

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN**



**TESIS**

**MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE  
AYAVIRI**

**PRESENTADA POR:**

**GREGORIO SACA GUTIÉRREZ**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN**

**MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**PUNO, PERÚ**

**2018**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

MOTIVACION Y SATISFACCION LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE DE  
LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS DE LA CIUDAD DE  
AYAVIRI

PRESENTADA POR:

GREGORIO SACA GUTIERREZ

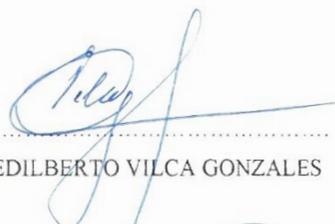
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACION

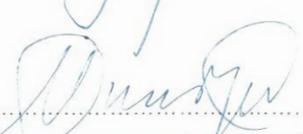
MENCION EN ADMINSTRACION DE LA EDUCACION.

APROBADA POR EL SIGUIENTE JURADO:

PRESIDENTE

  
.....  
Dr. EDILBERTO VILCA GONZALES

PRIMER MIEMBRO

  
.....  
Dr. SAMUEL MONROY GALLEGOS

SEGUNDO MIEMBRO

  
.....  
Dr. LINO VILCA MAMANI

ASESOR DEL TESIS

  
.....  
Dr. ESTANISLAO EDGAR MANCHA PINEDA

Puno 18 de abril del 2018

**ÁREA:** Gestión y gerencia administrativa.

**TEMA:** Educación secundaria en la especialidad de ciencia tecnología y medio ambiente.

**LÍNEA:** Relaciones humanas y clima organizacional.

## DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mi objetivo, además de su infinita bondad y amor, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haberme puesto en su camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi esposa Eliana compañera amiga, por la comprensión en esta etapa de mi vida, por su sacrificio y esfuerzo por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor,

A mis hijos Mayli y Elvis, por ser fuente de motivación e inspiración para poderme superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor, quienes en los momentos más difíciles me apoyaron e incentivaron a lograr tan preciado sueño.

A mi madre Juana Isidora, por el apoyo y amor infinito de cada día, este sueño sea hecho realidad, y haberme dado la enseñanza necesaria para seguir adelante por los caminos del bien sin dejar desvanecerme en los momentos más difíciles que hemos tenido gracias por el apoyo en cada obstáculo.

## AGRADECIMIENTOS

- A mis respetados Docentes de la Escuela de Post grado de la UNA. Puno, quienes con abnegación y dedicación permitieron mi formación idónea para lograr el cambio de la educación en la región Puno y el país
- Debo agradecer de manera especial y sincera al Dr. Estanislao Edgar Mancha Pineda por su paciencia, dedicación e incalculable conocimiento además, ha significado el surgimiento de una sólida amistad que perdurara en el tiempo.
- Quiero expresar también mi más sincero agradecimiento a la Escuela de Post grado de la UNA Puno su importante aporte a la educación de nuestro país, facilitando la formación de profesionales competentes que aportaran al desarrollo de nuestra región Puno.

**ÍNDICE GENERAL**

	<b>Pág.</b>
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1

**CAPÍTULO I****PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN**

1.1	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.2	ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	4
1.2.1	Problema general	4
1.2.2	Problema específico	5
1.3	JUSTIFICACIÓN.	5
1.4	OBJETIVOS	6
1.4.1	Objetivo general	6
1.4.2	Objetivos específicos	6
1.5	HIPÓTESIS	6
1.5.1	Hipótesis general	6
1.5.2	Hipótesis específicas	7
1.6	SISTEMA DE VARIABLES	8

**CAPÍTULO II****MARCO TEÓRICO**

2.1	ANTECEDENTES	9
2.1.1	Antecedentes locales	9
2.1.2	Antecedentes Internacionales	26
2.2	SUSTENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.2.1	Motivación	35
2.2.2	Motivación de personal	38
2.2.3	Las teorías centradas en el contenido	44
2.2.4	Las teorías centradas en el proceso	45
2.2.5	Caracterización de la jerarquía de las necesidades y sus formas de aplicación.	49
2.2.6	En sus relaciones con los demás, eran personas:	57
2.2.7	Satisfacción laboral	59
2.2.8	Teoría de dos factores de Herzberg	75
2.2.9	Definición de términos	77

**CAPÍTULO III****METODOLOGÍA**

3.1	LUGAR DE ESTUDIO	80
3.2	POBLACIÓN DE ESTUDIO	81
3.2.1	Población	81
3.2.2	Muestra	82
3.3	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	84
3.3.1	Tipo de investigación	84
3.3.2	Diseño de la investigación	85

3.4	Descripción detallada de métodos por objetivos específicos.	85
3.4.1	Técnicas e instrumentos de investigación	85
3.4.2	Procedimiento de recolección de datos	86
3.5	PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS	87
<b>CAPÍTULO IV</b>		
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>		
4.1	RESULTADOS	90
4.1.1	IES Nuestra Señora de Altagracia	91
4.1.2	IES Mariano Melgar	97
4.1.3	IES Técnico Industrial Roque Saenz Peña	101
4.1.4	IES “Agro Industrial 72”	104
4.2	RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE PERSONAL DOCENTE EN LAS IES DE LA CIUDAD DE AYAVIRI.	107
	CONCLUSIONES	112
	RECOMENDACIONES	114
	BIBLIOGRAFÍA	116
	ANEXOS	125

## ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Población de docentes de las IES de gestión pública de la ciudad de Ayaviri, 2017	81
2. Muestra de estudio estratificada del personal docente de las IES de la ciudad de Ayaviri 2017	84
3. Baremo	88
4. Escala cualitativo Baremo	91
5. Percepción de la motivación de personal por parte de los profesores de la IES Nuestra Señora de Altagracia de Ayaviri, 2017	92
6. Nivel de satisfacción laboral de los profesores de la IES Nuestra Señora de Altagracia de Ayaviri, 2017	94
7. Puntajes obtenidos por los profesores de la IES Nuestra Señora de Altagracia de Ayaviri, en los dos cuestionarios que se les aplico.	96
8. Percepción de la motivación de personal por parte de los profesores de la IES Mariano Melgar de Ayaviri, 2017	98
9. Nivel de satisfacción laboral de los profesores de la IES Mariano Melgar de Ayaviri, 2017	99
10. Puntajes obtenidos por los profesores de la IES Mariano Melgar en los dos cuestionarios que se aplico	100
11. Percepción de la motivación de personal por parte de los profesores de la IES "Técnico Industrial Roque Saenz Peña de Ayaviri, 2017	102
12. Nivel de satisfacción laboral de los profesores de la IES "Técnico Industrial Roque Sáenz Peña de Ayaviri, 2017	103

13. Puntaje obtenido por los profesores de la IES Técnico Industrial Roque Saenz Peña, en los dos cuestionarios que se les aplico.	103
14. Percepción de la motivación de personal por parte de los profesores de la IES “Agro Industrial 72” de Ayaviri, 2017	105
15. Nivel de satisfacción laboral de los profesores de la IES “Agro Industrial 72” de Ayaviri, 2017	105
16. Puntajes obtenidos por los profesores de la IES “Agro Industrial 72” de Ayaviri, 2017	106
17. Percepción de la motivación de personal por parte de los profesores de las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Ayaviri, 2017 (cuadro general)	108
18. Nivel de satisfacción laboral de los profesores de las IES de la ciudad de Ayaviri, 2017 (cuadro general)	110

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Los puntos de vista acerca de la motivación.	39
2. Ciclo motivacional de Kurt Lewin	42
3. Pirámide de necesidades de Abraham Maslow	47
4. Diferencia entre Motivación y Satisfacción	60
5. Teoría de los dos Factores de Herzberg	76
6. Motivación de personal percibido por los docentes en las IES de la ciudad de Ayaviri.	108
7. Niveles de satisfacción laboral del personal docente de las IES de la ciudad de Ayaviri.	110

## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
1. Cuestionario Motivación de personal	126
2. Cuestionario satisfacción laboral del docente	129

## RESUMEN

La presente investigación se pone a consideración de los señores jurados aborda el tema Motivación y satisfacción laboral constituyen dos componentes de esencial importancia. En la actualidad, en la mayoría de las instituciones educativas de la Región, los profesores se quejan por el maltrato que reciben de sus respectivas autoridades. Según las quejas que se conocen las autoridades no saben motivarlos con medidas y acciones que las teorías de la motivación establecen. Por eso el problema de investigación se plantea en el sentido de cuál es el grado de correlación existente entre la motivación de personal y los niveles de satisfacción laboral en los docentes de las IES de la ciudad de Ayaviri. Se parte de la premisa que la motivación de personal es determinante en el nivel de satisfacción laboral de los profesores de cualquier institución educativa. Existen teorías de la motivación de personal que las autoridades educativas deben implementar, pero que al no hacerlo generan descontentos en la mayoría de los profesores. Se asume el supuesto de que existe un alto grado de correlación entre la motivación de personal y los niveles de satisfacción laboral en los docentes de la ciudad de Ayaviri. Para comprobar este supuesto se asume el diseño correlacional simple de dos variables. Una "X" y otra "Y". La población de estudio está constituida por los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Ayaviri. De esta población se toma una muestra representativa constituida por 84 profesores. Se aplica una sola técnica, la encuesta con su instrumento, cuestionario. Se aplica un cuestionario de preguntas para cada variable y a los mismos integrantes de la muestra de estudio. Al final de la investigación se llega a la conclusión de que existe un alto grado de correlación de tipo directo entre la motivación de personal y los niveles de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario y de gestión pública de la ciudad de Ayaviri.

**Palabras claves:** Estrategia, gestión pública, motivación, profesional de educación y satisfacción laboral.

## ABSTRACT

The report set for consideration by the gentlemen of the jury addressed the issue of personnel management. Currently, in educational institutions in the region, teachers complain about the abuse they receive from their respective authorities. According to the complaints that authorities do not know the measures and activities to motivate the theories of motivation down. So the research problem arises in the sense of what the degree of correlation pon between staff motivation and job satisfaction levels of teachers in HEIs in the city of Ayaviri. It starts from the premise that personal motivation is a determinant in the level of job satisfaction of teachers in any educational institution. There are theories of personal motivation that education authorities should implement, but that do not generate discontent in the majority of teachers. It is assumed that if there is a high degree of correlation between personal motivation and job satisfaction levels of teachers in the city of Ayaviri. To verify this assumption is simple correlational design assumes two variables: an "X" and a "Y". The study population consists of all teachers of secondary level educational institution of governance of the city of Ayaviri. Of this population takes a representative sample of 212 teachers. It applies a single technique, the survey instrument. The questionnaire. It applies a series of question for each variable the same members of the study sample. At the end of the investigation concludes that there is a high degree of direct correlation between the type of personal motivation and job satisfaction levels of teachers in secondary level educational institution and governance of the city of Ayaviri.

**Keywords:** governance of the, job satisfaction, motivation, professional education and Strategies.

## INTRODUCCIÓN

La investigación expone los resultados del grado de relación existente entre la motivación y la satisfacción laboral del personal docente de las Instituciones Educativas Secundarias de gestión pública de la ciudad de Ayaviri. Estos niveles no son alentadores, en especial para los trabajadores de las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri.

La situación de satisfacción o insatisfacción laboral en las Instituciones Educativas, se genera no solo por el malestar y la frustración por parte del personal docente sino también por la falta de compromiso institucional de los directores.

Esta investigación tiene como principal propósito determinar el grado de relación existente entre la motivación y la satisfacción laboral, en el funcionamiento de una Institución Educativa es de suma importancia la gestión de personal. Se puede disponer de los mejores planes educativos, pero si no se tiene al personal docente preparado ni motivado para que ejecute estos planes, todo será en vano. De ahí la importancia de la gestión de personal y dentro de esta disciplina la motivación de personal.

De este modo el planteamiento y desarrollo de esta tesis en la presente investigación se investiga el tema de la motivación de personal como uno de los ejes principales de la gestión del recurso humano. Además, se considera que la motivación de personal tiene que ver directamente con los niveles de satisfacción laboral. Los docentes que están satisfechos son porque las autoridades los motivan adecuadamente durante el transcurso de sus labores educativas.

Por tal motivo este estudio ha sido trabajado en cuatro capítulos, según el esquema de la Escuela de post grado de la Universidad Nacional del Altiplano. Hoy en día no solo las instituciones privadas sino también las entidades públicas están tomando en cuenta la verdadera importancia de la Motivación y la satisfacción laboral.

En el capítulo I el problema de investigación, identificación del problema, enunciado, justificación, considerando las interrogantes y los objetivos, hipótesis y variables como elementos básicos de este capítulo.

En el capítulo II marco teórico en la base de teórica se asume una posición teórica que permite afirmar que la motivación guarda directa relación con los niveles de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri. Considerando los antecedentes de investigación realizados en el ámbito local e internacionales. Se toma algunos antecedentes del nivel extranjero, pero también antecedentes de las universidades nacionales.

En el capítulo III Metodología material y métodos se detalla el lugar, tipo y diseño de investigación, la población y la muestra de estudio. Además, en este capítulo se determina con claridad las técnicas e instrumentos de investigación, así como los procedimientos de recojo de datos.

En el capítulo IV se dan a conocer los resultados de investigación. En esta ocasión los resultados se dan a conocer considerando las cuatro Instituciones Educativas. Por cada institución educativa se aplica el diseño de correlación de Spearman y Kendall y al final se muestra el resumen de todas instituciones. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencia bibliográfica y los anexos correspondientes.

## CAPÍTULO I

### PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante saber que la motivación es un aspecto fundamental en el desarrollo de un país principalmente en la región Puno en la provincia de Melgar en el distrito de Ayaviri, en la mayoría de las instituciones educativas hay conflictos que se deberían superar a través del liderazgo de las autoridades educativas. Investigación

La motivación es importante para el desempeño de las actividades académicas, ayuda a que ellos desarrollen sus actividades con responsabilidad y profesionalismo, la relación estrecha entre estas variables motivación y satisfacción laboral. Se ha intuido que el aumento de motivación aumenta la satisfacción laboral, la motivación permite un mayor grado de desempeño en la ejecución de actividades académicas del personal docente.

En todo país en vías de desarrollo la principal fuente es la motivación de sus autoridades por tal razón la motivación y la satisfacción laboral del personal docentes de las instituciones educativas secundarias de la ciudad de Ayaviri

necesitan el apoyo de las autoridades educativas para cumplir mejor la labor encomendada por el estado.

Las autoridades de las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri se descuidan de la motivación del personal docente. Se revisó el horario de profesores nombrados y contratado en las cuatro instituciones educativas en la tercera semana del mes de marzo del año en curso. Se comprobó que todos trabajan en un horario de clases disperso durante el día. No tienen clases en un solo turno, con intervalos de tiempos distantes.

Por otro lado, el director de la UGEL –Melgar, con motivo de la inauguración del año escolar 2017, invocó a los directores titulares y designados a solucionar sus problemas internos en sus instituciones educativas sin perjudicar a los estudiantes, de esto se deduce que en la mayoría de las instituciones educativas existen hostilidades entre los profesores, lo que significa que hay conflicto institucional.

Por eso, para el autor del presente informe de investigación existe una evidente relación entre la motivación y la satisfacción laboral en el personal docente de las instituciones educativas del nivel secundario y de gestión pública de la ciudad de Ayaviri.

## **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.**

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es grado de relación existente entre la motivación y la satisfacción laboral del personal docente de las instituciones educativas secundarias

de gestión pública de la ciudad de Ayaviri durante las labores escolares del segundo trimestre del año escolar 2017?

### **1.2.2 Problema específico**

- a) ¿Qué tipo de percepción tienen los profesores respecto de la motivación de personal que las autoridades implementan durante las labores escolares?
- b) ¿Cuál es la satisfacción laboral que muestran los docentes durante las labores escolares del año 2017?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN.**

La investigación del nivel de satisfacción laboral de los docentes en función de la motivación del personal que realizan las autoridades es un tema de actualidad e importante de por sí, la gestión de personal es de suma importancia porque tiene que ver con el aprovechamiento de las capacidades de los agentes principales de la educación. En toda institución educativa los agentes principales de la educación son los profesores. Las autoridades educativas deben promover y explotar al máximo las capacidades de sus profesores. La calidad educativa depende del nivel de rendimiento laboral de los docentes y eso exige que las autoridades sepan motivarlos adecuadamente.

Con la presente investigación se trata de probar que en las instituciones educativas no sabe motivar al personal docente y, por esta razón, los profesores se sienten insatisfechos, lo que a su vez afecta el rendimiento laboral. Es decir, se quiere probar que la gestión de personal, en los términos como se plantea en las teorías existentes, no se aplica en las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri. Por consiguiente, la utilidad de esta investigación radica en poner al

descubierto las deficiencias en la motivación de personal y promover como alternativa de solución cursos de capacitación en esta temática para las autoridades educativas.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo general**

Determinar el grado de relación existente entre la motivación y la satisfacción laboral del personal docente de las instituciones educativas secundarias de gestión pública de la ciudad de Ayaviri durante las labores escolares del segundo trimestre del año escolar 2017.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a) Señalar el tipo de satisfacción laboral que los profesores tienen respecto de la motivación de personal que implementan las autoridades durante las labores escolares.
- b) Identificar la satisfacción laboral que muestran los docentes durante las labores escolares en el segundo trimestre del año escolar 2017.

## **1.5 HIPÓTESIS**

### **1.5.1 Hipótesis general**

Existe una relación de alto grado entre la motivación y la satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Ayaviri, durante las labores escolares del segundo trimestre del año escolar 2017.

## 1.5.2 Hipótesis específicas

- a) La mayoría de profesores perciben que no están motivados interna ni externamente durante el segundo trimestre del año escolar 2017.
- b) La mayoría de los profesores están insatisfechos laboralmente durante el segundo trimestre del año escolar 2017.

1.6 SISTEMA DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN
1 Motivación de personal	1.1 Percepción de la motivación externa.	Percepción de los profesores respecto de la motivación que la autoridades implementan con relación a: Las necesidades fisiológicas 1.1.1 Intervalos de descanso durante el trabajo. 1.1.2 Horario de clases que se le asigna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percibe que están muy bien motivado (2 putos)</li> <li>- Percibe que está motivado (1.5 puntos)</li> <li>- Percibe que no está motivado ni desmotivado (1 punto)</li> <li>- Percibe que no está motivado (0.5).</li> <li>- Percibe que no existe ninguna motivación ( 0 puntos)</li> </ul>
	1.2 Percepción de la motivación interna	Las necesidades de seguridad 1.1.3 Condiciones físicas o ambientales de trabajo. 1.1.4 Nivel de remuneración y beneficios Las necesidades sociales: 1.2.1 Amistad con los colegas. 1.2.2 Estilo de gestión que ejercen las autoridades. Las necesidades de autoestima. 1.2.3 Reconocimiento a los profesores por sus logros. 1.2.4 Medida en que valoran al profesor Las necesidades de autorrealización: 1.2.5 Autonomía en el trabajo 1.2.6 Participación en las decisiones institucionales.	
2 Satisfacción laboral	2.1 Niveles de satisfacción laboral	Medida en que el profesor se siente satisfecho con: 2.1.1 Las oportunidades de promoción laboral. 2.1.2 Con los cursos o materias que se le asigno para dictar en el presente año escolar 2.1.3 Con la frecuencia en que se consideran su experiencia para asignarle los cursos o materias para enseñar 2.1.4 El estatus laboral en el que se encuentra actualmente en la institución 2.1.5 El sistema de seguridad contra los riesgos que la institución tiene para los profesores 2.1.6 Las condiciones físicas de la institución 2.1.7 La remuneración que recibe mensualmente 2.1.8 El tipo de relación que mantiene con los compañeros de trabajo 2.1.9 El tipo de supervisión que realizan las autoridades a sus labores educativas 2.1.10 El tipo de trato que recibe de las autoridades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Está muy satisfecho ( 2 puntos)</li> <li>- Está satisfecho ( 1.5 puntos)</li> <li>- No está insatisfecho ni satisfecho ( 1 punto)</li> <li>- Está insatisfecho ( 0.5 puntos)</li> <li>- Está muy Insatisfecho (0 puntos)</li> </ul>

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES

Considerando los antecedentes existentes que guardan relación con el tema de estudio, que en cierta forma avala el presente proyecto de investigación que se realizaron en universidades nacionales e internacionales, se cita algunas investigaciones, a continuación, se presenta la revisión de estudios relacionados al tema:

##### 2.1.1 Antecedentes locales

Cárdenas y Tejeda (2016) según los resultados obtenidos, la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa no cuenta con un porcentaje adecuado de sus trabajadores motivados lo que genera un clima laboral poco saludable, que se ve plasmado en el poco interés de estos, en la realización de sus actividades, un trabajo rutinario y una comunicación escasa.

Para Matamet (2015) los profesionales de enfermería del Hospital Carlos Monge Medrano de Juliaca, se encuentran medianamente satisfechos, con tendencia a la insatisfacción en aspectos como las condiciones físicas, las políticas administrativas, las relaciones interpersonales y relaciones con la autoridad, y satisfechos respecto a la remuneración, desarrollo personal y el desempeño de tareas.

Vargas (2015) llegó a la siguiente conclusión: la influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional se da de forma positiva ( $r = 0.452$ ), pero en un pequeño porcentaje (20.39%), por lo que debe tenerse en cuenta otros factores que afectarían al correcto desarrollo del clima organizacional de la institución mencionada anteriormente.

Castillo (2014) donde se evaluó a cien trabajadores entre 25 a 40 años de edad, quienes ocupaban diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización, en la ciudad de Lima, Perú, los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca, y satisfacción laboral.

Alvarado y Llactahuacchal (2014) llegaron a las siguientes conclusiones: De manera general, existe influencia significativa de los regímenes laborales en el nivel de satisfacción de las enfermeras trabajadoras de EsSalud Chiclayo, el cual está representado por los siguientes niveles de satisfacción: insatisfacción 12.1 %, medianamente satisfechas 20.6 %, satisfechas 12.7 % y muy satisfechas 54.5%. Los niveles de satisfacción y mucha satisfacción corresponden a las enfermeras del RL. DL N° 276 y Ley N° 728. En el RL. DL N° 1057 (CAS) el 61.8% de enfermeras

evidencian mediana satisfacción. En el régimen laboral DL. N° 276, el 78.2% de las enfermeras de Es Salud Chiclayo muestran un nivel de satisfacción laboral de Muy Satisfecho; los factores que influyen significativamente sobre el puntaje de satisfacción laboral en orden de mayor significancia son: Factor 5: Desarrollo Personal (0.80), Factor 6: Desempeño de Tareas (0.75), factor 7: Relación con la Autoridad (0.68), Factor 1: Condiciones Físicas y/o Materiales (0.58), y Factor 3: Políticas Administrativas (0.55). El régimen laboral Ley N° 728, el 85.5% de las enfermeras de Es Salud Chiclayo muestran un nivel de satisfacción de Muy Satisfechas y los factores en orden de influencia fueron: Factor 6: Desempeño de Tareas (0.75), Factor 5: Desarrollo Personal (0.65) y Factor 2: Beneficios laborales y/o remunerativos (0.54). El factor 3 y 1, no fueron significativos. En el régimen laboral DL. N° 1057 (CAS), el 61.8% de las enfermeras de Es Salud Chiclayo referencian un nivel de satisfacción de Medianamente Satisfechas, y un significativo de 41 36.4% de insatisfacción; los factores que influyen significativamente son: Factor 2: Beneficios Laborales y/o Remunerativos (0.60) y el Factor 3: Políticas Administrativas (0.55), con menor influencia el Factor 5: Desarrollo Personal (0.44) y Factor 7: Relación con la Autoridad (0.41). Los factores que generan mayor interrelación con el puntaje final de satisfacción laboral, en orden de mayor influencia son: Factor 2: Beneficios Laborales y/o Remunerativos (0.60), factor 3: Políticas Administrativas (0.55), factor 5: Desarrollo Personal (0.44), factor 7: Relación con la 11 Autoridad (0.41), Factor 6: Desempeño de Tareas (0.37), factor 1 Condiciones Físicas y/o Materiales (0.36) (p.40)

Gutiérrez (2013) tuvo como objeto general, generar un aporte al estudio de la Motivación y Satisfacción laboral de los Obreros del sector de la Construcción en la Comunidad Peruana. De la investigación se infiere que en relación a los factores motivadores de los trabajadores manuales u obreros de la construcción identificados en gran parte de las investigaciones, además de información relevante sobre el sector construcción en Perú, podemos identificar el contexto en el que se desarrolla hoy en día este sector y el diagnóstico actual sobre los principales factores motivadores que podrían afectar la motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción, dentro de ellos se puede destacar: el dinero, estabilidad de empleo, posibilidad de ascender y promocionar, condiciones de trabajo, condición social de ser obrero de construcción, ambiente social de trabajo, naturaleza de propio trabajo, autonomía, posibilidades de aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas e importancia de la buena gestión de obras.

Alfaro *et al.* (2012) llegaron a las siguientes conclusiones: ... Los trabajadores de la municipalidad A reportaron un menor porcentaje en su satisfacción por el factor Reconocimiento Personal y/o Social, y esto podría deberse a que, en esta municipalidad, los trabajadores no reciben el reconocimiento esperado de sus compañeros o jefes. Esto estaría indicando un área de posible mejoramiento. Se determinó que en cada municipalidad el nivel de satisfacción laboral variaba según la condición laboral. Al comparar las tres municipalidades, se encontró que el personal con condición laboral Empleado obtuvo la menor puntuación, con un nivel de satisfacción laboral Promedio y que la condición Funcionario tiene la

mayor puntuación. Se determinó que el nivel de satisfacción laboral medio por género es diferente sólo en la municipalidad C, mientras que en las municipalidades A y B no existen diferencias; esto podría deberse a que se aplica un liderazgo enfocado a la no discriminación por género. Al buscar diferencias en el nivel de satisfacción, se encontró que en la municipalidad C, los trabajadores del género Masculino tienen un menor nivel de satisfacción, el cual es Promedio. Se encontró que en la municipalidad A el nivel de satisfacción laboral en sus factores es diferente en función del Tiempo de Servicio.

Sin embargo, en la municipalidad B no existen diferencias significativas y en la municipalidad C no se puede asegurar que existan o no diferencias. Se encontró que los grupos cuyo tiempo de servicio está entre 15 y 30 años tienen el menor nivel de satisfacción laboral, que es Promedio. Esto indicaría que la mayor permanencia en la organización podría deberse a un compromiso de continuidad simplemente y no a un mejoramiento de sus condiciones laborales o la realización de metas profesionales. En la muestra de municipalidades, el factor Reconocimiento Personal y/o Social a nivel general y de las variables ocupacionales, presenta el menor nivel que es Insatisfecho con mayor frecuencia que los otros factores; y, por tanto, al que debería prestarse mayor atención. (p. 67-68).

Monteza (2012) llegó a las siguientes conclusiones: Las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital Nacional "Almanzor Aguinaga Asenjo" de Chiclayo, respecto al clima laboral calificaron como medianamente favorable; predominando como potencial la autorrealización, estando impedidas de lograrlo en su máxima expresión debido al exceso de

trabajo, logros poco valorados, escaso compromiso y supervisión, contribuyendo en la insatisfacción y desmotivación, necesidad que no es atendida por los directivos de dicho hospital. Las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo, respecto a la satisfacción laboral se ubican en un nivel medianamente satisfactorio; justificándose por la falta de fortalecimiento de los beneficios sociales y/o remunerativos, así como el mejoramiento del ambiente donde se realiza el trabajo, a esto se añade el capital humano y material no suficientes, las debilitadas relaciones interpersonales y las políticas administrativas que son inestables para la profesión. Se pudo observar un predominio de la dimensión de beneficios sociales y/o remunerativos. Se encontró que existe asociación y por lo tanto influencia entre el clima laboral y la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico del Hospital Nacional “Almanzor Aguinaga Asenjo” de Chiclayo, situación que se comprobó vía la contratación de hipótesis realizada.

Gherman, Iturbe y Osorio (2011) donde recomiendan realizar un trabajo en cooperación dentro del equipo con el afán de alcanzar objetivos en común, para que los integrantes lleguen a tener un fuerte lazo de solidaridad y una muy buena relación interpersonal. Asimismo en cuanto al reconocimiento, puesto que se reportó como un factor de motivación; se recomienda mejorar y reforzar los programas de reconocimiento generales utilizados en la organización.

Meléndez (2011) tuvo como objetivo determinar la influencia entre las condiciones laborales y las relaciones interpersonales. Estudio descriptivo de correlación, realizado en 308 enfermeras que laboran en diferentes

hospitales. Como resultados se demostró que si las condiciones laborales son buenas, las relaciones interpersonales también son buenas en un 44.8% y cuando las condiciones son malas, las relaciones también lo son en un 18.8%.

Díaz (2011) tuvo como objetivo evaluar las diferencias y semejanzas de los factores de la satisfacción laboral; estudio de tipo descriptivo con diseño correlacional realizado en una población constituida por 60 trabajadores de salud: Los resultados revelaron que el 80% de profesiones asistenciales de medicina manifiestan que la remuneración es satisfactoria, en área de laboratorio el 66.7% manifiestan que las prestaciones básicas son satisfactorias, siendo compartido dicho resultado en el área de enfermería y obstetricia.

Serrón (2010) Nivel de satisfacción laboral del profesional de Enfermería que trabaja en Pediatría del INEN 2010, con el objetivo general: Determinar el nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería que trabaja en el servicio de Pediatría del INEN. El estudio es de tipo cuantitativo, método descriptivo, nivel aplicativo, corte transversal, la población estuvo conformada por todos los profesionales de Enfermería que laboran en el servicio de Pediatría que son 30 Enfermeras, la técnica la entrevista y el instrumento un formulario tipo cuestionario tipo Lickert Modificado. Entre otras conclusiones tenemos: “El nivel de satisfacción laboral del profesional de Enfermería es medio, seguido del alto y bajo, respecto a diferentes factores, respecto a la dimensión de relación con la autoridad, la mayoría tiene un nivel de satisfacción medio referido a que las Enfermeras expresa que es grato la disposición del jefe cuando les

pide alguna consulta sobre el trabajo y es cordial la relación con su supervisor.”

Granda (2010) llegó a las siguientes conclusiones: En términos generales, podemos decir que existe una relación significativa entre la insatisfacción laboral, en sus diversos factores, con el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo. Por tanto, puede afirmarse complementariamente que los resultados encontrados son congruentes con los hallazgos de una serie de estudios (de campo) mencionados anteriormente, razón por la cual los gerentes deberán evaluar el clima laboral (en sus empresas) para identificar las variables que inciden entre la insatisfacción y el rendimiento, así como la relación entre ellos, ¿esto beneficiará en la eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo por parte del trabajador. (p.122.)

Paredes (2009) tuvo el objetivo general: Determinar el nivel de satisfacción del Enfermero(a) asistencial durante la atención brindada a los pacientes en el servicio de Emergencia del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen. El estudio es de tipo cuantitativo, descriptivo, de corte transversal, la población estuvo conformada por las Enfermeras(as) asistenciales que laboran en el servicio de Emergencia siendo un total de 88 Enfermeras(as), la técnica utilizada fue la entrevista y el instrumento que se utilizó para la recolección de datos fue la Escala Modificada tipo Lickert. Entre otras conclusiones tenemos: “La mayoría de Enfermeras encuestadas presentan poca satisfacción laboral, ello impide un adecuado desempeño laboral, trayendo disminución de la productividad, riesgo de sufrir enfermedades, accidentes y por supuesto un déficit en la calidad de atención al paciente. En dimensión de Relación

con la autoridad, las Enfermeras perciben estar satisfechas durante la atención brindada”

Quinto (2009) tuvo por objetivo establecer la relación entre la motivación y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas, el estudio fue de tipo descriptivo con diseño correlacionar. Por eso el problema de investigación se plantea en el sentido de cuál es el grado de correlación existente entre la motivación de personal y los niveles de satisfacción laboral en los docentes de las IES de la ciudad de Puno. La población de estudio está constituida por los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas de gestión pública de la ciudad de Puno. De esta población se toma una muestra representativa constituida por 194 profesores. Se aplica una sola técnica, la encuesta con su instrumento, el cuestionario. Se aplica un cuestionario de preguntas para cada variable y a los mismos integrantes de la muestra de estudio. Al final de la investigación se llega a la conclusión de que existe un alto grado de correlación de tipo directo entre la motivación de personal y los niveles de satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario y de gestión pública de la ciudad de Puno.

Alonso (2008) arribó a las siguientes conclusiones: La satisfacción laboral se halla influenciada por el horario de trabajo, la estabilidad laboral que tiene, la libertad de procedimiento que se le ofrece para llevar a cabo su trabajo de la forma que piense que es más efectiva, la cantidad de responsabilidad que se le asigna y que en su puesto de trabajo pueda realizar diferentes actividades, puesto que más de dos tercios de la muestra así lo señalan. Esto nos habla de que prefieren una organización

descentralizada con una buena estructura horizontal y cierto grado de autonomía. Respecto a las distintas variables se observa que las mujeres están más satisfechas que los hombres, al igual que los trabajadores de mayor edad y lo que llevan más tiempo en la universidad; respecto al tipo de contrato, el interino es el que más satisfacción muestra, mientras que los laborales los que menos. Son las escalas V la más insatisfecha en contraste con las escalas A-I que son las más satisfechas. (p. 36-38)

Dorado (2008) tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el nivel de satisfacción laboral en profesionales de enfermería, El estudio fue tipo descriptivo, explicativo y transversal con diseño correlacional, la población de estudio fue de 50 profesionales de enfermería, la recopilación de datos se realizó mediante dos cuestionarios, uno para el clima organizacional y el otro para el nivel de satisfacción. La contrastación de la hipótesis se realizó haciendo uso de la prueba estadística Ji cuadrado. Cuyos resultados fueron: El 64% de la enfermeras de los hospitales de Puno y Juliaca, perciben al clima organizacional medianamente favorable, el 32% desfavorable y solo el 4% favorable. Respecto a la satisfacción laboral el 52% de enfermeras del hospital de Puno se encuentran medianamente satisfechas, el 32% insatisfechos y el 16% satisfechos.

Con respecto a Medina (2007) la investigación fue tipo descriptivo de diseño simple, la muestra estuvo constituida por 43 enfermeras asistenciales de los servicios de hospitalización, para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta y el instrumento el cuestionario con el Índice de Descripción del Trabajo (IDT) de Smith, Kendall y Hulin.

Para el análisis de los resultados se hizo uso de la estadística descriptiva por porcentaje. Cuyo resultados fueron que el profesional de enfermería en su mayoría (39.53%) tienen insatisfacción laboral, un 26.98% expresan sentimientos neutrales (ni satisfacción, ni insatisfacción) y el 33.49% de enfermeras se encuentran satisfechas. Entre las dimensiones que encuentran mayor satisfacción se encuentran las oportunidades de ascenso (65%) y el sueldo actual (77%), respecto a la supervisión recibida (44%) expresan sentimientos neutrales y un 40% insatisfacción. Las actividades del trabajo actual (86%) y la interacción con sus compañeros de trabajo (53%) son las que mayor satisfacción produce al profesional de enfermería.

Vásquez (2007) se percibe que las(os) profesionales de Enfermería son un 48%; tienen un nivel medio de motivación siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja. En cuanto a la satisfacción laboral el 54% de las(os) profesionales de Enfermería presentan un nivel medio, siendo los factores que alcanzaron mayor valor porcentual: Desempeño de tareas, Relación con la autoridad y Beneficios laborales y remunerativos. El presente estudio es de tipo cuantitativo, descriptivo de corte transversal que permite identificar el nivel de motivación de las enfermeras y su relación con la satisfacción laboral en el profesional de Enfermería. Su población estuvo conformado por los profesionales de enfermería en los servicios de Medicina y Cirugía siendo un total de 80 enfermeras que laboran en los respectivos servicios. Las dimensiones que

generan una motivación media en los profesionales de Enfermería se caracterizaron por: Identidad, está relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que éste les ofrece para su realización personal. Autonomía, consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo les facilita tomar decisiones con grados de libertad generados por sus competencias. Los factores que generaron un nivel de medio de satisfacción laboral consistió en: Relaciones interpersonales, está en relación al agrado que presentan las enfermeras con respecto a trabajar con sus compañeros y al entorno laboral favorable creado por ellos para el desempeño de sus funciones. Desarrollo personal, comprendió las sensaciones de bienestar que experimentan las enfermeras (os) al hacer su trabajo y el gusto por los resultados que le generan la realización personal y profesional. Políticas administrativas que se encuentran en relación al horario de trabajo, el reconocimiento al esfuerzo de trabajar más horas reglamentarias. Se comprueba que existe relación directa entre el nivel de motivación y el nivel de satisfacción laboral de las(os) profesionales de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza, a través, de la prueba estadística chi - cuadrado, cuyos resultados fueron:  $X^2$  calculado = 24.36 y  $X^2$  tabulado = 7.815, por lo que se rechaza la hipótesis nula.

Vásquez (2007) a su vez tuvo como objetivo general: Establecer la relación entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral del profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. El estudio es cuantitativo, descriptivo de corte transversal, la población conformada por los profesionales de Enfermería de servicios de Medicina

y Cirugía de 80 Enfermeras, la técnica que utilizó fue la entrevista y como instrumento el formulario tipo cuestionario y una escala de Lickert. Entre otras conclusiones tenemos: “El 54% de los profesionales de enfermería presentan un nivel medio, siendo los factores de mayor valor porcentual: Desempeño de tareas, relación con la autoridad, beneficios laborales y remunerativos. Los factores que generaron nivel medio de satisfacción son: Relaciones interpersonales, desarrollo personal y políticas administrativas”

Ortiz (2004) tuvo como objetivo Determinar la identidad Profesional de la Enfermeras nombradas y su relación con la satisfacción laboral además como objetivos específicos determinar la identidad profesional de las enfermeras nombradas, identificar los niveles de satisfacción laboral de las enfermeras nombradas, identificar la relación entre identidad profesional con cada dimensión: remuneración económica, condiciones de trabajo, reconocimiento institucional, relaciones interpersonales. La metodología del estudio fue descriptiva y de corte transversal. Se aplicó un cuestionario sobre Identidad Profesional y satisfacción laboral. Las conclusiones a las que llegaron fueron: “El 52.2% de enfermeras nombradas presentaron un nivel alto de identidad profesional y un nivel medio de satisfacción laboral. La identidad profesional de las enfermeras nombradas según remuneración económica fue de 65.5% y relaciones interpersonales en un 58.5% las cuales se encuentran en un nivel alto. La identidad profesional de las enfermeras nombradas según condiciones de trabajo fue de 53.2% y reconocimiento institucional en un 55.8% los cuales se encuentran en un nivel medio”.

Flores (2004) tuvo como objetivo establecer la relación entre el clima organizacional y el nivel de estrés laboral en enfermeras, El estudio fue tipo descriptivo transversal con diseño correlacional, la muestra poblacional de estudio estuvo constituida por 52 enfermeras asistenciales que trabajan en los diferentes servicios de hospitalización, la recopilación de datos se realizó mediante la técnica la encuesta y el instrumentos el cuestionario de Litwin y Stringer y escala de David Fontana. La contrastación de la hipótesis se realizó haciendo uso del coeficiente de Correlación Simple de Pearson. Cuyos resultados fueron: El 55.77% de la enfermeras perciben un clima organizacional negativo y presentan un nivel de estrés laboral moderado

Egusquiza (2003) con el objetivo de determinar la relación entre la motivación y los niveles de satisfacción laboral que tiene la enfermera en el ISN. El método fue descriptivo, analítico, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 40 enfermeras. El instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue un formulario tipo escala de Lickert y la técnica fue la encuesta. Las conclusiones a las que llego entre otros fueron: “El mayor porcentaje de la enfermeras se sienten poco motivadas (50%) mientras que el (30%) no está motivado y un (20%) motivadas. En relación a satisfacción laboral el 40% no está satisfecho, 35% ligeramente satisfecho, 15% satisfecho y un 10% muy satisfecho.”

Ramos (2003) tuvo como objetivos: Establecer el grado de satisfacción laboral de la enfermera en las unidades productivas de servicios de salud en Puno (REDEES), en cuanto a las condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas,

relaciones sociales, necesidad de autorrealización y relación con la autoridad. El método utilizado fue el descriptivo – explicativo. Se tomó como marco muestral 68 enfermeras. Se aplicó la técnica de la entrevista a las enfermeras y como instrumento se utilizó la escala de Satisfacción laboral. Las conclusiones a las que llegó entre otros fueron: “El grado de Satisfacción Laboral de las enfermeras en la REDEES – Puno es de parcial insatisfacción en lo que se refiere a condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, las relaciones sociales, relación frente a la autoridad, necesidad de autorrealización y políticas administrativas”.

Ramírez (2000) con el objetivo general: Determinar el Perfil Ocupacional de la Enfermera supervisora del Hospital de Apoyo María Auxiliadora en función a la percepción que tienen de ella los supervisados y proponer un perfil ideal. Utilizó método cuantitativo - cualitativo, descriptivo, transversal y analítico, la población estuvo constituido por 155 Enfermeras entre nombradas y contratadas, utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Para el enfoque cualitativo se aplicó técnicas intensivas: entrevistas en profundidad y entrevistas en grupos focales. Entre otras conclusiones tenemos: “La opinión que tienen los supervisados de la Enfermera supervisora con relación a sus funciones es nunca, establece un diagnostico situacional antes de iniciar su trabajo, a veces asegura la participación del supervisado en el quehacer diario de la función de Enfermería propiciando un ambiente favorable de trabajo, siempre promueve, esfuerzos corporativos en el equipo de salud; con responsabilidad y el reconocimiento, como elemento de motivación entre

el personal supervisado y el usuario. La opinión de los supervisados con relación a los principios y guían el trabajo como supervisora son: nunca promueve el desarrollo personal, respetando las idiosincrasia, las capacidades, los méritos y errores de los supervisados, tampoco desarrolla o propicia investigaciones para mejorar la calidad de trabajo de los supervisados, a veces en el trabajo diario muestra capacidad para solucionar problemas, en forma oportuna, inteligente; siempre propicia un ambiente de cooperación, integra a los grupos y mantiene un ambiente cordial y de respeto entre los supervisados”.

Ríos (1998) tuvo como objetivo determinar el tipo de motivación laboral que tienen las enfermeras asistenciales y su relación con el desarrollo profesional. El método utilizado fue descriptivo, corte transversal. El marco muestral estuvo conformado 90 enfermeras. Los instrumentos que se utilizaron, fue un cuestionario para conocer la motivación laboral, tomando como referencia la Teoría de los dos Factores de Herzberg sobre motivadores intrínsecos y extrínsecos; y el segundo un formulario tipo escala creado con el objeto de conocer el desarrollo profesional, distribuidos en 5 factores: Orientación, Autonomía, Identidad, Interdependencia y Desarrollo Cognoscitivo. Los datos arrojaron la siguiente conclusión: “El mayor número de enfermeras tiene motivación laboral de tipo intrínseca, destacándose el factor de reconocimiento y en menor se encuentra la responsabilidad inherente al trabajo. En el desarrollo profesional se observó que el mayor porcentaje tuvo un desarrollo no adecuado siendo el más significado el factor de desarrollo cognoscitivo. El mayor porcentaje de enfermeras con desarrollo

profesional adecuado se encuentra entre las menores de 35 años y las solteras sin hijos”.

Torres (2000) llegó a la conclusión que el 65% de enfermeras experimentan insatisfacción laboral y el 35% experimenta satisfacción. Los factores que determinan la insatisfacción laboral son los extrínsecos: organización, salario y ambiente físico. Comparando la satisfacción laboral entre las enfermeras de ambas instituciones, se tiene que en el Hospital E. Rebagliati, el 60% de ellas experimentan insatisfacción laboral; mientras que en el Hospital Dos de Mayo, el 90% experimentan insatisfacción laboral al realizar su ejercicio profesional.

Dávila (2013) pertenece al campo de la psicología y al área de la Psicología Organizacional. En cuanto a la metodología, la investigación fue realizada en la institución pública “Red de Salud Camaná – Caraveli”. La muestra estuvo conformada por 85 trabajadores administrativos nombrados de ambos sexo, distintas edades y tiempo de servicio. La técnica utilizada fue el cuestionario, y se emplearon los siguientes: Cuestionario de Motivación Intrínseca y Extrínseca elaborado por el Graduando o Bachiller y la escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (Sonia Palma Carrillo).

Dávila (2013) tuvo como objetivo principal fue describir el nivel y tipo de motivación y los índices de satisfacción laboral. La hipótesis de la investigación planteada ha sido: “Los trabajadores de la Red de Salud Camaná - Caraveli poseen una baja motivación y presentan índices regulares de satisfacción laboral”. Los Resultados muestran que los

trabajadores administrativos de la Red de Salud Camana – Caraveli presentan un nivel de motivación alto y una satisfacción laboral Regular, resaltando el factor Responsabilidad por el Trabajo en la variable motivación como regular y el factor Políticas administrativas como Parcial Insatisfacción en la variable satisfacción laboral. De este modo, se confirma la Hipótesis formulada al inicio del presente estudio, que mientras los trabajadores presenten una alta motivación se obtendrá índices positivos de satisfacción laboral.

### **2.1.2 Antecedentes Internacionales**

Castillo (2014) expone la importancia de resaltar que los estudios vinculados a la motivación laboral en contextos organizacionales indican que resulta fundamental que las retribuciones recibidas por el trabajador sean coherentes con sus expectativas laborales y así mismo sean estables en el tiempo, por lo que las organizaciones deben tener presente esta consideración. Esto también se puede apreciar en un estudio realizado por Añaez (2006) en una institución de educación superior en Venezuela, donde obtuvo que el personal docente se encontraba desmotivado debido a que los incentivos que se les brindaba no cubrían sus expectativas. Además, no había una correspondencia directa entre los logros que alcanzaban y el reconocimiento por estos, lo que hacía disminuir su motivación. Asimismo, se encontró otro factor que afectaba la motivación de los trabajadores; y era el hecho de que se les brindaba pocas oportunidades de desarrollo y no tenían una línea de carrera dentro de la organización. Es importante considerar que la satisfacción laboral, que viene a ser el resultado de la evaluación que realizan los trabajadores

acerca de cómo se sienten dentro de la organización a la que pertenecen, es influenciada por la motivación que estos, tengan en su trabajo y el clima laboral que perciben dentro del mismo. Es así que al propiciar un ambiente positivo y agradable, en el cual los trabajadores sientan que sus necesidades están siendo cubiertas, se va a poder incrementar la motivación que tienen para realizar sus labores y de este modo generar una actitud positiva hacia la organización, lo cual se verá reflejado en un mejor desempeño.

Molina *et al.* (2013) con el objetivo de conocer los aspectos que condicionan la satisfacción laboral según la opinión de los enfermeros del Hospital Central de Mendoza en el año 2013; estudio transversal y descriptivo, con una población de 75 profesionales de enfermería, cuyos resultados son: el grado de satisfacción global del Font Roja resulta medio ( $69,92 \pm 10,48$ ). La dimensión mejor valorada es la relación interpersonal con los compañeros ( $3,82 \pm 0,86$ ) y la peor valorada la promoción profesional.

Cifuentes (2012) con el objetivo de evaluar el grado de satisfacción laboral e identificar las características socio demográfico y laboral. Estudio descriptivo de corte transversal, con una población de 105 profesionales de enfermería. Como resultados se obtuvo que la satisfacción laboral media de los profesionales de enfermería de esta institución hospitalaria es de 2.91%. Las enfermeras son quienes presentan mayor insatisfacción en relación a los hombres enfermeros, siendo estos quienes presentan mayor presión y tensión en relación con su trabajo.

Hernández *et al.* (2012) el objetivo de establecer el grado de satisfacción laboral e identificar los factores asociados a ésta en el personal de enfermería de cuatro Instituciones públicas de salud del tercer nivel de atención. Estudio transversal, observacional y descriptivo. La población estuvo constituida por 594 profesionales de enfermería. Los resultados muestran que el 35% de los encuestados es personal especializado; la calificación de Satisfacción Laboral tuvo un promedio global de  $101 \pm 10$ . Los factores identificados con insatisfacción fueron la promoción y competencia profesional, los mejores calificados fueron la relación interpersonal con los 17 jefes y con los compañeros; los factores extrínsecos no mostraron diferencias estadísticamente significativas. El personal de enfermería en estas instituciones tiene una calificación de nivel medio a alto de SL.

Fuentes (2012) a las siguientes conclusiones: No existe influencia directa entre la satisfacción laboral y productividad. Los 20 encuestados manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral alto (de 67 a 100 puntos) Esto se puede confirmar con los resultados obtenidos en la pregunta No. 16 sobre si se siente satisfecho con el trabajo que realizan, el 71% considera que siempre se siente satisfecho con el trabajo que realiza el cual ayuda a alcanzar los objetivos institucionales, mientras que el 29% respondió que generalmente se siente satisfecho Se concluye que la estabilidad laboral, las relaciones interpersonales, el gusto por el trabajo las condiciones generales y la antigüedad dentro de la Delegación de Recursos Humanos son indicadores que influyen para que los trabajadores estén satisfechos. Según la evaluación que realizaron los

jefes inmediatos los empleados de la Delegación son productivos y se sienten satisfechos, debido a que el entorno de su trabajo es agradable y el Organismo Judicial les brinda el material y la infraestructura adecuada para llevar a cabo sus funciones de la mejor manera, así mismo les da los beneficios (compensaciones, permisos, salario, prestaciones) a todos los empleados y reciben beneficios extras por ser empleados de una institución del estado. Se concluye que los empleados de la Delegación tienen alta la satisfacción laboral, pero es conveniente que exista comunicación asertiva y armonía con las diferentes unidades que conforma la Delegación de Recursos Humanos. (p. 83)

Hinojosa (2010) llegó a la siguiente conclusión: Existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Es decir la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Hernández *et al.* (2010) tuvieron como objetivo evaluar y describir la satisfacción laboral del personal de Enfermería, de la E.S.E. Hospital San Antonio de Soatá. Estudio descriptivo de corte transversal, en una muestra de 57 trabajadores de Enfermería del Hospital San Antonio de Soata. Como resultados se obtuvo una satisfacción media global de 3.27%, la dimensión mejor valorada fue la relación interpersonal con los

compañeros con una media 4.21%, y la menor valorada fueron las características extrínsecas del estatus con una media de 2.88%.

Jarramillo (2010) tuvo como objetivo determinar el grado de satisfacción laboral de la enfermera (o) en el servicio; estudio de tipo descriptivo y de corte transversal, de campo, cuya población estuvo constituida por todo el personal de enfermería que labora en el servicio de medicina interna. Los resultados revelaron, en cuanto al ambiente físico de trabajo, la mayor parte de la población contestaron estar poco satisfechos con el área de descanso y con las normas de bioseguridad ya que no se llevan a cabo por la falta de material médico quirúrgico.

Arratia (2010) El propósito de la investigación fue comprender el proceso de Evaluación de Desempeño Docente (EDD), considerando la estructura social y analizando aspectos como las condiciones materiales y sociales de los docentes, aparece como un elemento central en el proceso de producción de la realidad social. El tipo de estudio que se realizó fue principalmente descriptivo, debido a que el tema que estudiaremos pretende identificar en qué medida ciertas variables influyen en los resultados de la Evaluación de Desempeño Docente (EDD) de los docentes, consideramos pertinente utilizar este tipo de estudio. La muestra que se tomó fue de 12 docentes quienes se agruparon en 3 grupos según su experiencia, los primeros docentes participantes (entre 0 a 10 años de experiencia), docentes con experiencia intermedia (entre 11 y 20 años de experiencia) y los docentes consolidados (de 21 años a más). Respecto a esta tesis el autor concluye cuatro elementos: En primer lugar, es claro que, a la luz de la investigación, es posible indicar que la

profesión docente es una profesión compleja que está profundamente determinada por fuerzas políticas y sociales. Esto implica que la profesión docente necesariamente depende de características en las que esta se imparte, por lo tanto un docente, aunque pueda parecer obvio, una de las primeras conclusiones de esta investigación es que la profesión docente está inmersa en un sistema escolar (escuela) y a su vez este sistema es un reflejo de la sociedad actual. Desde el punto de los docentes, esto implica que estos son actores que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa, encontrándose están insertos en un contexto, que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado (pero no determinista) por ciertas condiciones materiales y sociales (que producen la satisfacción laboral) de trabajo, las que influirán en el desempeño de los docentes y, por tanto, sus resultados en las evaluaciones de desempeño. De esto se desprende una segunda idea: Que, a pesar de la evidencia, los docentes con bajo desempeño profesional, según sus resultados en la EDD, no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual, a nuestro parecer, podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal. De todas maneras, es importante aclarar que la direccionalidad de este proceso no es bidireccional, ya que el tener buenas condiciones de trabajo implica que automáticamente exista un buen desempeño, ya que hay muchas variables, como su formación inicial, la formación continua, entre otras, que también determinan el desempeño. Así, lo fundamental es que el desarrollo de condiciones materiales y sociales de trabajo significativamente positivas

para los docentes es una pre-condición para el desarrollo de desempeños altos, pero no es la única condición necesaria para ellos. Una vez mejoradas estas condiciones, se podría exigir a los docentes mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la mejora de los resultados de sus estudiantes (p.e. SIMCE, PISA, etc.) y de ellos mismos (p.e. EDD). En tercer lugar, es interesante que, muchos de los resultados, apuntan a centrar el desarrollo y el entendimiento de la profesión docente desde un enfoque vocacional, que debe sobreponerse a todas las condiciones del contexto escolar y laboral, debido a la importancia de los estudiantes sobre el profesor. En este sentido, es fundamental comprender que el sentido de vocación permite a los docentes sobreponerse a su realidad y actuar con un fin transformador en el mundo, les impide superar sus estadios profesionales, toda vez que hacen centrar su mirada en los resultados valóricos más. Que en los resultados académicos, lo que evidentemente impide el desarrollo de desempeños docentes más altos. Finalmente, es relevante de destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la Evaluación de Desempeño Docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables. Así, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aun cuando aquellos con mejores resultados se centran aún más en el sentido

profesional y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos.

Rodríguez *et al.* (2008) llegaron a la siguiente conclusión: La Correlación entre el clima organizacional general y satisfacción laboral resultó estadísticamente significativa, presentando una relación positiva y un grado de asociación de 41.3% ( $r = 0.413$ ; P)

Quintero, Africano y Faría (2008) llegaron a la siguiente: Para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada.

Flores, Guerrero y Saavedra (2006) “La relación entre motivación y satisfacción laboral de la enfermera asistencial del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen”, cuyo objetivo consistió en determinar la relación existente entre motivación y satisfacción laboral que tienen las enfermeras asistenciales del servicio de emergencia del referido nosocomio. De acuerdo a los resultados los profesionales de enfermería estudiados tienen un bajo nivel de satisfacción laboral debido a que los motivadores extrínsecos (condiciones de trabajo, compensación económica, medidas de protección, recursos materiales) son inadecuados. Existe una insatisfacción laboral en el 42.02% del personal de enfermería. De los

ítems referentes a la remuneración, es desmotivante para el 70% y para el 74% la remuneración actual no satisface sus necesidades. El trabajo que realizan implica responsabilidad para el 95%. En relación a los ascensos por tiempo de servicios, el 72% afirma que no existe y el 74% considera que no existen los ascensos por habilidad

Camacho, Simoza y Gómez (2001) con el objetivo de determinar la satisfacción Laboral de las enfermeras(os) en su dimensión: Rotación Interna, en la unidad de cuidados intensivos del Hospital “Dr. Adolfo Prince Lara”, de Puerto Cabello, Edo. Carabobo. El método utilizado fue de tipo descriptiva-transversal. La muestra estuvo conformado por 14 enfermeras(os).El instrumento que se utilizo fue el cuestionario tipo escala de Lickert para la recolección de datos, cuya confiabilidad alcanzó un valor de 0.98% mediante el método de alfa de Cronbach y la técnica fue la encuesta. El resultado de los datos estadísticos demostró que un 95.8% de enfermeras(os) está insatisfecho con las políticas de rotación teniendo como variable principal satisfacción laboral de las enfermeras

Hurtado, Reyes y Rojas (2001) con el objetivo de determinar la relación entre la satisfacción laboral del profesional de enfermería con la calidad de atención directa proporcionada a los pacientes del hospital “José Antonio Vargas”. El diseño metodológico fue un tipo de estudio descriptivo de naturaleza transversa. Se utilizaron un instrumento de recolección de datos con dos cuestionarios de escala tipo Lickert y el método fue la encuesta. Los resultados según los autores evidenciaron que en lo que concierne a la satisfacción de los profesionales de enfermería existe un nivel moderado de satisfacción en cada uno de los indicadores. El grado

de satisfacción promedio de los pacientes fue moderado y la relación entre ambas variables obtenida a través de una correlación de Pearson es de 0.75, evidenciando una relación positiva considerable lo que se interpretó en la medida que se siente satisfecho el profesional de enfermería de su labor en esa medida será de manera considerable la atención directa proporcionada

## 2.2 SUSTENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Este acápite se refiere a la teoría que se asume para sostener la hipótesis que se plantea al final. Comprende las dos variables de investigación con sus respectivas dimensiones e indicadores. La motivación de personal viene a ser una variable y la satisfacción laboral, la otra variable.

### 2.2.1 Motivación

Para Carrillo (2001) “el término motivación proviene de “motivo” y éste a su vez, del verbo latino moveré, que significa movimiento, motor. En términos generales se puede decir que es todo aquello que emerge de la conducta y representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo hacia cierta dirección”.

Para Arias y Espinoza (1999) “La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado”

Daft (1992) “la motivación es aquello que energiza dirige y sostiene el comportamiento humano”

Gibson (2003) “Motivación es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo, o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”

Robbins (2005) “La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”

Después de estudiar algunas de las definiciones, todas coinciden en que:

- La motivación es todo aquello que energiza al comportamiento humano.
- La motivación es la fuerza dirigida que dirige u orienta el comportamiento hacia una o más metas.
- La motivación mantiene y sostiene ese comportamiento hasta la consecución de las metas.

Para Daft (1992) la motivación es un proceso dinámico que impulsa a la persona, ya sea consciente o inconscientemente a adoptar conductas orientado a conseguir determinadas metas. Inicia a partir de necesidades o expectativas y el deseo de satisfacerlas conduce a actuar de determinada forma hasta lograr una correcta retroalimentación.

La conducta está orientada hacia metas, motivada por el deseo de obtener cierto objetivo. Los impulsos que generan los patrones de conducta son en gran parte subconscientes. Freud fue uno de los primeros en dar

importancia a la motivación del subconsciente; estaba seguro de que la gente no era siempre consciente de sus deseos, de ahí que concluya que gran parte de la conducta, es afectada por motivos, impulsos y necesidades subconscientes, por ello, la motivación sólo se percibe parcialmente.

Según Evans (1988) Freud comparaba la conducta con la estructura de un iceberg, donde solamente una pequeña porción es evidente y una parte significativa permanece debajo de la superficie

Reeve (1999) El estudio de la motivación implica el análisis de los procesos que inician, mantienen o detienen el comportamiento. El proceso de la motivación es extraordinariamente complejo, ya que bajo su estudio subyacen las más variadas ideas que se pueden establecer en torno al ser humano. Presupone la relación entre el individuo y su medio ambiente. Es un proceso que sucede dentro de la persona, por la interacción de sensaciones, sentimientos, emociones e ideas

La motivación tiene aspectos biológicos (alimento, sueño, abrigo, sexo, etc.), psicológicos (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes), y culturales (valores, normas, etc.). Afecta necesidades básicas o primarias como son: las fisiológicas y el restablecimiento de la homeostasis que busca disminuir la tensión fisiológica o restablecer el equilibrio entre los diferentes procesos metabólicos. También otras necesidades que se pueden considerar secundarias (autoestima posición, filiación, seguridad); actúa sobre comportamientos condicionados, permitiendo generar motivación en otra persona. La motivación intencional es donde nadie

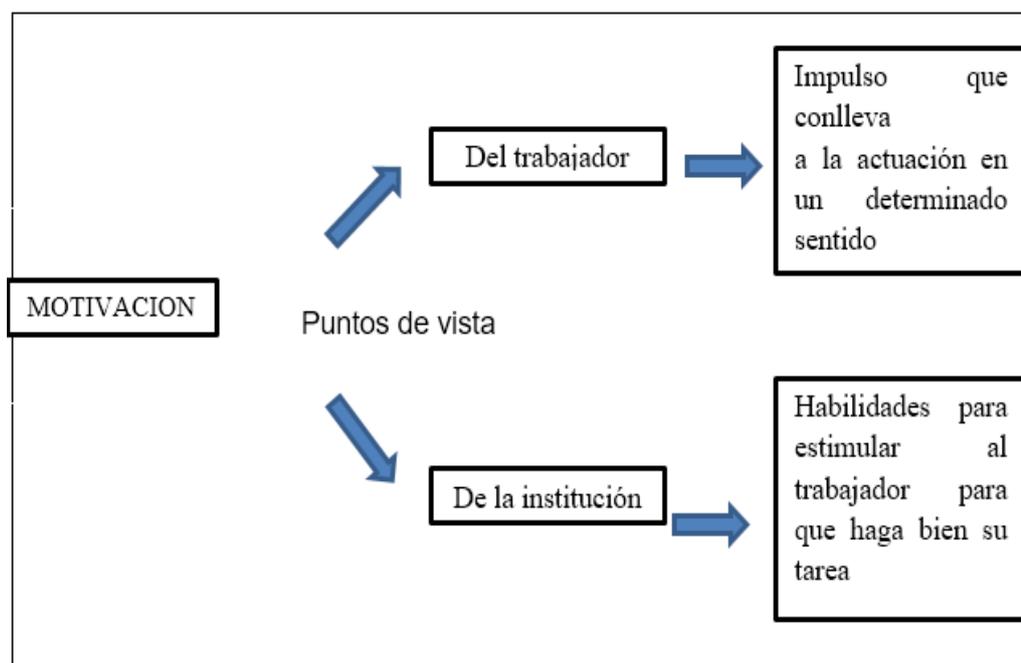
motiva a nadie, sino que solamente puede ayudar a disponer las circunstancias de determinada manera para que el individuo encuentre o genere en sí mismo, los estados anímicos, las razones que lo interesen en la ejecución de cierta conducta. Los motivos y necesidades son internos, mientras que las metas son externas. Existen dos tipos de orientaciones motivacionales la intrínseca y la extrínseca

### **2.2.2 Motivación de personal**

Para Gomez (2007), la motivación se puede definir desde dos puntos de vista:

- a) Desde el punto de vista del trabajador; y
- b) Desde el punto de vista de la institución o empresa.

Desde el punto de vista del trabajador es el impulso que le lleva actuar para satisfacer sus necesidades o conseguir determinados objetivos. Desde el punto de vista de la institución es la habilidad para conseguir que los trabajadores quieran hacer el trabajo de la mejor forma posible. Por esta misma razón se puede hablar de motivación interna y motivación externa. Ambos tipos de motivación tienen estrecha relación, pues los motivos internos solo se pueden viabilizar con la satisfacción proveniente del medio externo.



**Figura 1.** Los puntos de vista acerca de la motivación.

Los motivos internos son las necesidades, en tanto que los motivos externos son los factores que deben satisfacerlas. La motivación interna puede ser en forma de tensión o impulso psicológico persistente que conlleva al individuo a una forma de comportamiento dirigido a su satisfacción. Estos impulsos o tensiones internas, desde otro punto de vista, vienen a ser los generadores de las necesidades que impulsan al trabajador a una forma de conducta o actitud respecto de su trabajo.

La motivación laboral, visto desde la perspectiva de la institución (motivación externa). Es proceso de influencia positiva sobre el trabajador para que ejecute su labor de la mejor forma posible y alcance resultados satisfactorios en el puesto o cargo que se le asigno. Constituye una de las funciones principales de la autoridad durante el proceso de dirección de la institución educativa. Para este efecto la autoridad debe poseer

habilidad especial para motivar y debe conocer y manejar las teorías de la motivación.

En la presente investigación se asume la motivación desde el punto de vista de la institución es decir, como un proceso de estimulación permanente que las autoridades deben realizar.

Los profesores y los trabajadores administrativos, como en toda institución pública. Tienden a rehuir al trabajo y a la labor consciente. La mayoría siempre necesita de alguien que les esté supervisando, recordando y, sobre todo, los esté estimulando. De acuerdo al estudio existente, el trabajador promedio no se esfuerza por hacer bien el trabajo que se le asigna. Son pocos los que por iniciativa propia ejecutan la tarea asignada de la mejor forma posible.

Uno de los fundamentos de la motivación laboral lo encontramos en los estudios de Kurt Lewin (1935), quien para explicar la motivación del comportamiento, propuso la “teoría de campo” basado en dos supuestos en dos supuestos:

**Primero:** El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistente.

**Segundo:** Estos hechos coexisten tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás partes.

Kurt Lewin propone una ecuación que tiene por finalidad explicar el comportamiento humano.

$$C = f(P, M)$$

**C** = Comportamiento

**F** = Función

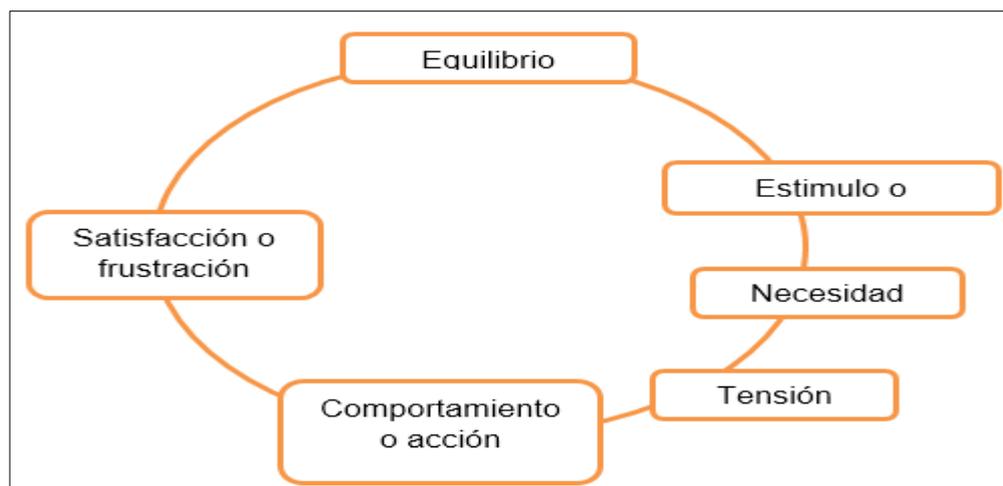
**P** = Persona

**M** = Medio que rodea a la persona

La ecuación quiere decir que el comportamiento humano es una función de la interacción o interrelación entre la persona y su medio. El medio es de una variada naturaleza (físico, social, cultural, político, emociones sociales, etc.), Este medio puede ser manipulado por las autoridades con la finalidad de lograr el concurso de los docentes para lograr los objetivos educativos propuestos para el año escolar.

Kurt Lewin también nos habla del ciclo motivacional que es importante para entender como función la conducta de los trabajadores y, a base de esta comprensión, ver las estrategias de motivación externa que en la presente investigación se denomina “motivación laboral”.

En el siguiente esquema se puede observar con claridad el ciclo motivacional del cual nos habla Kurt Lewin y que lo transcribimos del libro: “Introducción a la teoría General de la Administración” cuyo autor es Chiavenato (1999: 147).



**Figura 2.** Ciclo motivacional de Kurt Lewin

Según Chiavenato (1999) p. 148, el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo lo rompe o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que constituye el anterior estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si esta se satisface el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión, una sobrecarga tensional que permita el retorno al equilibrio anterior.

Cuando no se satisface y no se descarga la tensión debido a las barreras u obstáculos que pueden presentarse, viene la frustración que puede manifestarse de diversas formas, Entre algunas formas de expresión de la frustración se destacan las alteraciones del comportamiento, la agresividad, las reacciones emocionales y la apatía. Pero la frustración se puede evitar con la compensación o transferencia. Según Chiavenato la

compensación consiste en sustituir el factor requerido con otro que evite la frustración.

La frustración debido a la no satisfacción de las necesidades conlleva a la insatisfacción laboral. La insatisfacción es una forma de descontento que afecta el rendimiento de todo profesor. De ahí la importancia de la motivación laboral desde el punto de vista institucional.

Según Reyes (1993) el proceso de dirección, como ya dijimos, es el ejercicio de autoridad a través del mando para coordinar los esfuerzos y capacidades de los trabajadores, con el fin de que se ejecuten los planes y proyectos previstos de la mejor forma posible y así se puedan lograr los objetivos y las metas de manera efectiva. Durante este proceso de coordinación es necesario fomentar la comunicación institucional, ejerciéndose el liderazgo, las buenas relaciones humanas y, durante estas relaciones, hay motivar a cada cual de acuerdo a su naturaleza psicosocial y cultural. En consecuencia, la motivación laboral es el proceso de influencia positiva de parte de la autoridad sobre el trabajador para que este realice su tarea con efectividad.

La motivación según Calvo (2009) es un sentimiento impulsivo, producto del deseo de hacer u obtener algo, el cual muchas veces puede llevar a actuar en forma positiva o competitiva y otras veces en forma negativa o inescrupulosa. Según esta definición lo contrario a la motivación es la indiferencia, además, se parte desde el punto de vista del trabajador.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “moveré”, que significa mover. Robbin y Coulter (2000) sostiene que la motivación es “la

disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad de esfuerzo para satisfacer algunas necesidad individual”.

Se puede concluir que la motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado. Estos factores deben ser proporcionados por la autoridad educativa quienes deben manejar las teorías de la motivación laboral. En este sentido se asume el punto de vista institucional.

En muchas teorías de la motivación propuestos por tratadistas internacionales y que están publicadas en los textos universitarios. Para la presente investigación, la teoría que mejor se adecua es la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

Para Zornoza (2004) existe teorías de la motivación laboral que se puede clasificaren dos grupos: las teorías centradas en el contenido y las teorías centradas en el proceso.

### **2.2.3 Las teorías centradas en el contenido**

- La jerarquía de las necesidades de Maslow, que parte del supuesto de que todos los individuos Tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer. Estas necesidades son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

- Necesidades aprendidas de Mc Clelland, que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana. Estas tres necesidades son: necesidades de logro, de poder y de afiliación.
- Modelo de Jerárquico de Alderfer, quien basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles: de existencia, de relación de crecimiento o desarrollo personal.
- Teoría de los dos factores de Herzberg: ambientales y motivadores.

#### **2.2.4 Las teorías centradas en el proceso**

- Teoría de la equidad de Adams, quien sostiene que el entorno laboral los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entrada) y las retribuciones que reciben de la empresa (salida).
- Teoría de las expectativas de Vroom, que se basa en dos premisas:
  - 1º Las personas saben lo que quieren de su trabajo y comprenden que dependen de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas:
  - 2º Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.
- Teoría del esfuerzo de Skinner, que se fundamenta en tres variables centrales: estímulo, respuesta y recompensa.
- Teoría de establecimientos de metas, que se caracteriza porque el sujeto debe ser consciente de la meta y debe aceptar la meta es algo por lo que desea trabajar.

Chiavenato (1999), p. 568, sostiene que “los teóricos del comportamiento constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar el comportamiento de hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones”. De esta posición se deduce que los docentes en una institución educativa deben ser motivados para que se sientan bien y puedan realizar las actividades educativas cada vez más mejor.

Además, la motivación interna se genera a partir de la motivación externa, es decir, la interrelación del hombre con su medio, tal como sostiene Lewin. Determina su conducta. En el caso de una institución educativa lo que interesa es la conducta laboral del docente y ello exige la motivación externa ejercida por las autoridades educativas.

De la concepción que maneja Robbins y Coulter (2000) y Koontz y Weihrinh (2004), p. 1497, se deduce, además, que una de las teorías de la motivación de personal que se debe aplicar en una institución de servicios (este es el caso de una IE), es la teoría de Abraham Maslow denominada **jerarquía de la necesidades**.

Por esta razón, en la presente investigación se asume que la motivación de personal que se debe aplicar en toda institución educativa es la teoría de Abraham Maslow. Para Charaja (2009) la teoría de Maslow es recomendable para motivar a los docentes y administrativos de una institución educativa. Las autoridades deben conocer y aplicar esa teoría.

La teoría de Maslow tiene muchas similitudes con la teoría de Herzberg y, si la confrontamos, se encuentran motivadores internos. En la presente investigación se asume solo la teoría de Maslow.

Abraham Maslow es un psicólogo estadounidense que nació en el año 1908. Es autor de la famosa teoría denominada **pirámide de las necesidades o jerarquía de necesidades**. Esta teoría lo planteo en su libro titulado: una teoría sobre la motivación humana publicado en el año (1943). Según Microsoft Encarta (2009), las necesidades son impulsos irresistibles que hacen que las causas actúen en determinado sentido. La necesidad es aquella a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. La jerarquía de necesidades son cinco: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.



**Figura 3.** Pirámide de necesidades de Abraham Maslow

Las primeras tres necesidades son necesidades que corresponden al contexto, en tanto que las dos necesidades siguientes, al contexto interno. Las necesidades son externas por que no dependen del individuo, sino

del medio ambiente donde trabajan y este medio ambiente está constituido por los factores motivadores aplicados o promovidos por las autoridades. Las necesidades internas son dependientes. Son dependientes por que dependen de los factores externos que deben ser aplicados o promovidos por las autoridades en forma de estímulos o refuerzos, es decir, son influidos.

Charaja (2009), p. 142, interpretando a teoría de Maslow, considera que estas cinco necesidades están presente en ser humano, pero no lo condicionan por igual ni con la misma intensidad. Este es, en cada individuo el condicionamiento de las necesidades es diferente debido a la diferencia entre los individuos. En una determinada etapa de la existencia del individuo uno o dos necesidades son las que condicionan la conducta y el pensamiento del ser humano.

Según Maslow (1991), p. 87-92, la jerarquía de necesidades tiene los siguientes fundamentos que deben considerar:

- Solo cuando una necesidad del nivel inferior se satisface surge la necesidad del nivel inmediato superior. Esto quiere decir cuando una necesidad se satisface deja de ser un factor motivador y da lugar a otras necesidades.
- No todos los hombres llegan a la cima de las necesidades, es decir no todos los individuos alcanzan a ser motivados por las necesidades de autorrealización. Muchos hombres, especialmente en la región andina, solo se mueven por necesidades primarias o vitales.

- El hombre es motivado por varias necesidades pero una o dos de ellas son las que condicionan con más fuerza su conducta y pensamiento, siendo estas las condiciones principales. Las necesidades primarias son las que siempre se predominan sobre las necesidades secundarias.
- La insatisfacción de las necesidades de lugar a la frustración, lo que se constituye en una amenaza psicológica, Por eso se dice que las frustraciones debido a la insatisfacción de las necesidades dan lugar a rebeldías, indiferencias, agresiones, diversas formas de violencia y hasta suicidios.

En las siguientes líneas se explican las características de las necesidades y su forma de aplicación para motivar a los docentes, En el libro titulado “introducción a la teoría general de la administración” de Chiavenato (2006), p. 287, encontramos la siguiente caracterización.

### **2.2.5 Caracterización de la jerarquía de las necesidades y sus formas de aplicación.**

Las características básicas de la jerarquía de necesidades son las siguientes:

**Necesidad fisiológicas:** Según Maslow (1991), p. 87-92, las necesidades fisiológicas son las necesidades vitales que tiene que ver con la alimentación, con el cansancio y descanso, con el frío o calor y con el deseo sexual. Las necesidades fisiológicas constituyen el nivel primario de todas las necesidades humanas.

Entre los interpretadores de esta teoría se tiene a Chiavenato (1999) quien señala que las necesidades fisiológicas son necesidades instintivas que nacen con el individuo. Son las más preeminentes de todas las demás necesidades humanas. Cuando esta necesidad no se satisface, condiciona la conducta en forma apremiante. Más adelante dice que el hombre con el estómago vacío no tiene otra preocupación mayor que satisfacer su hambre. Sin embargo, cuando como regularmente y de forma adecuada, el hombre deja de ser una motivación importante. Cuando todas las necesidades están insatisfechas, la que más presión tiene sobre la conducta humana es la necesidad fisiológica.

Las necesidades de alimentación solo se puede satisfacer en un docente con una buena remuneración, La remuneración no corresponde a la autoridad educativa de una institución, si al gobierno de turno. En ese sentido la satisfacción de las necesidades de alimentación no está en manos del director y por consiguiente, aquí exista un inconveniente. En el mejor de los casos el director solo puede apoyar la solicitud del sindicato para que el gobierno de turno incremente los sueldos.

Es diferente cuando la institución educativa es de gestión privada. En estas instituciones el director y el promotor pueden tomar decisiones a favor del mejoramiento económico de los docentes. En la realidad en la mayoría de las instituciones privadas el sueldo que se les asigna a los profesores es menos lo que el estado otorga a sus profesores. Por consiguiente, según la teoría de Maslow en las instituciones privadas no se motiva respecto de las necesidades fisiológicas referida a la alimentación.

El otro factor de las necesidades fisiológicas es el reposo o el descanso. En una institución educativa, Maslow deja entrever que las autoridades educativas deben establecer racionalmente intervalos de descanso, propiciando condiciones confort físico para el trabajo pedagógico y estableciendo un horario de trabajo adecuado.

Los docentes no pueden trabajar durante un turno en forma seguida sin que tengan algún intervalo de descanso. Es necesario que tengan espacios de tiempo para descanso. Es necesario que tengan espacios de tiempo para descansar. Por ejemplo, cuando el profesor trabaja desde las 7 de la mañana hasta las 12 del mediodía, sin ningún intervalo de descanso, se verá afectado en su rendimiento laboral y, por consiguiente, no se sentirá contento.

Toda autoridad educativa debe entender que el horario de trabajo es importante en la satisfacción de las necesidades fisiológicas. En el altiplano peruano el frío es un factor que condiciona el rendimiento de todos, tanto de estudiantes así como de los profesores, por consiguiente, es necesario un horario de trabajo que permita contrarrestar el intenso frío.

En un clima de altura como es Puno, es necesario inclusive la instalación de un sistema de calefacción en las aulas. Sillas autoridades educativas entendiesen la importancia del abrigo como una necesidad fisiológica, deberían tomar decisiones respecto del frío que predomina en las aulas, especialmente, en los meses de invierno.

En la presente investigación se asume que los profesores se sentirán insatisfechos o descontentos cuando perciben una baja remuneración cuando no tienen intervalos de descanso durante su horario de trabajo, cuando son frías las aulas donde deben dirigir el aprendizaje de sus alumnos. Estos son factores de insatisfacción laboral que a la larga determinan el nivel de rendimiento del docente. A esto se agrega la insatisfacción sexual que directamente depende del estilo de vida y de las expectativas personales del docente. Con respecto a este factor una autoridad poco o nada puede hacer.

**Necesidades de seguridad:** Maslow (1991) considera a las necesidades de seguridad como la segunda jerarquía de necesidades básicas o primarias. Se refiere a las necesidades de seguridad, búsqueda de protección contra las amenazas o las privaciones. Surge en la conducta del hombre cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas adecuadamente. A veces se pueden presentar en forma paralela con las necesidades fisiológicas.

Los profesores del magisterio, así como todos, necesitan sentirse lejos de los peligros que pueden afectar a sus hijos a su esposa y a sí mismos en el hogar o en casa. Si alrededor de la casa se cometen constantemente actos de violencia o robos, es lógico que el docente este sobresaltado y en constante zozobra. Así como también se requiere estar lejos de enfermedades, es decir que las enfermedades no deterioren la salud física ni mental.

Todo trabajador busca su estabilidad laboral. Espera que las condiciones de trabajo no le signifiquen peligro contar su vida, además, espera que en los casos que se accidente, la institución pueda socorrerlo de alguna forma.

Cuando estas necesidades no están satisfechas, son factores que condicionan la conducta y generan insatisfacción. Un docente sin seguridad siempre estará preocupado y descontento, lo que no es bueno para alcanzar niveles de buena calidad educativa en las instituciones educativas.

Para que las necesidades de seguridad puedan ser satisfechas dentro de una institución educativa, es necesario que se garanticen las condiciones de trabajo seguras, que el docente reciba una buena remuneración y goce de beneficios así como de estabilidad laboral. Las autoridades educativas deben garantizar condiciones de trabajo sin que haya riesgos contra la vida del docente.

La política de beneficios sociales como seguro de salud, pensión de jubilación, seguro contra accidente, etc., corresponden al gobierno de turno. Maslow deja de entrever, que cuando no se tiene una justa remuneración ni se goza de beneficios sociales, todo trabajador se verá descontento y su rendimiento laboral se verá afectado notablemente.

El docente sin estabilidad laboral no se siente seguro, así como el docente con baja remuneración, factores que le generan una total insatisfacción, lo que a su vez, afecta su rendimiento laboral. Por consiguiente, las autoridades educativas deben aplicar políticas de estabilidad en la medida

que el trabajador reuma los requisitos previstos y debe buscar o gestionar mejoras en su remuneración.

**Necesidades sociales:** Según Maslow (1991), estas necesidades surgen cuando necesidades primarias están relativamente satisfechas. Corresponden a este nivel de necesidades las de asociación, de participación, de aceptación por parte de los compañeros de trabajo, de relaciones amigables, de afecto y amor.

Para Chiavenato (1999) la insatisfacción de las necesidades de afecto y amor conlleven a la frustración, lo que conduce a la falta de adaptación social, al aislamiento y a la soledad. Dar y recibir afectos son fuerzas muy importantes que motivan la conducta de los seres humanos.

Charaja (2009) sostiene que las necesidades sociales se deben satisfacer con el fomento de un buen clima institucional. En las instituciones educativas donde hay constantes hostilidades, los docentes se frustran, se desmoralizan y se ven afectados en su desempeño. En la práctica esta necesidad se debe satisfacer fomentando un ambiente de compañerismo entre los trabajadores y aplicando un estilo de autoridad donde predomine la cordialidad y la amabilidad. Se debe evitar las hostilidades, las agresiones entre los colegas de trabajo y buscar, en todo momento, el espíritu de equipo.

En muchas instituciones educativas algunos docentes son discriminados o excluidos sin que las autoridades digan o hagan algo. En la mayoría de los casos las autoridades, más bien, se confabulan con los docentes hostiles y sin buscarlo fomentan la discriminación o la exclusión. El

director de una institución, debe buscar en todo momento el buen clima institucional practicando la cordialidad y la amabilidad con todo su personal que tiene en su cargo.

También la comprensión de parte de las autoridades hacia los profesores y de esto hacia sus jefes debe ser una constante durante las labores educativas. Depende de la autoridad fomentar un clima de comprensión respecto de los problemas que surgen y buscar soluciones dentro del dialogo. La tolerancia es una cualidad para resolver conflictos y para fomentar entre todos los miembros de la institución educativa un clima de mutua comprensión.

**Necesidades de estima:** Esta necesidad se refiere al grado en que el individuo se estima a sí mismo: Para Maslow (1991) las necesidades de se estima están relacionados con la forma por la cual el individuo se ve y se evalúa. Todo ser humano necesita considerarse importante dentro de sus relaciones sociales, requiere ser tomado en cuenta, necesita de un nombre dentro de sus relaciones sociales y sobre todo, requiere tener confianza en sí mismo.

Para Chiavenato (1999) la satisfacción de necesidades de autoestima conduce a sentimientos de autocontrol, de valor de fuerza, prestigio, poder, capacidad, y utilidad. La no satisfacción de estas necesidades conduce a la frustración que da lugar, luego a los complejos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo que, a su vez puede llevar al desánimo o a las actividades compensatorias.

**¿Cómo una autoridad educativa satisface esta necesidad?** Debe reconocer los méritos del trabajador así como debe promocionarlo en función de sus méritos a cargo importantes. Las autoridades educativas deben saber valorar y reconocer el trabajo del docente así como deben aplicar políticas de promoción en la medida en que haya requisitos y condiciones. Cuando en la institución no se aplican políticas de reconocimiento y valoración se afecta los sentimientos de autoestima que pueden degenerar en frustraciones e indiferencias negativas.

Especialmente los profesores con varios de servicio buscan estatus y prestigio, buscan progreso y superación. Para estas necesidades de estima las autoridades educativas deben tomar decisiones que viabilicen, en la realidad no ocurre tal cosa. En la mayoría de las instituciones educativas los docentes con necesidades de estima son maltratados generándose el descontento y la indiferencia. También la confianza que se merece el profesor cobra mucha importancia en las necesidades de estima. Las autoridades deben confiar en sus profesores para las actividades importantes de la institución.

**Necesidad de autorrealización:** Este tipo de necesidades están ubicados en la cima de todas las necesidades anteriores. Son las necesidades más elevadas dentro de las cinco jerarquías propuestas por Maslow. Este tipo de necesidad corresponde a la realización del potencial que se tiene para ser mejor de lo que somos. Corresponde al potencial que se tiene para crecer, para desarrollar nuestras capacidades, para lograr más de lo que materialmente se puede tener, etc.

Existen tres formas concretas de satisfacer esta necesidad según esta teoría. Una de ellas se refiere a la autonomía en el trabajo que se le debe propiciar al docente el control estricto y constante para un docente con deseos de autorrealización es perjudicial desde el punto de vista del rendimiento académico que se espera de él.

En segundo lugar, se le debe hacer participar en las decisiones institucionales. El profesor que tiene necesidades de autorrealización se siente bien cuando se le hace participar en las decisiones que tiene que ver con la política institucional y su funcionamiento. En toda institución educativa los profesores con este nivel de necesidades se sienten insatisfechos cuando son ignorados o no son tomados en cuenta.

Maslow considero autor realizados a un grupo de personajes históricos que estimaba cumplían los criterios de autorrealización: Abraham Lincoln, Thomas Jefferson, Mahatma Gandhi, Albert Einstein, Eleonor Roosevelt, William James, entre otros.

Maslow dedujo de su biografía, escritos y actividades, una serie de cualidades similares, estimaba que eran personas:

- Centradas en la realidad, que sabían diferenciar lo falso o ficticio de lo real y genuino:
- Centradas en los problema, que se enfrentan los problemas en virtud de su soluciones:
- Con una percepción diferente de los significados y los fines:

#### **2.2.6 En sus relaciones con los demás**

Eran personas:

- Con necesidad de privacidad, sintiéndose cómodos en esta situación.
- Independientes de la cultura y el entorno dominante, basándose más en experiencias y juicios propios.
- Resistentes a la enculturación, pues no eran susceptibles a la presión social, eran inconformistas.
- Como sentido del humor no hostil, prefiriendo bromas de sí mismos o de la condición humana.
- Buena aceptación de sí mismo y de los demás, tal como eran, no pretensiones artificiales.
- Frescura en la apreciación, creativa, inventiva y original.
- Con tendencia de vivir con más intensidad las experiencias que el resto de la humanidad.

Las necesidades nacen con la persona, en tanto que el resto de las necesidades surge con el trascurso del tiempo durante el proceso de interacción del hombre con su medio.

Finalmente, se debe señalar que solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas. Este comportamiento se manifiesta en forma de descontento o insatisfacción. Por esta razón se pretende probar en la presente investigación que la insatisfacción de las necesidades de Maslow produce la insatisfacción laboral. Mientras que las necesidades satisfechas no genera comportamiento alguno.

### 2.2.7 Satisfacción laboral

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora y desarrolla su propia definición. Para un primer grupo de autores la satisfacción laboral hace referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. Así, por ejemplo:

Locke (1976) la define como “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”.

Muchinsky (2000) es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”. De esta forma, afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.

Para otro grupo de autores el concepto va más allá de las emociones y es descrito como una actitud generalizada ante el trabajo.

Bravo (2002) la definen como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”. Brevemente definida, una actitud representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno.

Los términos motivación y satisfacción laboral no son lo mismo. La motivación implica un impulso hacia un resultado mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

Aguirre y Andrade (2005) también diferencian ambos términos al subrayar que la motivación es anterior al resultado, ya que es lo que lleva a realizar la acción, y la satisfacción es posterior, puesto que es lo que se percibe como producto de haber realizado la acción.



**Figura 4.** Diferencia entre Motivación y Satisfacción

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con lo que los empleados perciben su trabajo.

Al respecto Stephen (1999), define la satisfacción laboral “como la actitud del individuo hacia su puesto de trabajo en lo referente a: interacción con los compañeros de trabajo y jefes; condiciones de trabajo, cumplimiento de reglas y políticas de organización”.

Chiavenato (2000), quien en términos de satisfacción hace referencia a los factores motivacionales o factores intrínsecos, relacionados con: El contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, involucra los sentimientos relacionados con el crecimiento

individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza.

Sundstrom y Sundstrom (1986) afirman que “los individuos tienden a reportar niveles mayores de satisfacción cuando su trabajo es realizado en escenarios laborales agradables que en los que no lo son”. Un ambiente agradable de trabajo incluye muchos aspectos del ambiente físico, incluyendo una temperatura confortable, iluminación conveniente, ausencia de ruido, aire fresco, espacio adecuado y privacidad.

En la presente investigación se asume que la satisfacción laboral es la actitud del docente frente a su propio trabajo. Esta actitud está basada en las creencias y valores que el docente tiene de su propio trabajo. Según Microsoft Encarta (2009). La creencia es el firme consentimiento y conformidad con algo, es el completo crédito que se presta a un hecho o noticia como seguros o cierto

En el caso de un profesor las creencias de su trabajo pedagógico se puede referir a la seguridad o conformidad que tiene respecto de la disciplina de sus alumnos, a sus conocimientos, al respecto que le tiene sus colegas, a la amistad que le brindan a sus colegas, etc.

En cuanto a los valores se refiere a los valores morales y sociales que el profesor considera como los principios de su labor profesional. Son aquellos valores que se constituyen en sus parámetros para evaluar una determinada situación. Así por ejemplo, si el docente considera que la puntualidad es un valor que todo docente debe practicar, siempre llegara a la hora a sus clases y bajo este criterio evaluara a sus colegas y a sus

autoridades. A los colegas y autoridades que llegan tarde los calificara de irresponsables.

Para Barquero (2009), los valores son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo. Por consiguiente, los valores que tienen el profesor se constituye en sus parámetros de conducta y evaluación. Entre estos valores se puede señalar la responsabilidad, la honestidad, la justicia, la democracia, la solidaridad, la veracidad, etc.

Márquez (2002) señala que la satisfacción laboral es la actitud del docente frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el desarrollo de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por la característica actual del puesto como por las percepciones que tiene el docente de lo que considera que “debería ser”

Generalmente las tres clases de características del empleo que afectan las percepciones del “debería ser” (lo que desea un empleado de su puesto) son: las necesidades, los valores y los rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “debería ser” son: Las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia.

Las características del puesto que influye en la percepción de las condiciones actuales del puesto son: Retribución, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, contenido del puesto, seguridad en el empleo y oportunidades de progreso.

Según Guillen (2009) la satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la institución y con el desempeño laboral. Un clima hostil genera un ambiente desfavorable para el desempeño laboral, ningún trabajador se siente satisfecho con un clima hostil.

De los autores citados se deduce que la satisfacción laboral depende del conjunto de opiniones, creencias y valoraciones acerca de una determinada situación laboral. La situación laboral, en el caso de una institución educativa tiene ver con los siguientes indicadores.

**Oportunidades de promoción laboral:** Todo trabajador desea ser promocionado en su centro laboral, cuando esta promoción se realiza según la valoración del desempeño laboral y de acuerdo a las normas vigentes, el trabajador se siente satisfecho. En el caso contrario se genera frustraciones y descontentos que se manifiestan en actitudes de indiferencia.

Este indicador tiene que ver con la satisfacción de las necesidades de estima, especialmente los profesores con varios años de servicio y con buen rendimiento laboral, espera de su institución una promoción laboral a cargos más importantes. Por ejemplo, el profesor de matemática con 15 años de trabajo ininterrumpido, reconocido por sus alumnos y los padres de familia como un buen docente, se sentirá decepcionado si es que no es promovido por lo menos como asesor o coordinador de área.

**Cursos o materiales que se le asignan para dictar en un año escolar:**

En el caso de una institución educativa los profesores que asumen materias curriculares que no corresponden a su especialidad no se

sienten satisfechos. Es necesario por eso, que las autoridades educativas, asignen a sus profesores los cursos o asignaturas en función de su especialidad

A este respecto, la teoría de las relaciones Humanas de Elton Mayo considera que el contenido del trabajo repercute en el rendimiento. Cuando a los trabajadores se les asigna una labor que no corresponde a su especialidad o experiencia, aparte que no rendirá adecuadamente no se sentirán contentos Por eso se recomienda que los jefes sepan ubicar a los trabajadores en los puestos donde puedan rendir mejor. Por eso, en una institución educativa cuando al profesor de matemática se le asigna cursos como religión, educación física, OBE, con la finalidad de completar sus horas de trabajo, no se está procediendo correctamente.

Desde el punto de vista de la administración de personal a esto se denomina racionalización del personal. Durante el proceso de racionalización del personal se debe ubicar a cada cual en las especialidades correspondientes. Solo así se lograra un buen rendimiento de cada cual y solo así la educación podrá ser mejor, por supuesto solo desde el punto de vista de los agentes educativos. Se deja constancia que la problemática educativa depende de muchos factores.

**Consideración de la experiencia para la asignación de los cursos o materias para enseñar:** El otro factor que debe considerar es la experiencia en el momento de la asignación de las materias curriculares. Un profesor puede poseer las calificaciones en una determinada especialidad, pero cuando se le asigna un curso que no es

correspondiente a su experiencia, no se sentirá satisfecho. Los autores de la motivación sostienen que un profesional puede tener la certificación en una rama del saber, pero si no tiene experiencia en esa rama, va sufrir problemas que le van a generar insatisfacciones laborales.

Esto es lo que sucede con los profesionales posgraduados y, en general, con los profesionales de cualquier rama o especialidad. Se puede poseer los títulos y grados deseados, pero si no se tiene experiencias en el ejercicio de la especialidad, estamos en el mismo nivel del que no tiene tales certificados. No es lo mismo el profesor con título de licenciado en lenguaje, pero que no ejerce, que aquel que tiene este mismo título pero que lo está ejerciendo. El que solo tiene título seguramente se ha olvidado inclusive los conocimientos que aprendió en su formación, mientras que aquel que está ejerciendo ha incrementado sus conocimientos y los ha precisado y mejorado.

El promotor de una institución educativa cuando requiere de un profesor de especialidad de lenguaje, no va a preferir al que solo tiene título, sino al que aparte de poseer el título tiene experiencia. El asunto es obvio y lógico, el profesor con experiencia garantiza un mejor desempeño.

**Estatus laboral en el que se encuentra actualmente en la institución:**

El estatus laboral tiene que ver con el puesto de trabajo que le asigne la autoridad. Este puesto, en el caso de una institución educativa, puede ser de asesor, de coordinador de sub director, de profesor de aula de primer grado, de segundo, etc.

El puesto laboral en el que uno se encuentra el grado de satisfacción laboral. El profesor puede estar satisfecho o insatisfecho, así como a veces puede darse en el caso que le sea indiferente esta situación. Como ya se dijo los valores que el profesor tiene determinan su percepción de sus condiciones de trabajo y por consiguiente, su nivel de satisfacción laboral.

El estatus laboral tiene que ver directamente con la jerarquía de necesidad denomina estima. Todos los profesores, en la medida que van adquiriendo experiencia, requieren el mejoramiento de sus estatus laboral. No se les puede mantener en un solo puesto de trabajo todos los años. Es necesario promoverlos a mejores condiciones de trabajo.

**Sistema de seguridad contra los riesgos de la institución:** Las instituciones educativas que no garantizan una mínima seguridad para la salud física y psicológica del docente siempre generan insatisfacciones manifiestas o veladas. Es responsabilidad de las autoridades brindar un mínimo de seguridad que vele por la integridad física y psicológica de los profesores y de los alumnos.

En 1998, las aulas donde funcionaba la academia Preuniversitaria “Nueva G”, en el jirón Santiago Giraldo de la ciudad de Puno se derrumbó de pronto durante las horas de clases. La infraestructura física era un constante peligro para todos. Las aulas del segundo piso eran de cemento, mientras que las del primer piso de adobe artesanal. En esa tragedia murieron seis estudiantes y resultaron muchos heridos. Este es

un caso típico de inseguridad o peligro para la vida y la salud de los miembros de una institución educativa.

Puede suceder también que alrededor de una institución educativa haya muchas cantinas donde gente de mal vivir frecuente y ello represente un constante peligro para la salud moral y hasta para la vida de los alumnos. En este caso tampoco no hay seguridad.

Es responsabilidad de las autoridades educativas brindar un mínimo de seguridad tanta para los profesores como para los alumnos.

**Condiciones físicas de la institución:** Las condiciones físicas tienen que ver con las condiciones pedagógicas de las aulas en donde los profesores trabajan con frecuencia. Las condiciones precarias o antipedagógicas son factores que generan insatisfacción en los profesores y, además, perjudican el desarrollo de las actividades de aprendizaje.

Las aulas sin vidrios en las ventanas, con piso de tierra, con pizarra deteriorada, no son condiciones favorables para un trabajo adecuado de los docentes. Por otro lado, las aulas, sin una adecuada calefacción son definitivamente desfavorables para las actividades educativas. Por eso, la educación no debe concebirse como una actividad comercial que consiste en la venta de algunos artículos de consumo, sino es un proceso que exige muchas condiciones.

**Remuneración que recibe mensualmente:** Este un factor que a todas luces tiene que ver directamente con la satisfacción e insatisfacción de los profesores. Una buena remuneración lógicamente genera un alto nivel de satisfacción. La remuneración del docente directamente tiene que ver con

la satisfacción de las necesidades fisiológicas, aunque también las demás necesidades son condicionadas por el dinero.

Como ya se dijo, la remuneración no corresponde al director de la institución educativa. Este es un asunto que debe ser resuelto por el gobierno de turno. La política de un gobierno debe considerar que la baja remuneración de los docentes genera siempre insatisfacciones.

Según la OIT (2009), los profesores de los países de sud América están mal remunerados y dentro de los países donde la remuneración es muy baja, es el Perú. Si se quiere mejorar la educación debe mejorarse la remuneración de los profesores e implementar, luego las demás medidas.

**Tipo de relación que mantiene con los compañeros de trabajo:** Para Maslow esto tiene que ver con las necesidades sociales. Las relaciones sociales dentro de toda institución laboral es imprescindible para generar un clima de compañerismo. Las relaciones hostiles y de enemistad siempre serán factores que generen descontento o insatisfacción. Por eso las autoridades deben fomentar las buenas relaciones humanas y resolver los conflictos que se presenten.

Cuando el proceso de dirección no se cumple en los términos como se debe ejercer, no hay buenas relaciones humanas y se genera el conflicto institucional .El conflicto es discordia y controversia antagónica entre dos o más personas dentro de una entidad (conflicto interno) y entre dos o más entidades (conflicto externo). Es decir el clima institucional es desfavorable para todo proyecto educativo que demande el concurso de todos los estamentos o actores educativos de la institución.

Todo conflicto origina frustraciones, desmoralización y pérdida de energía laboral. Todo administrador, consciente de su papel, evitara el conflicto en todo momento, con un adecuado ejercicio de autoridad y fomentar las buenas relaciones humanas entre sus miembros. Una de sus preocupaciones constantes debe ser fomentar las buenas relaciones humanas que son la base del buen clima institucional.

El clima institucional es el ambiente social reinante caracterizado por la cordialidad, la amabilidad, la buena vecindad, la confraternidad y cooperación entre todos los integrantes de la institución. Rodríguez (2009) nos habla de clima escolar y sostiene que es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de los distintos productos educativos.

**Tipo de supervisión que realizan las autoridades a las labores educativas de los profesores:** El desempeño de las autoridades siempre es visto como un factor determinante en las actitudes que asumen los trabajadores. En el caso de una institución educativa, las autoridades deben saber supervisar de acuerdo a las normas vigentes y considerando los criterios que la teoría sistematizada acerca de este tema alcanza a los funcionarios del sector educativo. En la mayoría de los casos, los supervisores son mal mirados por los profesores. La percepción de la mayoría de los profesores es negativa respecto del trabajo de supervisión que realizan las autoridades educativas.

La supervisión es un proceso concreto y dinámico del proceso de control en educación, cuyo objetivo de acción es de carácter técnico- pedagógico. Su campo de acción es el proceso de aprendizaje. La actividad básica del proceso de la supervisión es la vigilancia que consiste en la acción de ver desde arriba la ejecución de las actividades educativas. Quien supervisa vigila la ejecución de lo que esta en materia educativa para asesorar y no para castigar.

Durante la acción de vigilar se detectan las fallas o los errores para, luego, aplicar las correcciones mediante el asesoramiento, la consulta, las indicaciones o explicaciones que deben estar ceñidas a los criterios de las buenas relaciones humanas.

La supervisión no es seguimiento policiaco ni fiscalización, ni mucho menos la persecución del trabajador para sancionarlo Ninguna Supervisión pedagógica debe conllevar a sanción alguna. Por otro lado, no solo se supervisa a los profesores y a alumnos, también se supervisa a los padres de familia, a los trabajadores administrativos, la infraestructura, los medios y materiales didácticos, etc., pero desde el punto de vista pedagógico.

Alvarado (2002) define a la supervisión como “un servicio de orientación y asesoría técnica en la cual la verificación y la evaluación son acciones complementarias que permiten recoger información sobre la problemática que deberá ser superada a través de acciones de asesoramiento, tan pronto sea detectadas”.

**El tipo de trato que recibe el profesor de las autoridades:** El tipo de relaciones que la autoridad establece con sus profesores es un factor condicionante del grado de satisfacción para estos últimos. En la mayoría de los casos, las autoridades ejercen estilos de autoridad que producen reacciones adversas en los profesores. En el caso de las instituciones educativas, la autoridad debe ejercer con cordialidad y amabilidad. Los estilos severos y verticales siempre han generado reacciones negativas en los profesores y en los padres de familia.

Los estilos de Kurt Lewin y de otros se denomina, en la bibliografía consultada, estilos de liderazgo. Para la presente investigación son estilos de ejercicio de autoridad. Estos estilos se refieren al comportamiento que el director de una institución educativa puede asumir frente a su personal y son los siguientes:

- **Estilo autocrático:** Según este estilo el director es quien toma las decisiones respecto de lo que debe hacerse o no y las impone a los profesores y trabajadores administrativos. Es una autoridad dominante, impositiva y vertical.

Los entornos de trabajo autoritarios se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. **Se trata de un estilo de liderazgo muy extendido** en la mayor parte de organizaciones.

A pesar de las connotaciones negativas de la palabra “autoritario”, Lewin insiste en que este tipo de líder no siempre genera un entorno socioemocional desagradable; **las críticas a los empleados son habituales, pero también lo son las alabanzas**. Los líderes autoritarios también se caracterizan por participar poco en realización de las tareas laborales en sí mismas.

Según las observaciones de Lewin, el liderazgo de estilo autoritario conlleva el riesgo de que se produzca una “revolución” por parte de los subordinados. La probabilidad de que esto suceda será mayor cuanto más marcado sea el carácter autoritario del líder.

- **Estilo democrático:** Según este estilo las decisiones que se toman son por consenso, es decir, se asumen por decisión de la mayoría bajo la conducción de la autoridad. Dentro de este estilo la autoridad es el coordinador y el facilitador de las decisiones y ejecución de las actividades educativas.

El estilo democrático que describió Lewin es muy distinto al liderazgo de tipo autoritario. Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste el líder actúa en un rol de experto que aconseja a los subordinados, y por supuesto puede intervenir en la decisión final si es necesario

**La mayoría de personas tienden a preferir el liderazgo de tipo democrático** por encima del autoritario y del “laissez-faire”, sobre todo cuando han tenido malas experiencias con uno de estos estilos. Sin

embargo, el liderazgo democrático conlleva cierto riesgo de que se produzca una pérdida de eficiencia, especialmente en relación a la toma de decisiones colectiva

- **Estilo liberal:** Bajo este estilo la autoridad otorga libertad total a los profesores y trabajadores para que se pueda tomar sus propias decisiones respecto de sus funciones y tareas. Lo que hace la autoridad es solo asegurarse que no se salgan de los lineamientos generales como son la visión, la misión y las políticas de la institución.

El concepto francés “laissez-faire” se podría traducir aproximadamente como “dejar hacer”, “no intervencionismo” o “liberalismo”, siguiendo la terminología político-económica utilizada por Lewin. Los líderes de este tipo dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas.

En general se considera que este estilo de liderazgo es el menos eficaz de los tres puesto que puede llevar a la falta de productividad y de consistencia; es mejor tener un líder activo. No obstante, **funciona muy bien cuando los subordinados son personas capaces y con un alto nivel de motivación** y además no existe una gran necesidad de comunicación entre los trabajadores.

**¿Cuál de estos estilos se requiere para administrar una institución educativa?** Se recomienda el estilo democrático, sin embargo depende de la naturaleza de la institución y de la conducta laboral de los profesores y de los trabajadores. Por tanto estos estilos se pueden combinar según las circunstancias.

Edwin Locke en 1969. Según este autor, la satisfacción laboral se puede definir como “un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”

Es interesante notar que aunque esta definición tiene ya casi cincuenta años, sigue siendo vigente y totalmente relevante. Si extraemos algunas palabras clave de la definición de satisfacción laboral, podremos ver claramente que se trata de un problema con un alto grado de subjetividad:

Partiremos de una definición más sencilla para luego complejizar el tema. Podríamos decir que la satisfacción laboral es, fundamentalmente, una actitud hacia el trabajo. Y como cualquier otra actitud, posee tres componentes básicos: la cognición, el afecto y el comportamiento.

El aspecto cognitivo de la satisfacción en el trabajo refiere a los pensamientos, creencias y opiniones de un empleado respecto a su empleo. El aspecto afectivo se relaciona con sus sentimientos hacia el trabajo. Y el comportamiento comprende las acciones que el empleado realiza en base a esos pensamientos y sentimientos.

La dimensión cognitiva es una apreciación lógica y racional de los siguientes aspectos:

- Condiciones laborales
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo
- Resultados del trabajo
- Naturaleza del trabajo en sí

Los empleados comparan el trabajo real con sus propios estándares internos, y eso determina cuán satisfechos (o insatisfechos) se sienten.

La dimensión afectiva concierne los siguientes aspectos que la gente relaciona con sus empleos:

- Sentimientos
- Emociones
- Placer / Displacer
- Felicidad / Infelicidad.

En resumen, la satisfacción laboral tiene que ver con lo que el empleado sabe acerca de su trabajo, cómo se siente sobre el mismo, y qué hace al respecto.

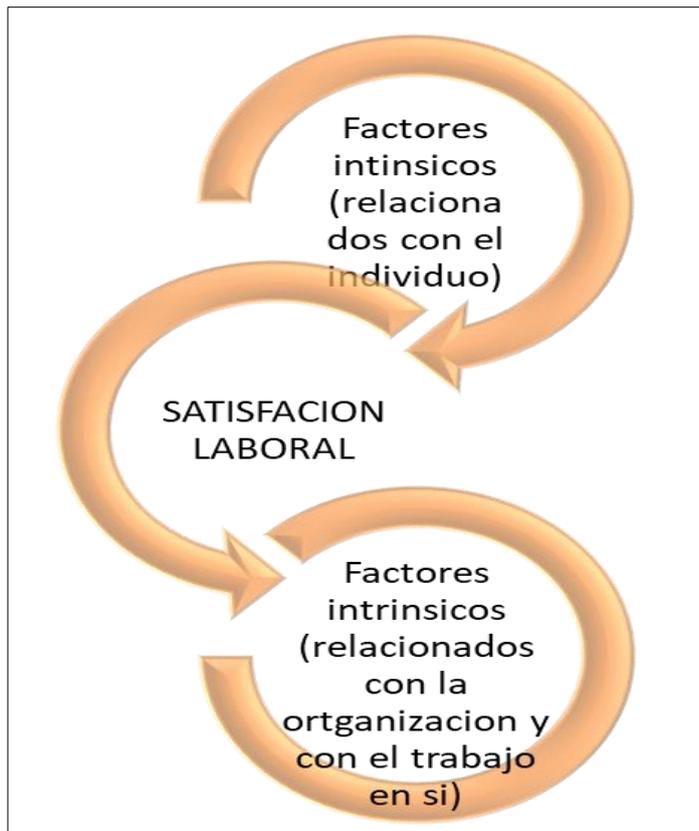
### 2.2.8 Teoría de dos factores de Herzberg

Propone que la satisfacción laboral se basa en una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos.

**Herzberg** propone que la satisfacción laboral se basa en una combinación de factores intrínsecos y extrínsecos.

La **satisfacción intrínseca** se relaciona con la sensación de felicidad del empleado sobre el trabajo en sí, y sus responsabilidades.

Los **factores extrínsecos** (también llamados “factores de higiene”) tienen que ver con las condiciones objetivas del trabajo, como la compensación, los beneficios, las oportunidades de desarrollo, etc.



**Figura 5.** Teoría de los dos Factores de Herzberg

Es fundamental tener en cuenta estos dos factores para evaluar la satisfacción laboral de una manera holística

Hasta aquí, los diferentes autores consultados han ido aportando desde propuestos teóricos no siempre coincidentes, acerca de la multiplicidad de factores que se pueden incidir en la satisfacción o insatisfacción laboral. En la presente investigación se asume que son 10 los factores que inciden en la medida en que un profesor se siente satisfecho o no. Estos factores vienen a ser, a su vez, los indicadores de la investigación de la variable dependiente.

En síntesis se asume que la deficiente motivación ejercida por las autoridades educativas da lugar a que los profesores en la mayoría

muestren su insatisfacción durante sus labores educativas. La motivación laboral que las autoridades deben ejercer se refiere a la aplicación de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. La falta de aplicación de esta teoría en los términos como sea explicado en este acápite genera el descontento de los profesores. Al descontento de los profesores se denomina en esta investigación “insatisfacción laboral”.

### 2.2.9 Definición de términos

**a) Motivación de personal:** La motivación de personal consiste en las acciones que las autoridades deben realizar para estimular a sus docentes con el fin que se sientan satisfechas. Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta de los profesores hacia un objetivo, el objetivo educativo.

En la presente investigación la motivación de personal se investiga a partir de la percepción de los profesores respecto de la motivación que implementan las autoridades de sus instituciones educativas. Es decir, los datos son proporcionados por los profesores. Esta variable tiene como parámetro de medición a la siguiente escala de valoración:

- Percibe que está muy bien motivado (2 puntos)
- Percibe que está motivado (1,2 puntos)
- Percibe que no está motivado ni desmotivado (1 puntos)
- Percibe que no está bien motivado (0,5 punto)
- Percibe que no existe ninguna motivación (0 puntos)

**b) Percepción de los profesores:** Es la evaluación personal que los profesores realizan al tipo de motivación de personal que implementa

las autoridades educativas en su respectiva institución. Es una especie de evaluación personal de profesor respecto de la motivación de personal que implementan las autoridades. Para este efecto se les alcanza un cuestionario de preguntas en el que se consideran los indicadores básicos de la motivación personal.

**c) Satisfacción laboral:** La satisfacción laboral es la actitud del docente frente a su propio trabajo, dicha actitud está basado en las creencias y valores que el docente tiene de su propio trabajo. De otra forma se define como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los profesores consideran su trabajo educativo.

**d) Valores:** En la presente investigación los valores son los principios de conducta que orientan a la actuación de los profesores tanto en la sociedad como en el trabajo que realizan dentro de la institución educativa.

**e) Niveles de satisfacción laboral:** Se refiere a los grados de satisfacción de los profesores con respecto a su actual situación laboral. En la presente investigación se asume que los niveles de satisfacción laboral son los siguientes:

- Está muy bueno satisfecho (2 puntos)
- Está satisfecho (1,5 puntos)
- No está satisfecho ni satisfecho (1 punto)
- Está insatisfecho (0,5 puntos)
- Está muy insatisfecho (0 puntos)

**f) Implementación de la motivación:** La implementación de la motivación, en el presente trabajo de investigación, significa que las autoridades educativas deben ejecutar los criterios básicos de la motivación propuesto por la teoría de la jerarquía de necesidades y que comprende 10 indicadores. Estos 10 indicadores son :

**Las necesidades fisiológicas:**

- Intervalos de descanso durante el trabajo.
- Horario de clases que se asigna.

**Las necesidades de seguridad.**

- Condiciones físicas o ambientales de trabajo.
- Nivel de remuneración.

**Las necesidades sociales:**

- Amistad con los colegas.
- Estilos de gestión que ejercen las autoridades.

**Las necesidades de autoestima:**

- Reconocimiento a los profesores por sus logros.
- Medida en que se valora al profesor,

**Las necesidades de autorrealización:**

- Autonomía en el trabajo.
- Participación en las decisiones institucional

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1 LUGAR DE ESTUDIO

La presente investigación se lleva a cabo en las instituciones educativas secundarias públicas de la ciudad de Ayaviri, de La Provincia de Melgar en el departamento de Puno, denominado la Capital Ganadera del Perú.

La hidrografía de la Provincia de Melgar-Ayaviri corresponde a la cuenca del Titicaca.

Se celebra la fiesta patronal de la "Virgen de Alta Gracia". Su fiesta de desarrolla con una serie de actividades y eventos con las mismas costumbres religiosas de sus ancestros.

Catedral de San Francisco de Asís. Considerada como uno de los monumentos históricos más bellos y representativos del departamento, su arquitectura es de estilo barroco, construido en 1696. Cuenta en sus paredes interiores con óleos de la Escuela Cusqueña

En la provincia de Melgar distrito de Ayaviri en las instituciones educativas secundarias públicas se observó el descontento de los docentes en sus centros de trabajo por la falta de motivación de parte de las autoridades educativas de sus centros educativos.

### 3.2 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de investigación estuvo constituida por los docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de gestión pública de la ciudad de Ayaviri. Esta población se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1.** Población de docentes de las IES de gestión pública de la ciudad de Ayaviri, 2017

INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS	TOTAL
1. Institución Educativa Secundaria “ Nuestra Señora de Altagracia”	89
2. Institución Educativa Secundaria “Mariano Melgar Ayaviri”	77
3. Institución Educativa Secundaria “Técnico Industrial Roque Saenz Peña”	23
4. Institución Educativa Secundaria “Agro-Industrial 72”	23
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

Fuente: CAP UGEL Melgar. 2017

#### 3.2.1 Población

Esta población de estudio está conformada por 212 docentes de las instituciones educativas distribuidas, según CAP de la UGEL-MELGAR-Ayaviri y de cada institución educativa en las cuatro instituciones del nivel secundario de gestión pública que funciona en la ciudad de Ayaviri durante el año escolar 2017.

### 3.2.2 Muestra

Se procede, en primer lugar, con la determinación del tamaño de la muestra, el que es como sigue:

#### a) Tamaño de la muestra:

De acuerdo a la propuesta de Pacori (2008, p.132), “si la población de estudio (N) es menor a 500, se recomienda utilizar el 40% de la población, para ello es recomendable utilizar la regla de tres simple”. En el caso de la presente investigación se tiene la población de 212 profesores.

N=212

n = Tamaño de la muestra

212-----100%

n-----40%

$$n = \frac{(212) (40\%)}{100\%} = 84.8 = 84$$

100 %

n= 84 Tamaño de la muestra.

Según la regla de tres simple se tiene un tamaño de muestra de 84 profesores correspondientes a las 4 instituciones educativas.

#### b) Tamaño de la muestra por estratos:

Dado que se tiene 4 instituciones educativas, es necesario determinar las muestras estratificadas. Para este efecto se aplica la siguiente fórmula propuesta por Pacori (2008, pp. 140-141).

Los datos que se tiene son los siguientes:

$$n_i = \frac{(n)(N_i)}{N}$$

N= 84 profesores

Dónde:

 $n_i$  = Tamaño de muestra de estudio

n = Tamaño de muestra general

 $N_i$  = Población del estrato

N = Población general

$N_i$  = 89, 77, 23 y 23 (correspondientes a las 4 Instituciones Educativas Secundarias)

N = 212 profesores

**Aplicando la formula se tiene:**

I E S “Nuestra Señora de Altagracia”  $n_i = \frac{(84)(89)}{212} = 35.5 = 35$

I E S “Mariano Melga Ayaviri”  $n_i = \frac{(84)(77)}{212} = 30.5 = 31$

I E S “Técnico Industrial Roque Saenz Peña”  $n_i = \frac{(84)(23)}{212} = 9.1 = 9$

I E S “Agro Industrial 72”  $n_i = \frac{(84)(32)}{212} = 9.1 = 9$

Por consiguiente, la muestra de estudio estuvo constituida por 84 profesores, los que son distribuidos en forma estratificada tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 2.** Muestra de estudio estratificada del personal docente de las IES de la ciudad de Ayaviri 2017

INSTITUCIONES EDUCATIVAS SECUNDARIAS	TOTAL
1. Institución Educativa Secundaria “Nuestra Señora de Altagracia	35
2. Institución Educativa Secundaria “Mariano Melgar Ayaviri”	31
3. Institución Educativa Secundaria “Técnico Industrial Roque Saenz Peña”	09
4. Institución Educativa Secundaria “Agro-Industrial 72”	09
TOTAL	84

Fuente: CAP de IES

A toda esta muestra de estudio se aplicaran los instrumentos de investigación para conocer las dos variables: la motivación del personal desde la percepción de los profesores y la satisfacción laboral

### 3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

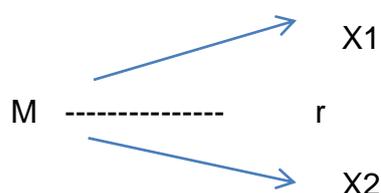
#### 3.3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación al que corresponde esta investigación, según su propósito, es la investigación básica. En este tipo de investigación los resultados de la investigación servirán para conocer mejor la problemática de la gestión de personal y para incrementar los conocimientos existentes al respecto. Algunos autores lo conocen como investigación de tipo teórico, porque los resultados de la investigación son conocimientos teóricos que se pueden considerar o no, eso depende de quién es el receptor.

Desde el punto de vista de la estrategia de investigación, el presente trabajo se inscribe dentro del tipo no experimental. Corresponde a este tipo debido a que no se manipula las condiciones de investigación ni mucho menos se manipulo ninguna variable.

### 3.3.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación que se asume es el diseño correlacional, cuyo esquema es el siguiente:



Dónde:

$X1$  = Motivación de personal

$X2$  = Satisfacción laboral

$r$  = Coeficiente de correlación

$M$  = Muestra de estudio.

Según Hernández, Fernandez y Collado (2006) el diseño correlacional describe entre dos o más categoría, conceptos o variables en un momento determinado. El caso de la presente investigación se pretende describir y correlacionar las dos variables señaladas.

## 3.4 Descripción detallada de métodos por objetivos específicos.

### 3.4.1 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaran son las siguientes:

- **Para la variable “motivación de personal”:** Para esta variable se utilizó la técnica de la encuesta estructurada. Según Encinas (1987: 122), la encuesta es una técnica muy utilizada en investigación educacional como medio para obtener datos o información, que solo puede aportar los sujetos, sobre un determinado problema, constituye a menudo, el único medio por el cual se puede obtener opiniones, conocer actitudes y recibir sugerencias para el mejoramiento de la educación. Más adelante dice que “la encuesta puede realizar mediante el cuestionario o la entrevista “. Por consiguiente, el instrumento de esta técnica es el cuestionario de preguntas que se elabora según los indicadores correspondientes (ver anexo N° 1). Este cuestionario se aplica a los profesores de la muestra de estudio.
- **Para la variable “satisfacción laboral”:** Para esta variable también se aplicó la encuesta estructurada. El instrumento consistió en un cuestionario de 10 ítems correspondientes a los indicadores previstos en el sistema de variables (Anexo 2).

### 3.4.2 Procedimiento de recolección de datos

Los datos se recogerán en función de los objetivos de la presente investigación. Para ello se cumplió con los siguientes pasos.

**Primero:** Se presenta un oficio de parte de Escuela de Pos grado para presentar a las autoridades de las instituciones educativas seleccionadas para que autoricen la realización de la investigación prevista.

**Segundo:** Se coordinará con directores quienes autorizaron previa explicación y motivo de la investigación de las instituciones educativas a

los profesores de los colegios seleccionados para realizar la investigación, la que consistirá en la aplicación de las encuestas estructuradas.

**Tercero:** Se aplicará los instrumentos de investigación en forma simultánea en las instituciones seleccionadas, tanto para la variable independiente, así como para la variable dependiente, con ayuda de auxiliares de investigación.

**Cuarto:** Se tabularán los datos y se elaboraron gráficos correspondientes para su respectivo análisis e interpretación.

### 3.5 PLAN DE TRATAMIENTO DE DATOS

Los datos recogidos se procesarán de la siguiente manera:

- a) **Primero:** Se tabularán y ordenaran los datos según el orden en que se presentan las variables en el sistema correspondiente. Por un lado, los datos de la motivación de personal y, por otro lado, los datos referidos a los niveles de la satisfacción laboral.

Para la tabulación y para efectos de interpretación de los datos se elabora un baremo que se elabora considerando el puntaje máximo de 20 que es la ponderación total de cada instrumento de investigación. Como se considera 5 escalas, la marca de clase es 4 puntos. Por tal razón, cada escala debe comprender un intervalo cerrado de 4 puntos, tal como se muestra seguidamente.

**Cuadro 3. Baremo**

ESCALA CUALITATIVA		ESCALA CUANTITATIVA
MOTIVACIÓN DE PERSONAL (X)	SATISFACCIÓN LABORAL (Y)	
- Percibe que no existe ninguna motivación.	- Está muy insatisfecho	(01-04)
- Percibe que no está motivado	- Está satisfecho	(05-.08)
- Percibe que no está motivado ni desmotivado	- No está insatisfecho ni satisfecho	(09-12)
- Percibe que está motivado	- Está satisfecho	(13-16)
- Percibe que está muy bien motivado	- Está muy satisfecho	(17-20)

Fuente: Escala cualitativo baremo

- b) **Segundo:** Para cada variable se elabora un cuadro estadístico de distribución porcentual y, además, por cada institución educativa seleccionada para el estudio.
- c) **Tercero:** Los cuadros generales serán ilustrados con gráficos de barras.
- d) **Cuarto:** Se comprobó la verdad de la hipótesis con el estadístico denominado coeficiente de correlación de Spearman y Kendall. El procedimiento para la prueba de hipótesis fue el siguiente:

**a) Determinación de las hipótesis estadísticas:**

$$H_i = R_{xy} \neq 0 \text{ Existe correlación}$$

$$H_o = R_{xy} = 0 \text{ No existe correlación}$$

**Estadística de prueba:**

$$P = \frac{6\sum D^2}{n(n^2-1)}$$

Donde:

P = Coeficiente de correlación de Spearman y Kendall.

n = Población

D2 = Diferencia de los valores de las variables elevado al cuadrado

**b) Regla de decisión que se asume**

- |   |                         |
|---|-------------------------|
| - Correlación positiva muy baja                 | $r \leq 0,25$           |
| - Correlación positiva baja                     | $0,26 \leq r \leq 0,50$ |
| - Correlación positiva moderada                 | $0,51 \leq r \leq 0,75$ |
| - Correlación positiva alta                     | $0,76 \leq r \leq 0,90$ |
| - Correlación positiva casi perfecta o perfecta | $0,91 \leq r \leq 1,00$ |

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 RESULTADOS

Considerando el baremo asumido se presentan los cuadros de distribución perceptual y, luego, se analizan e interpretan según los objetivos de investigación planteados. Para este efecto se considera el marco teórico construido en el capítulo correspondiente.

Para cada colegio se aplica el diseño de correlación de Spearman y Kendall para determinar el grado de correlación entre las dos variables de estudio.

Después del análisis e interpretación de cada uno de los cuadros correspondientes a cada institución educativa, se presentan los cuadros generales de cada variable considerándose la sumatoria de los 4 colegios.

El baremo que se asume para el análisis e interpretación es el siguiente:

**Cuadro 4.** Escala cualitativo Baremo

ESCALA CUALITATIVA		ESCALA CUALITATIVA
MOTIVACIÓN DE PERSONAL (X)	SATISFACCIÓN LABORAL (X)	
- Percibe que no existe ninguna motivación	- Está muy satisfecho.	(01-04)
- Percibe que no está motivado.	- Está insatisfecho.	(05-08)
- Percibe que no está motivado ni desmotivado.	- No está insatisfecho ni satisfecho.	(09-12)
- Percibe que está motivado.	- Está satisfecho	(13-16)
- Percibe que está muy motivado.	- Está muy satisfecho	(17-20)

La regla de decisión que toma para interpretar los coeficientes de correlación es la siguiente:

- Correlación positiva muy baja  $r \leq 0,25$
- Correlación positiva baja  $0,26 \leq r \leq 0,50$
- Correlación positiva moderada  $0,51 \leq r \leq 0,75$
- Correlación positiva alta  $0,76 \leq r \leq 0,90$
- Correlación positiva casi perfecta o perfecta  $0,91 \leq r \leq 1,00$

#### 4.1.1 IES Nuestra Señora de Altagracia

Según la muestra estratificada de estudio, correspondiente a la Institución Educativa Secundaria Nuestra Señora de Altagracia, se aplicó el cuestionario a 35 profesores.

Tal como se dejó establecido, los profesores de la muestra respondieron al cuestionario de acuerdo a sus percepciones personales respecto de la motivación de personal realizada por las autoridades durante el segundo

trimestre del año escolar 2017. Los resultados del cuestionario aplicado se exponen en el cuadro 1, considerando la escala de medición asumida.

**Cuadro 5.** Percepción de la motivación de personal por parte de los profesores de la IES Nuestra Señora de Altagracia de Ayaviri, 2017

ESCALA DE MEDICIÓN		f	%
- Percibe que no existe ninguna motivación	(01-04)	11	31
- Percibe que no está motivado	(05-08)	9	26
- Percibe que no está motivado ni desmotivado	(09-12)	12	34
- Percibe que está motivado	(13-16)	2	06
- Percibe que está muy bien motivado	(17-20)	1	03
<b>TOTAL</b>		<b>35</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario

En el cuadro se resumen los resultados de la aplicación del cuestionario de preguntas. En él se observa que 12 profesores (34%) respondieron que no están motivados ni desmotivados. Según la escala asumida es una respuesta intermedia. Desde otro punto de vista es un término medio que significa que los profesores no aprueban, ni desaprueban el tipo de motivación que aplican las autoridades de la institución educativa “Nuestra Señora de Altagracia”

En segundo orden se destacan 11 profesores (31 %) Quienes respondieron que no existe ninguna motivación de parte de las autoridades. Son los profesores que desaprueban con un calificativo severo a sus autoridades en cuanto se refieren a la motivación de personal. Y en tercer lugar se registran a 9 profesores (26%) quienes señalan que no están motivados.

En el cuadro lugar se observa, por otro lado, que solo 2 docentes (6%) respondieron que están motivados y 1 profesor (3%) que está muy bien motivado.

En total son 3 profesores (8%) que aprueban la motivación de personal de las autoridades de la institución educativa.

Con estos resultados se puede afirmar que en la Institución Educativa Secundario Nuestra Señora de Altagracia de la ciudad de Ayaviri la mayoría de los profesores percibe que la motivación de personal es deficiente o inexistente. Esta percepción de los profesores debería ser tomado en cuenta por las autoridades educativas de la Institución mencionada. Debe servir para tomar decisiones respecto de la motivación de personal con la finalidad de lograr la satisfacción laboral que es indispensable para mejorar el rendimiento laboral.

En el cuadro siguiente se exponen los resultados del nivel de satisfacción laboral de los mismos profesores a quienes se les investigo respecto de su percepción de motivación de personal. El propósito como se establece con anticipación, es determinar la relación existente entre la motivación de personal y la satisfacción laboral. Si la mayoría de los profesores perciben que no hay motivación en la Institución donde trabajan, como se sienten en el trabajo, es decir, cuál es su nivel de satisfacción laboral.

**Cuadro 6.** Nivel de satisfacción laboral de los profesores de la IES Nuestra Señora de Altagracia de Ayaviri, 2017

ESCALA		f	%
- Está muy insatisfecho	(01-04)	02	06
- Está insatisfecho	(05-08)	17	49
- No está insatisfecho ni satisfecho	(09-12)	12	34
- Está satisfecho	(13-16)	04	11
- Está muy satisfecho	(17-20)	00	00
TOTAL		35	100

Fuente: Cuestionario

En el cuadro 7 se observa que 17 profesores (49%) respondieron que se sienten insatisfechos en su actual trabajo. En segundo orden se destaca a 12 profesores (34%) quienes respondieron que no están satisfechos ni satisfechos laboralmente. Los profesores que se sienten satisfechos son solo en la cantidad de 4 profesores (11%), quienes respondieron que están satisfechos actualmente con su labor pedagógica. En la escala “muy insatisfechos”, se registran a 2 profesores (6%).

Sumando a los 2 profesores que respondieron que se sienten muy insatisfechos y a los 17 profesores que señalaron que están insatisfechos, se tiene a 19 docentes que porcentualmente constituyen el 54 %, es decir, la mayoría. Por consiguiente, el cuadro 2 revela que la mayoría de los profesores están descontentos con su actual situación laboral.

Cabe preguntarse acerca del conocimiento que las autoridades tienen respecto de esta insatisfacción de la mayoría de los profesores. Las autoridades en la mayoría de las veces consideran que los profesores se sienten muy bien o no hay nada de qué preocuparse, Sin embargo, los

resultados de una investigación hacen ver que el descontento es una constante conductual de la mayoría de los profesores.

Es necesario seguidamente ver qué grado de relación existe entre las dos variables de estudio. ¿Son los mismos profesores que perciben que las autoridades no motivan al personal los que muestran su insatisfacción labora? Tal vez no haya ninguna relación entre las dos variables de estudio.

Para determinar el grado de relación existente se aplica el modelo estadístico del coeficiente de correlación de Spearman y Kendall, el que es como sigue.

**Cuadro 7.** Puntajes obtenidos por los profesores de la IES Nuestra Señora de Altagracia de Ayaviri, en los dos cuestionarios que se les aplico.

Nº	X	Y	D	D2
1	2,5	4,5	-2	4
2	3,0	5,5	-2,5	6,25
3	3,0	4,0	-1	1
4	3,0	6,5	-3,5	12,25
5	3,0	5,5	-2,5	6,25
6	3,0	8,5	-5,5	30,25
7	3,0	11,5	-8,5	72,25
8	3,5	5,5	-2	4
9	3,5	5,0	-1,5	2,25
10	4,0	4,5	-0,5	0,25
11	4,0	8,5	-4,5	20,25
12	4,5	3,5	1	1
13	5,0	5,5	-0,5	0,25
14	5,0	5,5	0	0
15	5,0	12	-6,5	42,25
16	5,0	6,5	-1	1
17	5,0	3,0	2,5	6,25
18	7,0	10,5	-3,5	12,25
19	7,5	8,0	-0,5	0,25
20	8,0	10,5	-2,5	6,25
21	8,5	7,5	1	1
22	8,5	12,5	-4	16
23	8,5	5,0	3,5	12,25
24	9,0	11,0	-2	4
25	9,0	6,5	-2,5	6,25
26	9,5	6,0	2	4
27	9,5	12,5	-3	9
28	9,5	14,0	-5	25
29	10,0	11,0	-1	1
30	11,0	10,5	0,5	0,25
31	11,5	11,0	0,5	0,25
32	11,5	9,5	2	4
33	12,5	14,0	-1,5	2,25
34	14,5	4,5	10	100
35	17,5	15,0	2	4
<b>SUMATORIA</b>				<b>417,75</b>

$$P = 1 - \frac{6\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$P = 1 - \frac{6(417,75)}{35(1225 - 1)} = 1 - \frac{2506,5}{42840} = 1 - 0,058 = 0,94$$

Según la regla de decisión asumida, el coeficiente de correlación que se obtiene corresponde al grado de correlación casi perfecta. Este coeficiente indica que entre la motivación de personal y la satisfacción laboral existe una casi perfecta en la Institución Educativa Secundaria NUESTRA SEÑORA DE ALTAGRACIA DE AYAVIRI. Estos datos eminentemente estadísticos se interpretan en el sentido de que las autoridades de la institución educativa Secundaria NUESTRA SEÑORA DE ALTAGRACIA DE AYAVIRI no motiva a los docentes y, por esta razón, la mayoría de los profesores perciben que no son motivados tal como los datos estadísticos muestran.

Por otro lado, los profesores que perciben que no son motivados son los que no se sienten satisfechos en su actual trabajo, es decir, se sienten insatisfechos laboralmente. Esta realidad de por si debe significar un problema de gestión de personal que las autoridades educativas de la Institución señalada deben superar.

#### **4.1.2 IES Mariano Melgar**

A los profesores de la Institución Educativa Mariano Melgar se les aplico los mismos cuestionarios aplicados a los profesores de las demás Instituciones. Los resultados de la investigación se exponen en los siguientes cuadros. El cuadro 3 corresponde a la variable “motivación personal” y el cuadro 4 a la variable “satisfacción laboral”.

Se recuerda que la motivación de personal se investiga a partir de las percepciones de los profesores. Son los profesores quienes dan a

conocer si sus “jefes” les motiva o no durante las labores escolares del segundo trimestre del año escolar 2017.

**Cuadro 8.** Percepción de la motivación de personal por parte de los profesores de la IES Mariano Melgar de Ayaviri, 2017

ESCALA		f	%
- Percibe que no existe ninguna motivación	(01-04)	05	16
- Percibe que no está motivado	(05-08)	11	35
- Percibe que no está motivado ni desmotivado	(09-12)	08	26
- Percibe que está motivado	(13-16)	07	23
- Percibe que está muy bien motivado	(17-20)	00	00
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario

De 31 profesores investigados, 11 profesores (35%) respondieron en el cuestionario que no están motivados. En segundo orden se destacan 8 profesores (26%) que asumen una opinión intermedia por que respondieron que no están motivados ni desmotivados. En tercer lugar, se registran a 7 profesores (23%) que perciben que están motivados por las autoridades de la Institución donde trabajan actualmente. Los profesores que perciben que no existe ninguna motivación de parte de las autoridades son solo en cantidad de 5 (16%).

En esta institución no existe una tendencia que sea mayoritaria en forma sobresaliente, aunque se debe señalar que la suma de las tres primeras escalas (de inferior a superior) indica que la tendencia de la mayoría de los profesores es la desaprobación al tipo de motivación que las autoridades desarrollan en la institución.

**Cuadro 9.** Nivel de satisfacción laboral de los profesores de la IES Mariano Melgar de Ayaviri, 2017

ESCALA		F	%
- Está muy insatisfecho	(01-04)	04	13
- Está insatisfecho	(05-08)	07	23
- No está insatisfecho ni satisfecho	(09-12)	15	48
- Está satisfecho	(13-16)	05	16
- Está satisfecho	(17-20)	00	00
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario

En cuanto respecta a la satisfacción laboral, se debe señalar que el cuestionario correspondiente se aplicó a los mismos profesores que dieron a conocer su percepción referida a la motivación de personal, en el cuadro N° 10 se observa que 15 profesores (48%) respondieron que no están insatisfechos ni satisfechos con su actual trabajo. Son los profesores que tienen una apreciación intermedia respecto de su satisfacción laboral, no están descontentos ni contentos.

En la escala “estoy insatisfecho” y “estoy satisfecho” (escalas opuestas), se registran en cada una de ellas a 7 profesores (23%), y, finalmente, en la escala “estoy muy insatisfecho” se registra a 4 profesores (13%).

La tendencia que predomina en este cuadro es correspondiente al término medio, es decir, la regularidad es la media que identifica a la Institución Educativa Secundaria Mariano Melgar. Sin embargo, la sumatoria de las tres primeras escalas (de menos a más) registran a la mayoría de los profesores de esta institución con una tendencia al descontento respecto de su trabajo.

La aplicación del diseño estadístico de la correlación de Spearman Kendall debe seguidamente determinar el grado de correlación existente entre las dos variables de estudio.

Según el diseño de la correlación de Spearman Kendall, los calificativos de la variable “X” (motivación de personal) se ordena de menos a más, es decir del puntaje más bajo al puntaje más alto. Mientras que los puntajes de la variable “Y” no se puede ordenar porque deben corresponder al mismo sujeto investigado en la variable “X”.

**Cuadro 10.** Puntajes obtenidos por los profesores de la IES Mariano Melgar en los dos cuestionarios que se aplico

Nº	X	Y	D	D2
1	1,0	7,0	-6	36
2	1,0	7,0	-6	36
3	1,0	12,5	-11,5	132,25
4	1,5	3,0	-1,5	2,25
5	3,0	8,5	-5,5	30,25
6	4,5	13,5	-9	81
7	4,5	5,0	-0,5	0,25
8	5,0	9,0	-4	16
9	5,0	12	-7	49
10	5,0	12	-7	49
11	5,56	5,5	0	0
12	5,5	5,0	0	0
13	6,5	7,0	-0,5	0,25
14	6,5	3,5	2,5	6,25
15	7,0	3,0	4	16
16	8,0	9,0	-1	1
17	9,0	13,0	-4	16
18	9,0	8,5	0,5	0,25
19	9,0	8,5	0,5	0,25
20	9,0	10,5	-1,5	2,25
21	1,0	7,5	2,5	6,25
22	11,5	11,0	0,5	0,25
23	12,0	12,5	-0,5	0,25
24	12,0	13,5	-1,5	2,25
25	12,5	8,5	4	16
26	12,5	2,5	10	100
27	13,0	9,5	3,5	12,25
28	13,0	11,0	2	4
29	13,0	10,5	2,5	6,25
30	13,5	12,0	1,5	2,25
31	14,0	10,5	3,5	12,25
		<b>SUMATORIA</b>		<b>636.25</b>

$$P = 1 - \frac{6\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$P = 1 - \frac{6(636.25)}{31(961 - 1)} = 1 - \frac{3817.5}{29760} = 1 - 0,12 = 0,87$$

La decisión que se toma, según la regla asumida y según el coeficiente de correlación obtenido, es que existe un grado de correlación alto entre la motivación de personal y la satisfacción laboral. Con este resultado se comprueba que en la Institución Educativa Secundaria Mariano Melgar la motivación de personal ejecutada por las autoridades tiene un alto grado de relación positiva con el nivel de satisfacción laboral de los docentes.

Con este resultado se comprueba la hipótesis general planteada en la presente investigación. Así como en la institución educativa anterior, aquí también la motivación del personal ejercida por las autoridades guarda relación directa y de alto grado con la satisfacción laboral.

Estos resultados hacen ver que en las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri es deficiente la motivación personal. Por otro lado, permite deducir que el nivel de conocimiento acerca de la gestión de personal es deficiente en las autoridades educativas

#### **4.1.3 IES Técnico Industrial Roque Saenz Peña**

Los profesores investigados en esta Institución Educativa Secundaria “Técnico Industrial Roque Sáenz Peña” son 9 profesores, de acuerdo a la muestra estratificada. De esta cantidad de profesores 3 (33%) percibe que no existe ninguna motivación de personal y, 4 profesores (45 %), perciben que no están motivados.

En el nivel intermedio se concentra solo 1 profesores (11%) que perciben que no están motivados ni desmotivados, asumen una posición intermedia que en la presente investigación se considera como una opción “conciliadora”.

En el extremo superior se registran 1 profesores (11%) que perciben que están motivados por sus autoridades durante el segundo trimestre del año escolar 2017, en comparación con el otro extremo resulta siendo una minoría. Esto quiere decir que en la IES Técnico Industrial Roque Sáenz Peña la mayoría de profesores perciben que no son motivados o no existe motivación de personal por parte de las autoridades.

**Cuadro 11.** Percepción de la motivación de personal por parte de los profesores de la IES “Técnico Industrial Roque Saenz Peña de Ayaviri, 2017

ESCALA		F	%
- Percibe que no existe ninguna motivación	(01-04)	03	33
- Percibe que no está motivado	(05-08)	04	45
- Percibe que no está motivado ni desmotivado	(09-12)	01	11
- Percibe que está motivado	(13-16)	01	11
- Percibe que está muy bien motivado	(17-20)	00	00
<b>TOTAL</b>		<b>09</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario

El nivel satisfacción laboral de los profesores de la Institución Educativa Técnico Industrial Roque Sáenz Peña, se muestra en el siguiente cuadro. Se advierte que la mayor cantidad de profesores están en la escala intermedia son 2 profesores (22 %) que respondieron en el cuestionario que no están insatisfechos ni satisfechos laboralmente. Se puede afirmar que hay indiferencia ante los dos extremos de la escala,

En el segundo lugar, se registra a los profesores que se siente muy insatisfechos 2 profesores (22 %) e insatisfechos 4 profesores (45%). Es una cantidad de profesores que se debe considerar en el momento de tomar decisiones, Luego en otro extremo se registra solo 1 profesor (11%) quienes respondieron que se sienten satisfechos laboralmente.

**Cuadro 12.** Nivel de satisfacción laboral de los profesores de la IES “Técnico Industrial Roque Sáenz Peña de Ayaviri, 2017

ESCALA		F	%
- Está muy insatisfecho	(01-04)	02	22
- Está insatisfecho	(05-08)	04	45
- No está insatisfecho ni satisfecho	(09-12)	02	22
- Está satisfecho	(13-16)	01	11
- Está muy satisfecho	(13-16)	00	00
<b>TOTAL</b>		<b>09</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario

¿Cuál es el grado de correlación existente entre las dos variables de estudio en los profesores de esta institución? En la tabla 10 se muestran los puntajes personales referidos a cada una de las variables y, luego, se aplica el diseño de correlación de Separan y Kendall para determinar el coeficiente de correlación existente.

**Cuadro 13.** Puntaje obtenido por los profesores de la IES Técnico Industrial Roque Saenz Peña, en los dos cuestionarios que se les aplico.

Nº	X	Y	D	D2
1	1,5	3,5	-2	4
2	3,5	4,0	-0,5	0,25
3	4,0	6,0	-2	4
3	5,0	5,5	-0,5	0,25
5	6,5	7,5	-1	1
6	7,5	7,0	0,5	0,25
7	8,0	9,5	-1,5	2,25
8	11,0	11,5	-0,5	0,25
9	13,5	13,0	0,5	0,25
<b>SUMATORIA</b>				<b>12.5</b>

$$P = 1 - \frac{6\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$P = 1 - \frac{6(12.5)}{9(81 - 1)} = 1 - \frac{75}{720} = 1 - 0.1041 = 0,89$$

Según la regla de decisión y según el coeficiente de correlación obtenida, se concluye que existe un grado de correlación alto entre las dos variables de estudio. Esto quiere decir que los profesores que perciben que no hay motivación personal o es inexistente, expresan su descontento respecto a su actual laboral. Este coeficiente de correlación es similar a las correlaciones que muestran las dos primeras instituciones analizadas e interpretadas.

Por consiguiente, a las autoridades de esta institución se les recomienda que muestren preocupaciones acerca de la gestión de personal. Una de las medidas que debe asumir es la convocatoria a todos los profesores para reflexionar acerca de la insatisfacción laboral y las medidas que se debe aplicar para mejorar la gestión de personal.

#### 4.1.4 IES “Agro Industrial 72”

En la IES “Agro Industrial 72” investigada se consideró a 9 profesores que constituyen la muestra representativa de 23 profesores quienes actualmente laboran en esta institución. En el cuadro 4 se observa que 4 profesores perciben que no son motivados y 2 profesores, que no existe ninguna motivación. Son en total 6 profesores con una percepción negativa de la motivación de personal. Por otro lado, los profesores que perciben que no están motivados ni desmotivados son en la cantidad de 3 profesores (37%). Por consiguiente, la tendencia es esa institución es que la mayoría de los docentes perciben negativamente la motivación de

personal. En otras palabras para la mayoría de los profesores, las autoridades, de la IES “Agro Industrial 72” de la ciudad de Ayaviri, no saben motivar.

**Cuadro 14.** Percepción de la motivación de personal por parte de los profesores de la IES “Agro Industrial 72” de Ayaviri, 2017

ESCALA		F	%
- Percibe que no existe ninguna motivación	(01-04)	02	22
- Percibe que no está motivado	(05-08)	04	45
- Percibe que no está motivado ni desmotivado	(09-12)	03	33
- Percibe que está motivado	(13-16)	00	00
- Percibe que está muy bien motivado	(17-20)	00	00
<b>TOTAL</b>		<b>09</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario

En lo que respecta a los niveles de satisfacción laboral, se registra a la mayor cantidad de docentes en la escala de insatisfacción, la escala que significa que el docente está insatisfecho. Son 6 los profesores (67%) que se registran en esta escala.

Luego, se tiene a 3 profesores (33%) quienes se ubican en la escala intermedia, son los profesores que respondieron que no están insatisfechos ni satisfechos con su trabajo actual. Como se puede apreciar, la tendencia de los profesores es la insatisfacción laboral lo que se corresponde con la percepción que tiene acerca de la motivación de personal.

**Cuadro 15.** Nivel de satisfacción laboral de los profesores de la IES “Agro Industrial 72” de Ayaviri, 2017

ESCALA		F	%
- Está muy insatisfecho	(01-04)	00	00
- Está insatisfecho	(05-08)	06	67
- No está insatisfecho ni satisfecho	(09-12)	03	33
- Está satisfecho	(13-16)	00	00
- Está muy satisfecho	(13-16)	00	00
<b>TOTAL</b>		<b>09</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario

En el cuadro 16 se aprecian las puntuaciones de cada uno de los profesores en las dos variables que se consideran para la presente investigación.

**Cuadro 16.** Puntajes obtenidos por los profesores de la IES “Agro Industrial 72” de Ayaviri, 2017

Nº	X	Y	D	D2
	4,0	6,0	-8,5	4
	3,5	4,0	-0,5	0,25
	5,5	6,5	1,5	2,25
	6,5	7,5	-1	1
	5,0	5,0	0	0
	5,0	5,5	-0,5	0,25
	9,5	9,0	0	0
	12,5	10,5	2	4
	12,5	11,5	1	1
<b>SUMATORIA</b>				<b>12.75</b>

$$P = 1 - \frac{6\sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

$$P = 1 - \frac{6(12,75)}{9(81-1)} = 1 - \frac{76,5}{720} = 1 - 0,10 = 0,89$$

El coeficiente de correlación que se obtiene es de  $r=0,89$ , lo que significa que entre las dos variables de estudio existe correlación directa de alto grado. Esta correlación de alto grado es en el sentido que los profesores de la IES Agro Industrial 72” perciben que no son motivados y estos mismos profesores se sienten insatisfechos con su actual situación laboral.

En esta institución así como en la mayoría de las instituciones, la gestión de personal es deficiente, Es necesario, por consiguiente, que estos resultados se conozcan y se tomen decisiones para superar, La gestión

de personal debe buscar en todo momento la satisfacción del docente a través de la aplicación de las teorías de la motivación. Una de las teorías que se puede aplicar adecuadamente es la teoría de Abraham Maslow.

#### **4.2 RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE PERSONAL DOCENTE EN LAS IES DE LA CIUDAD DE AYAVIRI.**

En el cuadro 14 se resume la percepción de los docentes de las 4 instituciones educativas consideradas en la población de investigación. Son 84 docentes, los que conforman la muestra de estudio total y esta muestra representa a una población constituida por 212 profesores. Una primera diferencia que se destaca en el cuadro en cuestión es que los docentes que perciben que si son motivados.

El 33% (28 profesores) perciben que no está motivados y el 12 % (10 profesores) perciben que están motivados. A esto se suma los docentes que se consideran que no existe ninguna motivación 21 profesores (25%) de la muestra total. Los docentes con una percepción intermedia o que no desean expresar ningún tipo de evaluación son en cantidad de 24 profesores (29%) de la muestra total

Hay profesores que son reservados o asumen actitudes con prejuicio frente a las preguntas que se les hace, por evitar conflictos, se reservan de responder con sinceridad, Muchos de ellos prefieren ubicarse en el nivel intermedio y finalmente perciben que están muy bien motivado 1 profesor (1 %).

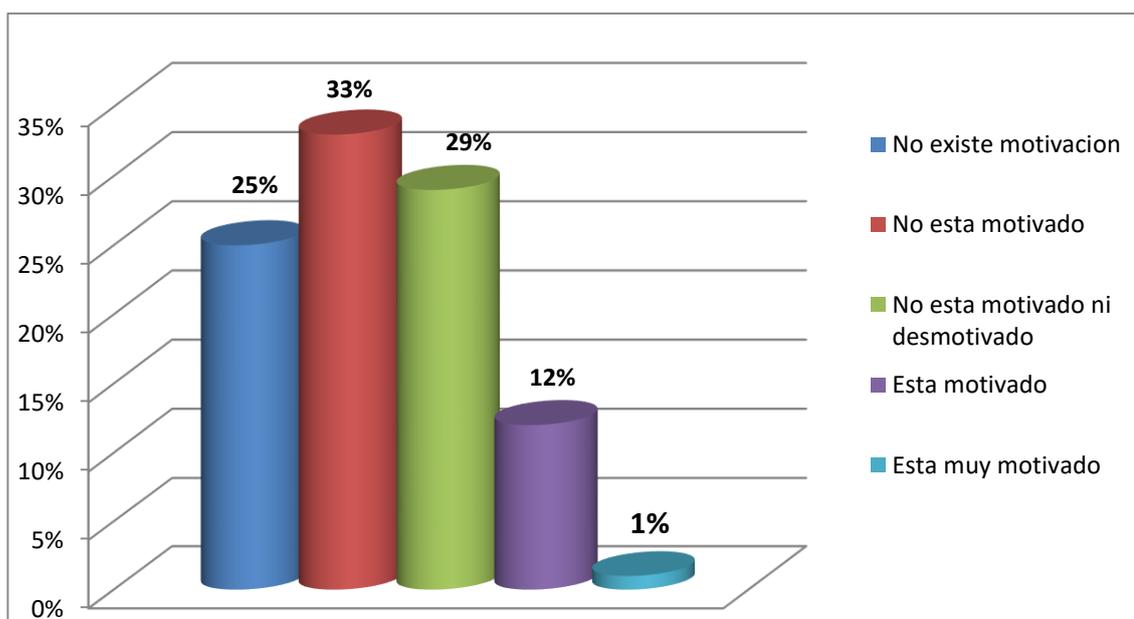
Según los datos que muestra el cuadro N° 14 así como su grafico respectivo, la tendencia de los profesores de las 4 instituciones educativas es la percepción negativa, es decir, que los profesores perciben que las autoridades educativas no motivan o no existe una adecuada motivación de personal.

La motivación es el eje principal de la gestión personal en toda institución educativa y en toda institución en general. Las autoridades educativas deben conocer las teorías de la motivación y deben manejar las estrategias de aplicación con el fin de estimular el desempeño docente y así lograr los objetivos educativos. Con los resultados de la presente investigación se advierte que las autoridades educativas no motivan a sus profesores y, por lo tanto, evidencian desconocimiento respecto de las teorías de la motivación.

**Cuadro 17.** Percepción de la motivación de personal por parte de los profesores de las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Ayaviri, 2017 (cuadro general)

ESCALA		F	%
- Percibe que no existe ninguna motivación	(01-04)	21	25
- Percibe que no está motivado	(05-08)	28	33
- Percibe que no está motivado ni desmotivado	(09-12)	24	29
- Percibe que está motivado	(13-16)	10	12
- Percibe que está muy bien motivado	(17-20)	01	01
<b>TOTAL</b>		<b>84</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario



**Figura 6.** Motivación de personal percibido por los docentes en las IES de la ciudad de Ayaviri.

La gestión de personal no solo debe referirse al control de asistencia y la puntualidad, ni tampoco solo a la presentación de los documentos curriculares en las fechas establecidas según las normas.

La gestión de personal es por sobre todas las cosas la movilización del personal docente para la ejecución de las actividades educativas con el fin de lograr los objetivos previstos en el tiempo establecido.

En este proceso y contexto las autoridades deben aplicar las estrategias de motivación de personal. Los resultados que muestra el cuadro señalan que en la mayoría de los casos las autoridades solo controlan y no motivan.

En la mayoría de los casos es por desconocimiento de las teorías de la motivación y el deficiente manejo de las estrategias de aplicación en casos concretos. Como se verá, no solo basta conocer la teoría, sino se debe saber aplicar en casos concretos.

#### **Y. ¿Cómo se sienten estos profesores durante su trabajo educativo?**

En el cuadro 15 se presentan los resultados de los niveles de satisfacción laboral de los 84 profesores que constituyen la muestra de estudio total.

En un extremo se observa a 34 profesores (40%) que se sienten insatisfechos con su actual situación laboral y 8 profesores (10%) que están muy insatisfechos.

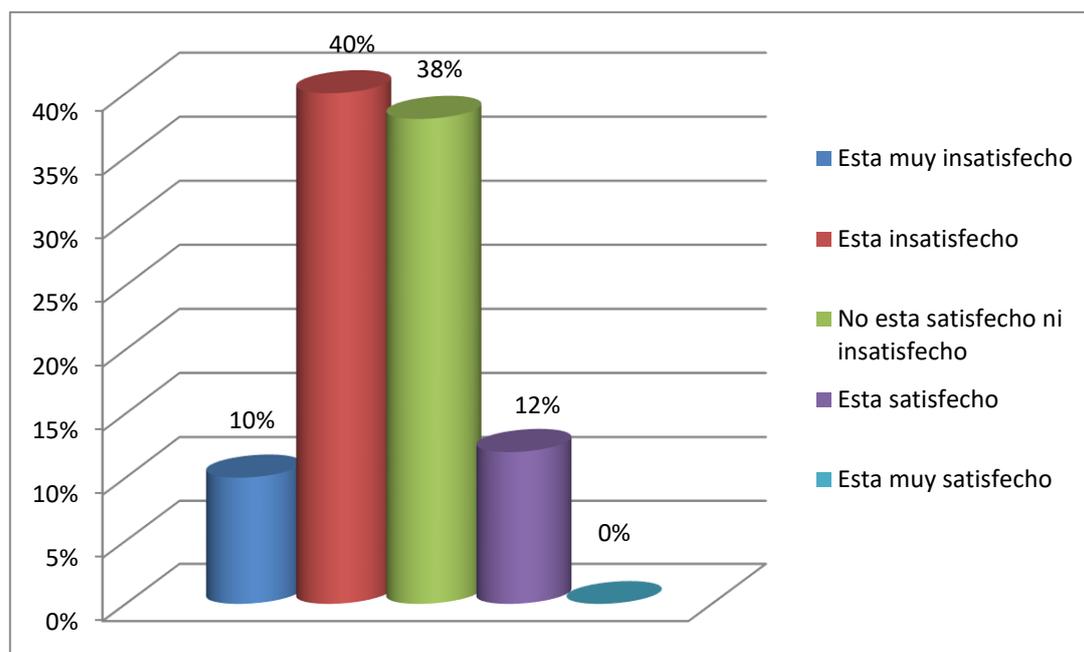
En el otro extremo se destacan a 10 profesores (12%) que se sienten satisfechos, los que no están insatisfechos ni satisfechos son 32 profesores (38%) El grafico de ilustración muestra también esta tendencia con mucha claridad.

Comparando los dos extremos se advierte que los profesores que se sienten insatisfechos son la mayoría y, por lo tanto, la tendencia de las instituciones educativas investigadas es que sus docentes en su mayoría se sienten insatisfechos o muy insatisfechos.

**Cuadro 18.** Nivel de satisfacción laboral de los profesores de las IES de la ciudad de Ayaviri, 2017 (cuadro general)

ESCALA		F	%
-	Está muy insatisfecho (01-04)	08	10
-	Está insatisfecho (05-08)	34	40
-	No está insatisfecho ni satisfecho (09-12)	32	38
-	Está satisfecho (13-16)	10	12
-	Está muy satisfecho (17-20)	00	00
<b>TOTAL</b>		<b>84</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario



**Figura 7.** Niveles de satisfacción laboral del personal docente de las IES de la ciudad de Ayaviri.

En la presente investigación se asume que el nivel de satisfacción laboral guarda relación directa con la motivación de personal que las autoridades realizan dentro de cada una de las instituciones educativa. En la presenta investigación advierte,

por otro lado, que las instituciones donde los docentes perciben que no son motivadas, se sienten insatisfechos laboralmente. La insatisfacción laboral es una muestra de descontento de los profesores y que se origina debido a que en la institución educativa no se da oportunidades de promoción laboral, no se asignan los recursos o materias que correspondan a la especialidad o experiencia del docente.

La insatisfacción es debida también al estatus laboral en el que se encuentran actualmente y que no es del agrado del docente. Las condiciones físicas de la institución son las que con mayor frecuencia disgustado a los profesores. El mal estado de las aulas, su falta de iluminación y la temperatura frígida son entre otros, los factores que descontentan a la mayoría de los profesores.

Por otro lado, la remuneración que recibe mensualmente el docente de aula no satisface sus expectativas. Este un factor que a nivel nacional destaca como un factor que descontenta a todo los profesores e general. A esto se suma el tipo de relación que mantiene con sus compañeros de trabajo, lo que generalmente no es amical sino de hostilidad.

También es motivo de descontento el tipo de supervisión que realizan las autoridades no saben supervisar mediante las técnicas ni los procesos adecuados. Y, finalmente, el tipo de trato que reciben de las autoridades no es del agrado de los docentes. Las autoridades educativas en la mayoría de las veces optan por el autoritarismo como si esta actitud fuese el procedimiento adecuado para ejercer la autoridad.

## CONCLUSIONES

- En el desarrollo del trabajo de investigación que ha dado lugar a la presente tesis se han alcanzado los objetivos inicialmente planteados, a partir de los resultados obtenidos en el presente estudio se formulan las siguientes conclusiones. Los profesores de las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Ayaviri, perciben que las autoridades educativas no les motivan durante el segundo trimestre del año escolar 2017.
- Esta conclusión se sustenta con 33 % de profesores que respondieron que no son motivados por parte de sus autoridades y solo el 12 % que respondieron que si son motivados.
- Los profesores de las instituciones educativas del nivel secundario, se sienten insatisfechos laboralmente. Se sustenta esta conclusión con el 40 % de profesores que expresaron que se sienten insatisfechos laboralmente y solo el 12 % que si se sienten satisfechos.
- Existe un alto grado de correlación y de tipo directo entre la motivación de personal y la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones

educativas secundarias de gestión pública de la ciudad de Ayaviri durante las labores escolares del segundo trimestre del año escolar 2017

- El coeficiente de correlación obtenida es de  $r = 0.90$ , lo que sustenta esta conclusión general.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario desarrollar programas de asesoría académica dirigida a reforzar la motivación, la UGEL-Melgar debe implementar la teoría de la motivación de personal a las autoridades de las instituciones educativas del nivel secundario de la ciudad de Ayaviri. Para este efecto debe organizar cursos, charlas o conversatorios en el cual se evaluará la implementación en gestión de personal.
- El área de recursos humano de la UGEL Melgar debe abrirse una oficina para recibir las preocupaciones de los profesores de las diferentes instituciones educativas de la ciudad y del medio rural, con el fin de detectar los problemas de gestión de personal.
- Las autoridades educativas deben aplicar estrategias de motivación de personal. Una de las teorías recomendadas es la jerarquía de necesidades de Maslow. Esta teoría debe aplicarse en forma estratégica durante las labores educativas, fortaleciendo sus capacidades.
- Los profesores de las instituciones educativas de la ciudad de Ayaviri deben dar a conocer su descontento a las autoridades durante las reuniones que tienen. El propósito debe ser la corrección y la implementación de las medidas

de mejoramiento en cuanto a la gestión de personal. No es correcto que los profesores solo sientan descontentos y no se comunique este descontento a las autoridades respectivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, C. y Andrade, M. (2005). Análisis Descriptivo sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción: Desafío Social para la Empresa. *Revista de la Construcción*, 4(2).
- Alfaro Salazar, R., Leyton Girón, S., Meza Solano, A. y Sáenz Torres, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* (Tesis para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas). Escuela de Postgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. Madrid, España.
- Alvarado Bustamante, P. T. y LLactahuaccha Flores, L. D. (2014). *Influencia del régimen laboral en el nivel de satisfacción de las enfermeras que trabajan en hospitales de Essalud Chiclayo 2012*. Lima, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Alvarado Oyarce, O. (2002). *Supervisión educativa: orientada al control de calidad*. Lima: Fondo Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Añaez, S. (2006). *Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios*. Centro de Investigación y Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4(1), 102-126. Recuperado de [http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7\\_cultura-organizacional.pdf](http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7_cultura-organizacional.pdf)
- Arias Galicia, F. y Espinosa V., E. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (5ª ed.). México: Trillas.

- Arratia Beniscelli, A. (octubre de 2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados* (Tesis para optar al grado de Magíster en Ciencias Sociales Mención Sociología de la Modernización). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Barlow, R. G. (23 de octubre de 2002). *Marketing de relaciones como retener los mejores clientes*. Recuperado en <http://www.unifran.br/marketig/textos>
- Bilbao, P., & Fidalgo Vega, M. (30 de enero de 2010). *Satisfacción Laboral*. Recuperado en <http://www.inshtWeb/contgenidos/Documentacion/FichasTecnica/NTP/Ficheros/3014000/394>
- Bracho, S. (1998). *Satisfacción laboral*. Colombia: LEMUS.
- Bravo, M. J., Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. (J. Peiró, F. Prieto Eds.). *Tratado de psicología del trabajo, 1*. La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis.
- Bravo, S. (2001). *Técnicas de investigación social*. España: Thomson Learning.
- Calvo, J. M. (21 de diciembre de 2009). *La motivación del personal*.
- Camacho, V., Simoza, J. y Gómez, X. (2001). *Satisfacción laboral de las enfermeras (os) en su dimensión: Rotación Interna, en las unidades de cuidados del hospital "Dr. Adolfo Prince Lara"* (Tesis de grado para optar al título de Lic. En Enfermería). Puerto Cabello Edo. Carabobo.
- Cárdenas Arias, M. L. y Tejeda Palomino, J. V. (2016). Influencia de la motivación de los trabajadores de la sociedad de beneficencia pública sobre el clima laboral y planteamiento de una propuesta de estrategias motivacionales, Arequipa 2015 (Tesis de grado). Universidad Católica San Pablo. Arequipa, Perú.
- Cárdenas, C. (2001). *Teoría administrativa I y II*.
- Carrillo, R. (2001). *Como desarrollar la inteligencia motivacional*. MEXICO: PAX.
- Castillo Dávila, N. F. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos* (Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social). Facultad de Letras y Ciencias Humanas. Especialidad de psicología, Pontífice Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

- Castillo Dávila, N. F. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos* (Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología Social). Facultad de Letras y Ciencias Humanas Especialidad de Psicología. Pontífice Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Castro, R. (1999). *La metodología de la investigación científica*. Lima: Universidad Cristiana María Inmaculada.
- Charaja, R. (2009). *El MAPIC en la investigación*. Puno: Sagitario.
- Chiavenato, D. (2001). *Administración*. Bogotá: Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw HILL.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos*. Colombia Mc Graw-Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Thomson.
- Cifuentes, J. (2012). *Satisfacción laboral en enfermería en una institución de salud de cuarto nivel de atención* (Tesis de Maestría). Facultad de Enfermería, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Colombia.
- Daft, R. (1999). *El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Mexico: Limusa.
- Dancona, M. A. (1999). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis S.A.
- David, F. (2000). *El camino del líder*. Lima: Universidad del Pacifico.
- Dávila López, J. G. (2013). *Motivación y satisfacción laboral en trabajadores administrativos de la red de salud Camana – Caraveli* (Tesis de grado). UCSM. Recuperado en <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/3776>
- Díaz A. (2011). *Factores relacionados con la satisfacción laboral en profesionales asistenciales de las áreas de laboratorio, medicina, enfermería y obstetricia del hospital III Feliz Torre Alva Gutiérrez – EsSalud -Ica 2011* (Tesis para obtener el título de Psicólogo). Facultad de Psicología, Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica. Ica, Perú.

- Dieterich Steffan, H. (2006). *Nueva guía para la investigación científica*. Lima: Pedagógico San Marcos.
- Dorado, B. (2008). *Clima Organizacional y nivel de satisfacción laboral en profesionales de Enfermería que laboran en áreas críticas de Puno y Juliaca 2008* (Tesis de profesional). Facultad de enfermería. Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.
- Drucker, P. (1995). *La gerencia*. Argentina: Atenea.
- Egusquiza Ocaña, B. (2003). *Motivación y Nivel de Satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de Infectología y Neumología del Instituto de Salud 98 del Niño* (Tesis para optar grado de Licenciada en Enfermería). Universidad Federico Villarreal. Lima, Perú.
- Encinas Ramírez, I. (1987). *Teoría y técnicas en la investigación educacional*. Lima: Aves.
- Evans, G. E. (1988). *Técnicas de administración para bibliotecarios*. Mexico: UNAM.
- Fernandez Dávila, G. (2002). *Talento directivo*. Madrid: Prentice Hall.
- Fidias, G. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Flores Cahuaya, E. (2004). *Clima organizacional y su relación con el nivel de estrés laboral en enfermeras del Hospital Manuel Núñez Butrón* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.
- Flores, D., Guerrero, C. R. y Saavedra, Y. (2007). Relación entre motivación y satisfacción laboral de la enfermera asistencial. Hospital Guillermo Almenara Irigoyen, 2006. *Rev. de Ciencias de la Salud*, 2(1).
- Francisco, M. (2000). *Diccionario*. Lima: Enciclopedia.
- Frederick, H. (21 de junio de 2009). *Wikipedia*. Recuperado el 2017
- Fuentes, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad (estudio realizado en la delegación de recursos humanos del organismo 60 judicial en la ciudad de Quetzaltenango)* (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala.
- Galicia, A. (1999). *Administración de recursos*. Mexico: Trillas.
- Gibson. (2003). *Las organizaciones comportamiento, comportamiento, estructura procesos*. Mexico: McGraw.

- Gomez, A. (4 de marzo de 2007). *Motivación laboral*. Recuperado el 2017, de <http://www.iesromerovargas.net/recursos/fol/ret/LAMOTIVACIONLABORAL.ppt>.
- Gonzales, D. (2006). *Factores predictores de la satisfacción laboral*. Mexico.
- Granda Carazas, S. E. (2010). La Insatisfacción Laboral Como Factor Del Bajo Rendimiento Del Trabajador. *Quipukamayoc*. 13.
- Gutiérrez León, W. A. (2013). *Motivación y Satisfacción Laboral de los obreros de construcción civil* (Tesis de grado). Escuela Profesional de Ingeniería Civil, Facultad de Ciencias e Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández Zavala, M., Hernández Cantoral, A., Nava Galán, M. G., Pérez López, M. T., Hernández Ramírez, M. G., Matus Miranda, R. y Balseiro Almario, C. L. (2012). Satisfacción laboral del profesional de enfermería en cuatro instituciones de salud. *Enfermería Universitaria*, 9(1).  
Disponible en:  
<http://www.revistas.unam.mx/index.php/reu/article/view/33252>
- Hernández, P. J., Rondón, M. R., Ariza, N. y Manrique, A. F. (2010). Satisfacción laboral en el personal de enfermería de la E.S.E. Hospital San Antonio de Soatá. *Revista Salud Hist.*, 5(2), 1-22.
- Hinojosa, C. (2013). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses*. Valparaíso, Chile: Universidad la playa Ancha. Recuperado de <https://goo.gl/nNxS02>
- Hurtado, C., Reyes, E. y Rojas, J. (2001). *Relación entre la satisfacción laboral del profesional de enfermería con la calidad de atención directa proporcionada a los pacientes del hospital "José Antonio Vargas"* (Tesis de grado para optar al título de Lic. En Enfermería). Ovallera, municipio libertador edo. Aragua.
- Ioana Gherman, T., Iturbe Vásquez, J. A. y Osorio Murillo, D. S. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio* (Tesis para Obtener el Grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas). Escuela de Graduados, Pontificia Universidad Católica del Perú. Surco, Perú.
- Jaramillo, M. Y. (2010). *Satisfacción laboral del enfermero (a). Servicio de medicina interna. Hospital Dr. Héctor Nouel Joubert Ciudad Bolívar*.

- (Tesis de Licenciado de Enfermería). Universidad de Oriente, Venezuela.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Márquez, L. (2002) .*Satisfacción laboral. Manual*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral>.
- Maslow, A. (30 de enero de 1999). *Motivación y personalidad*. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books=maslow-teoria-de-la-motivacion&og=Maslow>
- Matamet Montuffar, Y. T. (2015). *Satisfacción laboral del profesional de enfermería del hospital Carlos Monge Medrano de Juliaca, 2015* (Tesis para optar el título licenciada en enfermería) Facultad de Enfermería, Escuela Profesional de Enfermería, Universidad Nacional del Altiplano de Puno, Puno, Perú.
- Medina, N. (2007). *Satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Manuel Núñez Butrón* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.
- Meléndez J. (2011). Condiciones laborales que influyen en las relaciones interpersonales de los profesionales de enfermería que laboran en los hospitales de la ciudad de Cusco - 2011. Cusco, Perú.
- Molina Linde, J. M. y Avalos Martínez, F. (2007). *Satisfacción laboral y desgaste profesional del personal de enfermería*. Granada: Fundación Index; 2007 [acceso el 11 de mayo de 2008]. Disponible en <<http://www.index-f.com/tesela/ts1/ts6327.php>>.
- Monteza Chanduvi, N. E. (2012). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de las enfermeras del centro quirúrgico hospital Essalud, Chiclayo 2010*. Lima, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology applied to work* (4ta Ed.). California: Pacific Grove Publishing Company.
- Navarro, R. (2007). *Las actitudes y su formación*. Buenos Aires: Minerva.
- Ortiz Dueñas, N. V. (2004). *Identidad Profesional y su relación con la satisfacción laboral en las enfermeras asistenciales nombradas que laboran en el hospital Nacional Arzobispo Loayza* (Tesis de Licenciatura).Universidad Particular Cayetano Heredia. Lima, Perú.
- Pacori, P. W. (2008). *Estadística básica*. Juliaca: Multigraf.S.R.L.

- Paredes, R. (2006). *Relación entre el estrés ocupacional y satisfacción laboral en el personal de enfermería que labora en el servicio de emergencia pediátrica y de adultos del hospital Don Pedro Emilio Carrillo* (Tesis de Especialista). Universidad Católica Andrés Bello. Valera, Trujillo, España.
- Parra, S. (19 de octubre de 2007). *Satisfacción laboral en enfermeras*.
- Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (17 de setiembre de 2006). *Satisfacción laboral*. Recuperado de <http://www.mtas.es/insht/ntp394.htm>
- Pérez Legoas, L. A. (1995). *Estadística básica*. Lima: San Marcos.
- Quintero, N., Africano, N. y Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago. *Negotium*, 3(9), 33-51. Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.
- Quinto Laguna, C. M. (2009). *Motivación y satisfacción laboral del personal docente de las Instituciones Educativas Secundarias de la ciudad de Puno* (Tesis de maestría). Escuela de Posgrado, Universidad Nacional del Altiplano de Puno. Puno, Perú.
- Ramírez Cardona, C. (1993). *Fundamentos de la administración*. Colombia: ECOE.
- Ramírez, E. (2000). Perfil Ocupacional de la Enfermera Supervisora según opinión de los supervisados. *Propuestas de un perfil ideal de la enfermera supervisora, en el Hospital de Apoyo María Auxiliadora – 2000*. s.n. Lima, Perú.
- Ramos Calisaya, N. G. (2003). *Grados de satisfacción laboral de la enfermera en las Unidades Productivas de Servicios de Salud en Puno* (Tesis de maestría). Escuela de Post-Grado, Facultad de Medicina Humana, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Reeve, J. (1999). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Reyes Ponce, A. (1993). *Administración moderna*. Mexico: LIMUSA.
- Ríos Núñez, R. M. (1998). *Motivación laboral de las Enfermeras asistenciales y la relación con su desarrollo profesional en el Hospital Nacional Cayetano Heredia* (Tesis de Licenciatura). Universidad Particular Cayetano Heredia. Lima, Perú.
- Robbins, S. (1996). *Fundamentos de la administración*. Mexico: PRENTICE H.

- Robbins, S. P. (16 de abril de 2005). *Administración*. Recuperado de <http://www.slideboom.com/presentations/50634/SATISFACCION-LABORAL>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administration*. Mexico: PEARSON.
- Rodríguez Garran, N. (3 de diciembre de 2009). *El clima escolar*. Recuperado de <http://www.csi-sit.es/andalucia/modules/mod.sevilla/archivos>
- Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, N. y Cornejo, F. (2011). *Localización: Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Rodríguez, H. (1999). *El clima organizacional*. Mexico: Maracay.
- Sandi Baquero, M. (2009). *Satisfacción laboral*. Recuperado en línea: <http://www.slideboom.com/presentations/50634/SATISFACCION-LABORAL>
- Serón Cabezas, C. N. (2010). *Nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería que trabaja en el Servicio de Pediatría del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas. INEN*. (Tesis de Especialista). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Serón Cabezas, N. (2010). *Nivel de satisfacción laboral del profesional de enfermería que trabaja en el Servicio de Pediatría del Instituto Nacional de Enfermedades Neoplásicas. INEN* (Tesis de Especialista). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Stephen, P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Stoner, J. & Gibert, D. (2001). *Administración*. Lima: Taxis.
- Sundstrom, E. y Sundstrom, H. (1986). *Ambiente físico en la Organización*. Madrid: Editorial Alianza, S.A.
- Tafur Portillo, R. (1995). *Tesis universitaria*. Lima: Mantaro.
- Terry, G. (1980). *Principios de administración*. Mexico: CONTINENTAL.
- Torres, C. (2000). La satisfacción laboral que experimenta la enfermera general durante el servicio de su profesión en el hospital Edgardo Rebagliatti y Hospital Dos de Mayo durante su ejercicio profesional. Lima, Perú. *Rev. Sal. Pub.*, 32(2), 71 – 79. Disponible: <http://www.scielo.org.br>.
- Torrez Bardales, C. (2000). *Metodología de la investigación científica*. Lima: UMSM.

- Vargas Pardo, L. M. del R. (2015). *Influencia de la satisfacción laboral en el clima organizacional en la I.E. "Sara Antonieta Bullón" – Lambayeque* (Tesis para optar el título de: licenciado en administración de empresas). Escuela de Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Vargas., D. L. (2008). *La satisfacción de los trabajadores*. Juliaca: Taxis.
- Vásquez Sosa, S. M. (2007). *Nivel de motivación y su relación con las satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza, 2006* (Tesis para optar el título de Licenciada en Enfermería). E. A. P. de Enfermería, Facultad de Medicina Humana, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Zornoza, L. (21 de diciembre de 2009). *Motivación laboral*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/motlaboral.htm>
- Zubieta Cardena, Á. (2003). *Las actitudes*. La Paz, Bolivia: Illimani.



**ANEXOS**

**Anexo 1.** Cuestionario Motivación de personal**I.- PARTE INFORMATIVA**

1.1.-ESPECIALIDAD PROFESIONAL:.....

1.2.-CARGO QUE OCUPA:.....

II.- INSTRUCCIÓN: A continuación, señor profesor, le presento 10 items respecto de cuál es su percepción acerca de la motivación de personal que implementan las autoridades de su institución educativa. Marque con una (X) la alternativa que se identifica con su sentimiento o situación actual.

**2.1.- ¿Cuál es su percepción a cerca de la motivación que las autoridades implementan con respecto a los intervalos de descanso previstos para su horario de trabajo escolar?**

- a) Percibo que estoy muy bien motivado. ( )
- b) Percibo que estoy motivado ( )
- c) Percibo que no estoy motivado ni desmotivado ( )
- d) Percibo que no estoy motivado ( )
- e) Percibo que no existe ninguna motivación ( )

**2.2.- ¿Cuál es su percepción acerca de la motivación que las autoridades implementan con respecto al horario de clases que se le asigno?**

- a) Percibo que estoy muy bien motivado ( )
- b) Percibo que estoy motivado ( )
- c) Percibo que no estoy motivado ni desmotivado ( )
- d) Percibo que no estoy motivado ( )
- e) Percibo que no existe ninguna motivación ( )

**2.3.- ¿Cuál es su percepción acerca de la motivación que las autoridades implementan con respecto a las condiciones físicas o ambientales de aula donde dicta sus clases?**

- a) Percibo que estoy muy bien motivado ( )
- b) Percibo que estoy motivado ( )
- c) Percibo que no estoy motivado ni desmotivado ( )
- d) Percibo que no estoy motivado ( )
- e) Percibo que no existe ninguna motivación ( )

**2.4.- ¿Cuál es su percepción acerca de la motivación que las autoridades implementan con respecto a la remuneración mensual que percibe mensualmente por el trabajo que realiza?**

- a) Percibo que estoy muy bien motivado ( )
- b) Percibo que estoy motivado ( )
- c) Percibo que no estoy motivado ni desmotivado ( )
- d) Percibo que no estoy motivado ( )
- e) Percibo que no existe ninguna motivación ( )

**2.5.-Cual es su percepción acerca de la motivación que las autoridades implementan con respecto a la amistad que tiene con sus colegas de trabajo?**

- a) Percibo que estoy muy bien motivado ( )
- b) Percibo que estoy motivado ( )
- c) Percibo que no estoy motivado ni desmotivado ( )
- d) Percibo que no estoy motivado ( )
- e) Percibo que no existe ninguna motivación ( )

**2.6.- ¿Cuál es su percepción acerca de la motivación que las autoridades implementan con respecto al estilo de gestión que ejercen durante las actividades escolares?**

- a) Percibo que estoy muy bien motivado ( )
- b) Percibo que estoy motivado ( )
- c) Percibo que no estoy motivado ni desmotivado ( )
- d) Percibo que no estoy motivado ( )
- e) Percibo que no existe ninguna motivación ( )

**2.7.- ¿Cuál es su percepción acerca de la motivación que las autoridades implementan con respecto al reconocimiento que se brinda a los profesores por sus logros en bien de la institución?**

- a) Percibo que estoy muy bien motivado ( )
- b) Percibo que estoy motivado ( )
- c) Percibo que no estoy motivado ni desmotivado ( )
- d) Percibo que no estoy motivado ( )
- e) Percibo que no existe ninguna motivación ( )

**2.8.- ¿Cuál es su percepción acerca de la motivación que las autoridades implementan con respecto a la medida en que lo valoran por su desempeño profesional?**

- a) Percibo que estoy muy bien motivado ( )
- b) Percibo que estoy motivado ( )
- c) Percibo que no estoy motivado ni desmotivado ( )
- d) Percibo que no estoy motivado ( )
- e) Percibo que no existe ninguna motivación ( )

**2.9.- ¿Cuál es su percepción acerca de la motivación que las autoridades implementan con respecto al nivel de autonomía que tiene en su trabajo educativo?**

- a) Percibo que estoy muy bien motivado ( )
- b) Percibo que estoy motivado ( )
- c) Percibo que no estoy motivado ni desmotivado ( )
- d) Percibo que no estoy motivado ( )
- e) Percibo que no existe ninguna motivación ( )

**2.10.- ¿Cuál es su percepción acerca de la motivación que las autoridades implementan con respecto al nivel de participación que le permiten en las decisiones de la institución?**

- a) Percibo que estoy muy bien motivado ( )
- b) Percibo que estoy motivado ( )
- c) Percibo que no estoy motivado ni desmotivado ( )
- d) Percibo que no estoy motivado ( )
- e) Percibo que no existe ninguna motivación ( )

**Anexo 2.** Cuestionario satisfacción laboral del docente

## I. PARTE INFORMATIVA

1.1. ESPECIALIDAD PROFESIONAL:.....

1.2. CARGO QUE OCUPA:.....

II. INSTRUCCIÓN: A continuación le presentamos 10 preguntas respecto de cómo se siente actualmente en su trabajo. Marque con una (X) el enunciado que se identifica con su sentimiento o situación actual.

**2.1. ¿Se siente satisfecho con las oportunidades que la institución le brinda para promocionarse laboralmente?**

- a) Muy insatisfecho ( )
- b) Está insatisfecho ( )
- c) No está insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Satisfecho ( )
- e) Muy satisfecho ( )

**2.2.- ¿Está satisfecho con el puesto de trabajo que le asignaron según la especialidad que tiene?**

- a) Muy insatisfecho ( )
- b) Está insatisfecho ( )
- c) No está insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Satisfecho ( )
- e) Muy satisfecho ( )

**2.3.- ¿Está satisfecho con la consideración que las autoridades realizan de su experiencia profesional cuando se le asignan las materias curriculares?**

- a) Muy insatisfecho ( )
- b) Está insatisfecho ( )
- c) No está insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Satisfecho ( )
- e) Muy satisfecho ( )

**2.4 ¿Está satisfecho con el status laboral en el que se encuentra actualmente?**

- a) Muy insatisfecho ( )
- b) Está insatisfecho ( )
- c) No está insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Satisfecho ( )
- e) Muy satisfecho ( )

**2.5 ¿Se siente satisfecho con la seguridad del trabajo que la institución le brinda?**

- a) Muy insatisfecho ( )
- b) Está insatisfecho ( )
- c) No está insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Satisfecho ( )
- e) Muy satisfecho ( )

**2.6 ¿Se siente satisfecho con las condiciones físicas de trabajo que la institución le brinda?**

- a) Muy insatisfecho ( )
- b) Está insatisfecho ( )
- c) No está insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Satisfecho ( )
- e) Muy satisfecho ( )

**2.7.- ¿Está satisfecho con la remuneración que recibe mensualmente?**

- a) Muy insatisfecho ( )
- b) Está insatisfecho ( )
- c) No está insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Satisfecho ( )
- e) Muy satisfecho ( )

**2.8. ¿Se siente satisfecho con el tipo de relación que tiene con los compañeros de trabajo?**

- a) Muy insatisfecho ( )
- b) Está insatisfecho ( )
- c) No está insatisfecho ni satisfecho ( )

- d) Satisfecho ( )
- e) Muy satisfecho ( )

**2.9. ¿Está satisfecho con el tipo de supervisión que realizan las autoridades de su institución?**

- a) Muy insatisfecho ( )
- b) Está insatisfecho ( )
- c) No está insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Satisfecho ( )
- e) Muy satisfecho ( )

**2.10 ¿Estás de acuerdo con el trato que las autoridades le brindan? Está insatisfecho**

- a) Muy insatisfecho ( )
- b) Está insatisfecho ( )
- c) No está insatisfecho ni satisfecho ( )
- d) Satisfecho ( )
- e) Muy satisfecho ( )