción docente (R^2 de Nagelkerke = 0,610). Además, el Odds Ratio (OR = 1,915) indica que, por cada incremento en la fiabilidad del servicio administrativo, aumentan en 1,915 veces las probabilidades acumuladas de que los docentes se ubiquen en categorías más altas de satisfacción.

Tabla 2
Efecto de la fiabilidad en la satisfacción docente

Parámetro	B	Error estándar	Contraste de hipótesis		OR	
			Wald	Sig.		
Umbral	[Niv_SD=1]	7,762	,9760	63,241	0,000	2349,384
	[Niv_SD=2]	13,501	1,3593	98,644	0,000	730048,129
Fiabilidad	0,650	0,0677	92,167	0,000	1,915	

Nota. Variable dependiente: nivel de satisfacción docente. RLO = regresión logística ordinal; OR = Exp(B); IC95% = intervalo de confianza al 95%.

Estos resultados coinciden con estudios que reportan una asociación directa entre fiabilidad y satisfacción (Reyes & Veliz, 2021). Asimismo, se alinean con los planteamientos del modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), según los cuales la fiabilidad sostiene la confianza en el servicio y contribuye a una valoración más favorable por parte del usuario, reforzando la necesidad de alinear las expectativas del usuario con la prestación efectiva del servicio (Manarbek & Kondybayeva, 2022).

En estudios de Latinoamérica, este resultado se alinea con evidencias que resaltan que la satisfacción docente se fortalece cuando existen prácticas institucionales consistentes y orientadas al soporte profesional (Ñañez-Silva et al., 2023). Asimismo, la literatura regional

sugiere que la satisfacción/insatisfacción no depende solo del individuo, sino del tipo de organización escolar; particularmente, culturas de participación y colaboración se relacionan con menor insatisfacción (Madero, 2019), lo que refuerza que la fiabilidad administrativa contribuye a generar confianza y estabilidad organizacional.

En la Tabla 3, el modelo de regresión logística ordinal resultó significativo ($\chi^2 = 86,40$; $p < 0,05$) y presentó una capacidad explicativa del 67,4% de la variabilidad en los niveles de satisfacción docente (R^2 de Nagelkerke = 0,674). Asimismo, el Odds Ratio (OR = 2,125) indica que mejoras en la capacidad de respuesta del servicio administrativo favorecen el desplazamiento hacia niveles más altos de satisfacción docente.

Tabla 3
Efecto de la capacidad de respuesta en la satisfacción docente

Parámetro	B	Error estándar	Contraste de hipótesis		OR	
			Wald	Sig.		
Umbral	[Niv_SD=1]	8,713	61,902	61,902	0,000	6083,58
	[Niv_SD=2]	15,159	90,53	90,53	0,000	3831764,16
Capacidad de respuesta	0,650	0,754	86,40	0,000	2,125	

Nota. Variable dependiente: nivel de satisfacción docente. RLO = regresión logística ordinal; OR = Exp(B); IC95% = intervalo de confianza al 95%.

Estos resultados se articulan con evidencias que identifican la capacidad de respuesta como un componente decisivo en la satisfacción de los usuarios, en la medida en que la prontitud y la disposición para atender requerimientos influyen directamente en la valoración del servicio recibido (Alván & Coaquira, 2021). De manera coherente, los planteamientos del modelo SERVQUAL subrayan que la rapidez en la atención y la voluntad del personal para brindar apoyo oportuno constituyen elementos centrales en la percepción de calidad del servicio, especialmente en contextos institucionales donde los usuarios dependen de respuestas administrativas para el desarrollo de su labor (Parasuraman et al., 1988).

Este hallazgo puede interpretarse como un indicador de soporte organizacional efectivo: cuando la administración responde con oportunidad, el trabajo docente se percibe menos obstaculizado por trámites y demoras. En consonancia, en

Perú se ha documentado que prácticas de gestión y mejora institucional se asocian con mayor satisfacción laboral docente (Ñañez-Silva et al., 2023). A nivel regional, la participación y la colaboración en la escuela se vinculan con menor insatisfacción (Madero, 2019), lo que sugiere que la capacidad de respuesta también expresa una escuela más abierta a la voz y necesidades del docente.

En la Tabla 4, el modelo de regresión logística ordinal resultó significativo ($\chi^2 = 97,448$; $p < 0,05$) y mostró que la empatía presenta una capacidad explicativa del 59,9% sobre los niveles de satisfacción docente (R^2 de Nagelkerke = 0,599). El valor del Odds Ratio (OR = 1,765) indica que, por cada unidad de incremento en la empatía percibida, aumentan en 1,77 veces las probabilidades acumuladas de que los docentes se sitúen en categorías más altas de satisfacción, en comparación con categorías inferiores

Tabla 4
Efecto de la empatía en la satisfacción docente

Parámetro	B	Error estándar	Contraste de hipótesis		OR	
			Wald	Sig.		
Umbral	[Niv_SD=1]	6,046	,7886	58,780	0,000	422,375
	[Niv_SD=2]	11,600	1,1298	105,419	0,000	109125,832
Empatía	0,568	0,0575	97,448	0,000	1,765	

Nota. Variable dependiente: nivel de satisfacción docente. RLO = regresión logística ordinal; OR = Exp(B); IC95% = intervalo de confianza al 95%.

Este resultado es consistente con investigaciones realizadas en contextos de unidades gestoras educativas peruanas, donde se ha observado que la empatía en la atención administrativa se asocia de manera directa con mayores niveles de satisfacción docente (Condor, 2022). Asimismo, la evidencia internacional señala que la satisfacción tiende a incrementarse cuando el soporte administrativo es percibido como cercano, comprensible y alineado con las necesidades concretas del usuario, especialmente en entornos educativos donde la interacción administrativa forma parte de la experiencia laboral cotidiana (Wu et al., 2023).

La empatía administrativa no solo opera como trato cordial, sino como un componente que reduce fricciones institucionales y mejora la experiencia laboral cotidiana. De forma coherente, la evidencia comparada regional indica que escuelas con culturas participativas y colaborativas reportan menor insatisfacción profesional (Madero, 2019), por lo que la empatía puede entenderse como un mecanismo relacional que sostiene dicha cultura.

En América Latina, estudios como los de Madero (2019), Condor (2022), Ñañez-Silva et al. (2023) y Wu et al. (2023) han reportado asociaciones entre gestión institucional y satisfacción docente, principalmente mediante análisis correlacionales o comparaciones multinacionales centradas en variables organizacionales amplias.

El uso de regresión logística ordinal permite estimar probabilidades acumuladas de desplazamiento hacia niveles superiores de satisfacción, aportando una media cuantificable del efecto de la calidad administrativa y de sus dimensiones específicas, más allá de asociaciones correlacionales.

Finalmente, el análisis prioriza dimensiones operativas del servicio administrativo —fiabilidad, capacidad de respuesta y empatía— frente a categorías macroorganizacionales como clima institucional o colaboración docente, lo que permite identificar palancas de intervención directamente gestionables. En este sentido, se ofrece evidencia empírica útil para la toma de decisiones en gestión educativa y para comprender el vínculo entre calidad administrativa y bienestar docente en contextos latinoamericanos.

5. Conclusiones

Los resultados permiten sostener que la satisfacción docente, en el contexto de una unidad gestora educativa peruana, no se explica únicamente por el cumplimiento administrativo de los trámites, sino por la calidad institucional de la experiencia de atención. En este sentido, la calidad administrativa actúa como un mecanismo de confianza organizacional: cuando el servicio es percibido como predecible, oportuno y orientado al usuario, la institución se vuelve un facilitador del trabajo docente; cuando no lo es, el servicio tiende a ser interpretado como fricción, lo que deteriora la percepción de soporte y la legitimidad cotidiana de la gestión.

A nivel analítico, las dimensiones del servicio administrativo operan como un sistema interdependiente: la satisfacción no depende de un atributo aislado, sino de la coherencia entre reglas claras, respuesta efectiva y trato respetuoso. Esta lógica sistémica ayuda a explicar por qué mejoras parciales suelen tener retornos limitados si persisten incoherencias en la experiencia del usuario (por ejemplo, procedimientos claros con respuestas tardías, o rapidez

sin claridad comunicativa).

Desde la gestión pública educativa, los hallazgos reubican el servicio administrativo como un componente de gobernanza escolar local: su calidad influye en el clima institucional porque organiza la relación cotidiana entre docentes y administración, y condiciona la disponibilidad de tiempo, energía y disposición para el trabajo pedagógico. Por ello, las mejoras más consistentes deberían orientarse menos a intervenciones puntuales y más a una cultura de servicio basada en estandarización, transparencia, trazabilidad de solicitudes y retroalimentación continua, con el fin de reducir la distancia entre expectativas docentes y desempeño real.

La calidad administrativa se operacionaliza mediante dimensiones tipo SERVQUAL y su asociación con la satisfacción docente se estima mediante regresión logística ordinal, lo que permite priorizar intervenciones en servicios de soporte dentro de la gestión educativa local. Asimismo, el análisis evidencia que el bienestar docente se vincula con condiciones organizacionales y de participación, más que con variables exclusivamente individuales, reforzando la necesidad de políticas orientadas a mejorar la organización del trabajo y la experiencia institucional.

El fortalecimiento del servicio administrativo en una unidad gestora educativa del sur del Perú va más allá de un aspecto operativo y se presenta como una condición necesaria para el quehacer pedagógico. En este sentido, los hallazgos se relacionan con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (educación de calidad), ya que la reducción de fricciones administrativas favorece mejores condiciones para la enseñanza. Del mismo modo, se

vinculan con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 (instituciones sólidas), al mostrar que una atención administrativa más eficiente, predecible y orientada al usuario contribuye a mejorar la legitimidad y el desempeño de la gestión pública educativa.

No obstante, estas conclusiones deben analizarse considerando que se trabajó con un corte temporal único y con una selección muestral condicionada por la accesibilidad y disponibilidad de los participantes, además de basarse en percepciones autorreportadas. En este marco, resulta pertinente ampliar el análisis mediante diseños longitudinales, contrastar los resultados en otras unidades gestoras educativas del país o en contextos de gestión privada, e incorporar enfoques complementarios, como entrevistas o análisis de procesos, que permitan comprender con mayor profundidad qué prácticas administrativas específicas favorecen la satisfacción docente y cuáles generan fricciones en la experiencia de atención.

Referencias

- Abdurrohman, A., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2020). Analysis of Teachers' Job Satisfaction in Public Primary School. *International Journal of Educational Review*, 2(2), 121-129. <https://doi.org/10.33369/ijer.v2i2.10920>
- Alván, M. N., & Coaquira, C. D. (2021). *Calidad de servicio y satisfacción del usuario en el área administrativa del Gobierno Regional de Tacna* [Tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui. Repositorio institucional]. <https://hdl.handle.net/20.500.12819/1297>
- Calizaya-López, J., Velazco-Gonzales, A., Cuba-Pacheco, L., Cabana-Mamani, D., Trujillo-Medina, E.,

- Hinojosa-Paz, L., Barriga-Rojas, S., Rodríguez-Moscoso, J., Franco-Franco, C., & Zapata-Delgado, F. (2024). Educational quality policies and student satisfaction in public and private universities in Peru. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(12), 9558. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i12.9558>
- Cepeda, J. P., & Cifuentes, W. E. (2019). Sistema de Gestión de Calidad en el Sector público. Una revisión literaria. *Podium*, 36, 35-54. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/336>
- Condor, C. F. (2022). *La calidad del servicio administrativo y la influencia en la satisfacción de atención a los docentes de la Unidad de Gestión Educativa Local Huánuco 2021* [Tesis de posgrado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Repositorio institucional]. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/8170>
- Farias, P. E., Tapia, M. L., & Tifner, S. (2019). Satisfacción percibida y calidad de la atención médica en sistemas de salud. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 22(3), 2489-2516. <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/70927>
- Georgopoulos, V., Nikas, I., & Panagopoulos, A. (2025). Quality assessment of administrative units in tourism higher education using continuous scales. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 15. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010015>
- Hallak, J., & Poisson, M. (2007). *Corrupt Schools, Corrupt Universities: What Can Be Done?* International Institute for Education Planning (IIEP-UNESCO).
- Hasibuan, P. (2019). Improving the quality of teachers' teaching administration plans through academic supervising at SMA in Kabupaten Rokan Hulu, Riau Province. *Journal of English Education*, 5(1), 49-60. <https://doi.org/10.30606/jee.v5i1.556>
- Izquierdo, J. R. (2021). La calidad de servicio en la administración pública. *Horizonte Empresarial*, 8(1), 425-437. <https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1648>
- Kesharwani, A., Mani, V., Gaur, J., Wamba, S., & Kamble, S. (2021). Service quality measurement in information systems: An expectation and desire disconfirmation approach. *Journal of Global Information Management*, 29(6), 1-19. <https://doi.org/10.4018/jgim.20211101.0a30>
- Kotler, P., Lane Keller, K., Mues, A., Martínez Gay, M., Ascanio Rivera, M., Hernández, M., & Bianchi, C. (2012). *Dirección de Marketing* (3.^a ed.). Pearson Educación.
- Madero, C. (2019). *Secondary teacher's dissatisfaction with the teaching profession in Latin America: the case of Brazil, Chile, and Mexico*. *Teachers and Teaching*, 25(3), 358-378. <https://doi.org/10.1080/13540602.2019.1587402>
- Manarbek, G., & Kondybayeva, S. (2022). Application of SERVQUAL as a quality management technique in higher education: The case of Kazakh National University. In G. Mutanov & A. Serikbekuly (Eds.), *Digital transformation in sustainable value chains and innovative infrastructures* (Studies in Systems, Decision and Control, Vol. 443, pp. 31-51). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-07067-9_4
- Matsumoto, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, 34, 181-209. <https://doi.org/10.35319/bgcg0j12>

- Monsefú, L. M. (2021). *Gestión municipal y calidad del servicio público en la municipalidad distrital de San Pablo, 2021* [Tesis de posgrado, Universidad César Vallejo. Repositorio institucional]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/66970>
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Mustafa, D., Ahsan, S., Aris, M., Niswaty, R., & Arhas, S. (2022). Service quality and performance of academic administration employees on student satisfaction. *Sosiohumaniora*, 24(3), 335-342. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v24i3.40870>
- Nevado, P. T. (2003). Calidad de los servicios. *Estudios Socio-Jurídicos*, 5(1), 19-32. <https://www.redalyc.org/pdf/733/73350101.pdf>
- Noviyani, S., Wasliman, I., Hanafiah, H., & Gaffar, A. (2022). Implementation of management standards in improving the quality of academic services in elementary school. *International Journal of Educational Research & Social Sciences*, 3(5), 2052-2060. <https://doi.org/10.51601/ijersc.v3i5.501>
- Ntalossis, D., & Zarotis, G. (2019). The Environment and Operation of Secondary School Units in the North Aegean Region. *Journal of Education and Human Development*, 8(4), 36-48. <https://doi.org/10.15640/jehd.v8n4a6>
- Ñañez-Silva, M., Quispe-Calderón, J., & Santos-Jiménez, O. (2023). Teacher management and its impact on job satisfaction in higher education: A case study in Peru. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(8), 133-142. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.08.017>
- Oliver, R. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315700892>
- Ortan, F., Simut, C., & Simut, R. (2021). Autoeficacia, satisfacción laboral y bienestar docente en el sistema educativo K-12. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23), 12763. <https://doi.org/10.3390/ijerph182312763>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.1177/00222429850490040>
- Pelletier, L. G., Séguin-Lévesque, C., & Legault, L. (2002). Pressure from above and pressure from below as determinants of teachers' motivation and teaching behaviors. *Journal of Educational Psychology*, 94(1), 186-196. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.94.1.186>
- Penfield, R. D., & Giacobbi, Jr., P. R. (2004). Applying a Score Confidence Interval to Aiken's Item Content-Relevance Index. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 8(4), 213-225. https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0804_3
- Quinteros-Durand, R., Almanza-Cabe, R., Morales-García, W., Mamani-Benito, O., Sairitupa-Sanchez, L., Puño-Quispe, L., Saintila, J., Saavedra-Sandoval, R., Paredes, A., & Ramírez-Coronel, A. (2023). Influence of servant leadership on the life satisfaction of basic education teachers: the mediating

- role of satisfaction with job resources. *Frontiers in Psychology*, 14, 1167074. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1167074>
- Ramos, K. L., Podesta, L. E., & Ruiz, R. A. (2020). Calidad de servicio y satisfacción de pacientes sometidos a tratamientos estéticos faciales mínimamente invasivos de una clínica privada. Lima-Perú. *Horizonte Médico (Lima)*, 20(3), e1248. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2020.v20n3.07>
- Reyes, L. M., & Veliz, M. N. (2021). Calidad del servicio y su relación con la satisfacción al cliente en la empresa pública de agua potable del cantón Jipijapa. *Polo del Conocimiento: Revista Científico-Profesional*, 6(4), 570-591. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2586>
- Rhee, S. K., & Rha, J. Y. (2009). Public service quality and customer satisfaction: Exploring the attributes of service quality in the public sector. *The Service Industries Journal*, 29(11), 1491-1512. <https://doi.org/10.1080/02642060902793441>
- Romero, R., Mendoza, I., Bejarano, M., Yactayo, D., Del Pilar Saravia Ramos, G., Labajos, F., Curo, F., & Chávez, O. (2024). Service quality, loyalty building and institutional image at a university in Lima, Peru using structural equations. *Frontiers in Education*, 9, 1365219. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1365219>
- Siyum, B. (2024). Service quality gap in Ethiopia: expected and perceived services in the public sector. *Cogent Social Sciences*, 10, 2359269. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2359269>
- Skapinaki, A., & Salamoura, M. (2020). *Investigating primary school quality using teachers' self-efficacy and satisfaction*. University Library of Munich. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3603340>
- Subrahmanian, R. (2008). *Gender equity in education: A review of trends and factors*. CREATE, University of Sussex.
- Sun, S. (2022). School-based Management and Its Effects on the Teacher Satisfaction in Henan Province, China. *Journal of Educational Research Progress*, 2(1), 29-48. <https://doi.org/10.55375/joerp.2022.1.5>
- Syam, A., & Mashuri, M. (2021). Organizational culture perspective on the quality of educational administration services. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 1(2), 89-94. <https://doi.org/10.62388/jpdp.v1i2.14>
- Taylor, I. M., Ntoumanis, N., & Standage, M. (2008). A self-determination theory approach to understanding the antecedents of teachers' motivational strategies in physical education. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 30(1), 75-94. <https://doi.org/10.1123/jsep.30.1.75>
- Tenesaca, B. L., & Rodríguez, R. T. (2022). Calidad de servicio y satisfacción del usuario en instituciones financieras. *CIENCIAMATRIA*, 8(2), 116-135. <https://doi.org/10.35381/cm.v8i2.701>
- Toropova, A., Myrberg, E., & Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 75-101. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Wardhani, N., & Gata, W. (2025). Improving the academic environment and teaching quality through data segmentation and decision trees. *Dinasti International Journal of Education Management and Social*

- Science, 6(6), 5227–5243. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i6.5288>
- Wu, C.-H., Pei-Ling, K., Yang, C.-H., Chang, Y.-C., & Chen, T.-L. (2023). Importance–Performance Analysis (IPA) in analyzing the satisfaction of administrative support in teaching practice research programs. *Sustainability*, 15(3), 1943. <https://doi.org/10.3390/su15031943>
- Zeithaml, V., & Parasuraman, A. (2004). *Relevant knowledge series: Service quality*. Marketing Science Institute.
- Zeithaml, V., Bitner, M., & Gremler, D. (2012). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw Hill.
- Zhao, Y. (2025). Analysis of Service Quality Gaps and Improvement Strategies in Undergraduate-Related Departments at Universities Based on the SERVQUAL Model. *Journal of Modern Educational Theory and Practice*, 1(3), 1-6. <https://doi.org/10.70767/jmetp.v1i3.453>