



**UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” - LAMBAYEQUE**

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y EDUCACIÓN**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS**

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL BASADO EN LA  
MOTIVACIÓN PARA FOMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL  
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 182 CIUDAD DE  
PACANGA, DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN, REGIÓN LA  
LIBERTAD, 2017”**

**PERSONAL INVESTIGADOR:**

**AUTORA: Bach. ELIZABETH MADELEINE QUEVEDO SÁNCHEZ**

**ASESOR: Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGON**

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA  
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA  
EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**LAMBAYEQUE- PERÚ**

**2019**

## **TESIS**

**“ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL BASADO EN LA  
MOTIVACIÓN PARA FOMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL  
DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°182 CIUDAD DE  
PACANGA, DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPEN, REGION LA  
LIBERTAD PRESENTADA POR:**

-----  
**Bach.** Elizabeth M. Quevedo Sánchez

**AUTORA**

-----  
**Dr.** Dante A. Guevara Servigón

**ASESOR**

**TESIS PRESENTADA A LA ESCUELA DE POSGRADO DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” PARA OBTENER EL  
GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

**APROBADO POR:**

-----  
**Dr.** Jorge Castro Kikuchi

**PRESIDENTE**

-----  
**Dra.** Rosa Elena Sánchez Ramirez

**SECRETARIA**

-----  
**Dra.** Laura Isabel Altamirano Delgado

**VOCAL**

# DEDICATORIA

A MIS PADRES QUE ME TOMARON DE LA MANO PARA CRUZAR  
TODO OBSTACULO QUE SE PRESENTABA EN MI CAMINO .

**POR SU GUÍA Y AYUDA DURANTE ESTA INVESTIGACIÓN**

**POR SU INVALORABLE COLABORACIÓN A MI PERSONA,  
POR SU PACIENCIA Y COLABORACIÓN.**

ELIZABETH

## **AGRADECIMIENTO**

AGRADESCO PRIMERAMENTE A DIOS POR PERMITIRME TENER VIDA, SALUD Y PODER REALIZAR UNO MAS DE MIS PROPOSITOS QUE ES DE SER MAGISTER EN EDUCACION .

A MIS PADRES LUIS Y MICAELA POR BRINDARME SU AMOR , APOYO, COMPRENSION, EDUCACION, DURANTE ESTA LARGA Y HERMOSA CARRERA.

A MIS HERMANOS KARIN Y CAMILO POR SU EJEMPLO QUIENES ME ENSEÑARON, QUE CON EL TRABAJO Y PERSEVERERANCIA SE ENCUENTRA EL ÉXITO PROFESIONAL.

**ELIZABETH**

## **INDICE**

|   |      |
|---|------|
| RESUMEN.....  | VII  |
| ABSTRACT.....   | VIII |
| INTRODUCCIÓN .....  | IX   |
| CAPÍTULO I  |      |
| 1.1.- Ubicación geográfica.....   | 13   |
| 1.1.1.- Antecedentes históricos de la ciudad de Chepén.....                         | 13   |
| 1.1.2.-Contexto sociocultural de Chepén.....  | 16   |
| 1.1.3.-Institución Educativa N° 182.....  | 17   |
| 1.2.- Surgimiento del problema. ....  | 18   |
| 1.3.- Manifestaciones y características del objeto de estudio.....                  | 21   |
| 1.4.- Metodología de la investigación.....  | 24   |
| CAPÍTULO II   |      |
| MARCO TEÓRICO .....   | 26   |
| 2.1.- Antecedentes bibliográficos Internacional.....                                | 26   |
| 2.2. Bases teóricas.....  | 30   |
| 2.2.1.- La teoría de la motivación o jerarquía de las necesidades de Abraham Maslov |      |
| 2.2.1.1.- Estructura de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow...        | 30   |
| A.- Necesidades fisiológicas.....   | 33   |
| B.- Necesidades de seguridad.....   | 33   |
| C.- Necesidades sociales o de pertenencia.....                                      | 34   |
| D.- Necesidades de estima .....   | 34   |
| E.- Necesidades de desarrollo.....  | 35   |
| F.- Necesidades de autorrealización.....  | 35   |
| G.- Necesidad de trascendencia.....   | 36   |
| 2.2.2.- La teoría de los dos factores para la satisfacción laboral de Herzberg..... | 36   |
| A.-Los factores Motivacionales.....   | 36   |
| B.-Los factores Higiénicos o Extrínsecos.....                                       | 36   |
| 2.3.- Bases conceptuales.....   | 39   |
| 2.3.1.- La gestión institucional.....   | 39   |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.2.- La motivación .....  | 40 |
| 2.3.3.-La motivación en el trabajo.....                              | 43 |
| 2.3.4.-Clima Organizacional .....                                    | 44 |
| 2.3.5.-Características del Desempeño Docente.....                    | 45 |
| 2.3.6.-La Satisfacción/Insatisfacción Laboral del Profesorado.....   | 46 |
| 2.3.7.- Factores que fomentan la satisfacción de los trabajadores... | 48 |
| a.- Modelo de Stephen Robbins .....                                  | 48 |
| b.- Modelo de Schultz: Características personales. ....              | 49 |

### **CAPÍTULO III**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b> | <b>52</b> |
| 3.1.- Resultado de la investigación:.....                           | 52        |
| Tabla N° 01    Organización docente.....                            | 52        |
| Tabla N° 02    Actividad docente.....                               | 54        |
| Tabla N° 03    Actividad de gestión.....                            | 56        |
| Tabla N° 04    Comunicación y coordinación.....                     | 57        |
| Tabla N° 05    Infraestructura y recursos de trabajo.....           | 58        |
| Tabla N° 06    Formación.....                                       | 59        |
| Tabla N° 07    Implicación en la mejora.....                        | 60        |
| Tabla N° 08    Actividades académicas.....                          | 61        |
| Tabla N° 09    Motivación y reconocimiento.....                     | 62        |
| 3.2.- Propuesta de la investigación.....                            | 64        |
| I.- Presentación.....   | 64        |
| II.-Importancia de la estrategia.....                               | 64        |
| III.- Beneficios.....   | 64        |
| IV.-Objetivo general.....   | 65        |
| Objetivos específicos.....  | 65        |
| V.-Programa de motivación... ..                                     | 65        |
| VI.-Proceso metodológico.....                                       | 65        |
| VII.-Ámbito de aplicación.....                                      | 66        |



## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación denominado “Estrategias de gestión institucional basado en la motivación para fomentar la satisfacción laboral docente en la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga, Distrito y Provincia de Chepèn, región La Libertad, 2017” se asume que los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás. En esta perspectiva el presente trabajo se plantea contribuir a la satisfacción laboral de los docentes a través de una estrategia de gestión motivacional sustentadas en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow y en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg; la población muestral comprende a los 32 docentes de la institución educativa N° 182. Entre los resultados se tiene que en lo referente a la actividad de gestión; el 78% de los docentes encuestados refieren que la gestión institucional nunca soluciona las diversas necesidades del plantel. En cuanto a las conclusiones se tiene que la estrategia institucional a través de los talleres “Integrándote en la organización”; “fomentando la comunicación asertiva”; “yo se cuidar mi cuerpo”; entre otros, contribuyen a la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 182 de la ciudad de Pacanga.

**Palabras clave:** Estrategias, gestión institucional, motivación, satisfacción laboral.



## ABSTRACT

In this research paper called "Strategies of institutional management based on the motivation to promote teacher job satisfaction in the educational institution No. 182 "city of Pacanga, district and province of Chepén La Libertad region" it is assumed that the complex factors that They move an individual to work can not be reduced to a purely economic motivation. An affirmation of this type is erroneous since people work despite having their economic needs completely satisfied. The motivations that lead men to work include social rewards such as social interaction, respect, approval, status and feeling of utility. Work provides a way to satisfy many needs and feel a sense of importance in front of one's own eyes as opposed to others. In this perspective, the present work aims to contribute to the job satisfaction of teachers through a strategy of motivational management based on the theory of the hierarchy of needs of Abraham Maslow and the theory of the two factors of Frederick Herzberg; the sample population includes the 32 teachers of educational institution No. 182 Among the results one has to do with regard to the management activity; 78% of teachers surveyed report that institutional management never solves the diverse needs of the school. Regarding the conclusions, the institutional strategy through the "Integrating in the organization" workshops; "Promoting assertive communication"; "I will take care of my body"; among others, they contribute to the job satisfaction of the teachers of the Educational Institution N ° 182 of the city of Chepén

**Keywords:** Strategies, institutional management, motivation, job satisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En la Sociedad global actual hay profesores que viven la enseñanza con entusiasmo y alegría dispuestos a dar lo mejor de sí mismos, para contribuir al crecimiento de sus alumnos y ayudarles a mejorar personalmente. Por otro lado, hay profesores que viven su profesión con agobio y como fuente permanente de tensión, capaz de romper su propio equilibrio personal. Al respecto, Chirinos (1993) sostiene que la profesión docente es siempre una actividad ambivalente y que presenta dos caras: la cara positiva que puede dar sentido a toda la vida y una gran satisfacción personal y profesional y, por otra parte, está la cara de la exigencia, a veces frustrante, agotadora física y emocionalmente. Esta situación, con frecuencia repercute en la salud de la persona del docente y en su desempeño y satisfacción profesional.

En este escenario, **L. Grasso, (1993)** dice que la categoría de satisfacción laboral sufre múltiples impactos que son percibidos y definidos de muchas formas. **Marchesi (2007:18)**, por ejemplo, dice que, sobre satisfacción laboral, si bien es cierto que existen diferentes definiciones, sin embargo, en su mayoría coinciden en señalar que es un constructo multidimensional. Por ejemplo, vertebra tres términos claves: educación, docente y satisfacción. Subraya la importancia que tiene la función docente, las exigencias y las responsabilidades que comporta esta profesión, qué se transmite, y cómo debe sentirse este profesional. Si aceptamos la trascendencia de la educación en la gestión de la sociedad, y si consideramos a los docentes un elemento fundamental de ella, entenderemos la importancia del bienestar<sup>IX</sup> docente para el buen funcionamiento del sistema educativo. De igual forma, **Marchesi (2007:18)** manifiesta que el interés por el ámbito laboral ha ido creciendo a raíz de descubrir el peso que el trabajo tiene en la vida y el bienestar de la persona.

Se puede inferir de los diversos conceptos, que la satisfacción laboral, es una actitud generalizada ante el trabajo, considerando que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental. Al respecto, **Barraza y Ortega (2009)** señalan que la satisfacción laboral es la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados.

Respecto al problema se observa, tenemos que en los docentes de la Institución Educativa N° 182 ciudad de Pacanga, distrito y provincia de Chepen región La Libertad; existe una baja satisfacción laboral docente, lo cual que se traduce en el desinterés por el trabajo, desmotivación y escasa participación en las actividades institucionales, bajo compromiso y poca identidad institucional, bajo nivel de pertenencia institucional. En esta perspectiva en el presente trabajo de investigación se plantea el siguiente **interrogante**: ¿En qué medida las eestrategias de gestión institucional basadas en la motivación contribuyen al fomento de la satisfacción laboral docente en la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga distrito y provincia de Chepèn región La Libertad?

Como **OBJETIVO GENERAL** se plantea: Diseñar estrategias de gestión institucional basadas en la motivación sustentadas en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abrham Maslow y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg para mejorar la satisfacción laboral docente en la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga distrito y provincia de Chepèn, región La Libertad.

Como **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**: • Identificar la realidad problemática relacionada a la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 182 de la ciudad de Pacanga.

- Laborar una propuesta de estrategias de gestión institucional basado en la motivación para contribuir en la satisfacción laboral docente.

- Buscar teorías científicas que argumenten el trabajo de investigación en mención.

- Elaborar las Estrategias de la propuesta de la Gestión Institucional para la satisfacción laboral docente.

El **OBJETO DE ESTUDIO** es proceso de gestión en relación con la satisfacción laboral docente.

El **CAMPO DE ACCIÓN** es: estrategias de gestión institucional basadas en la motivación de los docentes de la Institución Educativa N° 182 ciudad de Pacanga, distrito y provincia de Chepen, región La Libertad

La **HIPÓTESIS** por defender es: Si se diseñan estrategias de gestión institucional basadas en la motivación sustentadas en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg entonces será posible contribuir la satisfacción laboral docente en la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga, distrito y provincia de Chepen, región La Libertad.

El presente informe está organizado en tres **capítulos**: En el primer capítulo se presenta el diagnóstico de la realidad de la ciudad de Chepen y se presentan las principales características del problema de investigación. Además, se presenta un resumen de la metodología utilizada en la investigación. En el segundo capítulo se presentan los fundamentos teóricos utilizados relacionados con el problema de investigación. En el tercer capítulo<sup>XI</sup> se presenta la propuesta, sus fundamentos, su modelo teórico y operativo.

Finalmente presentamos las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos correspondientes.

**La autora**

# CAPÍTULO I

## **ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

En este primer capítulo se propone una descripción de la ciudad de Chepén en sus aspectos socio-históricos, climáticos, socioeconómicos, para lo cual se ha tomado como referencias la página web: [www. Turismo La Libertad](http://www.TurismoLaLibertad.org) y el INEI. También se describe el problema de investigación. En otra parte del capítulo se presenta una descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la investigación.

### **1.1.- UBICACIÓN GEOGRÁFICA.**

La institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga se encuentra ubicada en la provincia de Chepén, en la costa norte de la región La Libertad–Perú.

#### **1.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CIUDAD DE CHEPÉN**

Los vestigios existentes en el ámbito del territorio de la provincia de Chepén, nos demuestra la antigüedad de la ocupación de estas tierras por hombres y mujeres que a su paso han dejado un legado y que las generaciones actuales no son ajenas a esa vinculación con este espacio y tienen preocupaciones por mejorar su convivencia con el entorno para conservarlo y aprovechar sus recursos con racionalidad y sostenibilidad.

#### **ÉPOCA PRE-INCA:**

Cómo lo señalan los documentos del Programa Arqueológico San José de Moro, dirigido por Luis Jaime Castillo, El valle de Jequetepeque yace entre los dos grandes centros culturales de la costa norte: Moche-Chicama al sur y Lambayeque-Zaña al norte. Al igual que estos centros, el valle de Jequetepeque no está formado por la cuenca de un solo río, sino que comprende los valles aluviales de dos: el río Jequetepeque al sur y el río Chamán al norte, indistinguiblemente integrados por sus canales de irrigación. El valle está dividido, a su vez, en tres regiones: el estrecho valle del río Jequetepeque, al centro; la región de San Pedro, al sur; y la región de

Chamán, al norte. En estas tres regiones se ha registrado cientos de lugares arqueológicos que corresponden a miles de años de desarrollo cultural, desde los primeros cazadores y recolectores de la época Paijanense hasta los restos de las ocupaciones inca, y chimú-inca. El Arqueólogo Rafael Larco Hoyle; sostenía que las primeras manifestaciones culturales reconocidas de los habitantes del valle de Jequetepeque provienen de la Cultura Cupisnique. Cultura que se desarrolló en Costa Norte, entre Virú y Lambayeque, entre los años 1500 a. C. y 1000 a.C. y que compartió estilos artísticos y símbolos religiosos con la cultura Chavín.

A finales del siglo XIX, se van a desarrollar, en el ámbito del valle del Jequetepeque, un conjunto de proyectos de infraestructura con financiamiento público, acontecimientos que van a impactar y dinamizar la económica de los pueblos del Valle del Jequetepeque. Interés que no es ajeno, a un hecho ocurrido el año 1866, la hacienda Lurifico fue adquirida por José Balta a un costo de 150 mil pesos; dos años más tarde Balta, asumiría el cargo de Presidente del Perú, y como jefe de Estado, aprobaría la Ley para la construcción de los ferrocarriles y así comunicar la costa con la sierra y posiblemente la selva; en su idea de explotar las riquezas de estas regiones.

En esta misma época, en julio de 1870 se construye el Muelle de Pacasmayo, el Estado contrató a don Rafael Borge para llevar a cabo su construcción. Ese mismo año (1870), el Presidente Balta autorizaría la construcción de la acequia Lurifico sobre una franja de tierra que le obsequiara el hacendado de Talambo.

El 4 de agosto de 1863, se registra en las páginas de la Historia del Perú el denominado “Incidente de Talambo”, episodio que originó la guerra con España y que culmina con el triunfo de la armada peruana el 2 de mayo de 1886, consolidando la independencia del Perú y América. En 1908, se reconstruyen las vías del tren hasta Chilete, tenía 105 km de extensión con



un desvío de 26 km desde Calasnique a Guadalupe que pasaba por las haciendas de Verdún, San José, Talambo y Chepén y funcionó hasta los años sesenta; a pesar de estar inconcluso, generó un movimiento en el transporte de minerales de las minas de Paredones (San Pablo) y productos agrícolas de todas las haciendas del valle, y de los pueblos del sur de Cajamarca, que se comercializaban en pueblos como Chepén y Pacasmayo.

En 1916, inicia sus actividades el Club Social de Chepén; y se funda la Sociedad de Artesanos de Auxilios Mutuos de Chepén; formas de organización y representación de la ciudadanía. En el verano de 1925, se producen inundaciones en todo el norte del Perú, a causa de torrenciales lluvias, perjudicando las viviendas y pérdida de cosechas de ese año; el año siguiente (1926), en un terreno donado por el Ingeniero Carlos A. Olivares Camino, se construye la Escuela 247.

Entre los años 1,930 y 1960; se va a generar un crecimiento vertiginoso de la instalación de monocultivos como el arroz, convirtiéndose el valle de Jequetepeque, en uno de los importantes valles productor de arroz del país. En agosto de 1937, el gobierno de Oscar R. Benavides inicia la construcción de la Carretera Panamericana en los tramos de Chepén – Guadalupe – Pacasmayo. Al año siguiente (7 de agosto de 1938), se funda la Biblioteca Municipal de Chepén.

En 1942, se inician las actividades de la banca comercial, dos entidades bancarias privadas abren sus oficinas en Chepén; el Banco Internacional del Perú y el Banco de Crédito del Perú, que antiguamente se llamaba “Banco Italiano”. El 2 de octubre de 1945, es una fecha importante para el movimiento sindical de la provincia de Chepén, se funda el Sindicato de Chóferes Profesionales de Chepén; y tres años después (1948), por resolución suprema fue reconocida oficialmente la Comunidad de Indígenas de Chepén (Comunidad Campesina).

### **1.1.3.-INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 182**

#### **ANTECEDENTES**

En la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga, según el Proyecto Educativo Institucional (2017), se observa ciertos cambios en la forma de orientar la gestión por parte de la directora, sin embargo existen muchas críticas a su desempeño, además el perfil de la mencionada directiva es cuestionada por algunos docentes, auxiliares y personal de servicio, de igual manera se observa que el clima institucional presenta debilidades, y la afectividad institucional se ve afectada por los problemas y desavenencias entre directora y docentes o entre docentes y auxiliares de educación.

#### **MISIÓN**

La misión de la Institución Educativa N° 182 es garantizar una educación de calidad para niños, niñas y adolescentes en edad escolar, atendiendo además a estudiantes con discapacidad intelectual leve y moderada, para consolidarlos en su formación en competencias básicas, así mismo en el cultivo de valores entre los integrantes de la institución, aplicando las nuevas corrientes pedagógicas en busca de la práctica del mejoramiento en pos de la excelencia.

#### **VISIÓN**

En el año 2021, la Institución Educativa N° 182 será una institución moderna y equipada de acuerdo a los avances tecnológicos y altamente competitiva con prestigio reconocido en la comunidad y en la provincia, formando integralmente niños y niñas y adolescentes con la capacidad de creatividad, liderazgo, organización, críticos para desenvolverse en una sociedad competitiva y libre, diferenciándonos por la atención a estudiantes con discapacidad intelectual leve y moderada, permitiéndoles el logro de sus aprendizajes.

## 1.2.- SURGIMIENTO DEL PROBLEMA.

Se sabe que en la sociedad globalizada actual se han generado cambios en los valores, en las familias, en los grupos, en las maneras de relacionarnos, en los modos de comunicación, entre otros; y de igual manera se han intensificado las exigencias, demandas en el trabajo y encargos sociales hacia los sistemas educativos del mundo. Todos estos cambios de la sociedad han impactado en las estructuras mismas de los sistemas educativos, en particular en lo referente al desempeño y satisfacción laboral de los docentes. Según **Ferrón (2011)**, nuestra forma de vida se ha modificado por la aceleración del cambio social y con ello se han originado radicales cambios en los comportamientos sociales de las organizaciones educativas.

En la sociedad actual hay profesores que viven la enseñanza con entusiasmo y alegría dispuestos a dar lo mejor de sí mismos, para contribuir al crecimiento de sus alumnos y ayudarles a mejorar personalmente. Por otro lado, hay profesores que viven su profesión con agobio y como fuente permanente de tensión, capaz de romper su propio equilibrio personal. En este sentido **Esteve (2009)** expresa que la profesión docente es siempre una actividad ambivalente y que presenta dos caras: la cara positiva que puede dar sentido a toda la vida y una gran satisfacción personal y profesional y, por otra parte, está la cara de la exigencia, a veces frustrante, agotadora física y emocionalmente. Esta situación, con frecuencia repercute en la salud de la persona del docente y en su desempeño profesional. Esta dura realidad de la profesión docente se puede observar de manera especial en América Latina.

En este escenario, la categoría de satisfacción laboral sufre múltiples impactos que son percibidos y definidos de muchas formas. **Marchesi (2007:18)**, por ejemplo, dice que, sobre satisfacción laboral, si bien es cierto que existen diferentes definiciones, sin embargo, en su mayoría coinciden

en señalar que es un constructo multidimensional. Por ejemplo, vertebró tres términos claves: educación, docente y satisfacción. Subraya la importancia que tiene la función docente, las exigencias y las responsabilidades que comporta esta profesión, qué se transmite, y cómo debe sentirse este profesional. Si aceptamos la trascendencia de la educación en la gestión de la sociedad, y si consideramos a los docentes un elemento fundamental de ella, entenderemos la importancia del bienestar docente para el buen funcionamiento del sistema educativo. De igual forma, A. **Marchesi (2007:18)** manifiesta que el interés por el ámbito laboral ha ido creciendo a raíz de descubrir el peso que el trabajo tiene en la vida y el bienestar de la persona.

Por su lado, Locke (1976) define la satisfacción laboral como una respuesta positiva hacia el trabajo en general o hacia algún aspecto del mismo o, como un estado emocional afectivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. A su vez, **Dormann y Zapf, (2001)** señalan que la satisfacción laboral es el factor mediador entre las condiciones laborales y las consecuencias organizacionales e individuales de ahí la importancia de que las instituciones ajusten las necesidades de la organización con las propias de los individuos que trabajan en ellas. Por su lado, **Guillen y Guil (2000)**, definen la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

Como podemos inferir de los diversos conceptos, la satisfacción laboral, es una actitud generalizada ante el trabajo, considerando que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental. Al respecto, Barraza y Ortega (2009) señalan que la satisfacción laboral es la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla

de su propio trabajo y que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados.

Por otra parte, **Rosser y Petreson (2008); Skaalvick (2010)**, entre otros, coinciden en señalar que la satisfacción en el trabajo repercute tanto en el buen funcionamiento de las organizaciones sociales, como en la vida de los trabajadores. Consideran que dentro de las preocupaciones está la satisfacción laboral que sienten los docentes de inicial, primaria, y secundaria, partiendo de que el constructo satisfacción laboral es pluridimensional y que por tanto son varias las dimensiones que contribuyen a conseguirla. A partir de ello se plantean algunas interrogantes: ¿Están los maestros satisfechos con su trabajo? ¿Con qué aspectos están más satisfechos? y ¿cuáles más insatisfechos?

El común denominador de los diversos conceptos sobre satisfacción laboral, refleja la urgente necesidad de que en las instituciones educativas se desarrollen diagnósticos situacionales, para conocer la realidad psicosociológica del docente; establecer mayores relaciones humanas entre los agentes educativos; entre otros. Al respecto; en la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC), celebrado en Buenos Aires, Argentina (2010), se señaló, que el Estado y la sociedad deben garantizar a los docentes las mejores condiciones de trabajo y, éstos deben mostrar los más altos desempeños traducidos en aprendizajes efectivos de los estudiantes. Se ha reconocido, que las asignaciones actuales de recursos públicos son claramente insuficientes. Se requiere desarrollar esfuerzos para determinar cuál es el costo de una educación de calidad en diferentes contextos, superando los esquemas homogeneizadores y las asignaciones basadas en comportamientos históricos.

En este sentido Marcelo (2008) remarca que el valor de las sociedades actuales está directamente ligado con el nivel de formación, la capacidad de innovación y emprendimiento que posean los ciudadanos. Por lo tanto, esta realidad obliga y exige a todos los profesionales y, de manera particular al profesorado, una formación actualizada y permanente.

### **1.3.- MANIFESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Según **Rivero (2008:39)**, la docencia en la sociedad peruana "Tiene doble percepción social: se considera que el maestro lo es todo y se le atribuyen muchas funciones sociales; y, en contraste, se la califica como una profesión de bajo prestigio social, lo que se expresa en reducidos salarios y en la falta de estímulos para que los maestros se actualicen, mejoren su labor e innoven". Siguiendo la reflexión de **Rivero (2008)**, la desvalorización social del docente, también se relaciona con la escasa importancia que se da en el país a las duras condiciones en que desarrollan los profesores su trabajo, y a los significativos aportes que la labor docente representa para la construcción y el desarrollo del país. La literatura y la realidad coinciden en indicar que los docentes inician su trabajo en condiciones con muchas desventajas, como contratados o cubriendo licencias en lugares muy lejanos con acceso muy limitado, y en muchas ocasiones transcurre su vida laboral con escaso apoyo oficial o sin contar con él.

La situación del docente peruano que se expresa en bajo salarios, poca valoración de la ciudadanía a su trabajo y escaso apoyo de las autoridades educativas para reconocer sus derechos laborales y mejorar sus capacidades; viene desmotivando al docente. En el Perú, la satisfacción que debe tener un docente por su desempeño, viene siendo afectado desde el momento que inicia el proceso de contratación o nombramiento. Los órganos intermedios, así como las comisiones que forman parte evaluadora del

docente, desalientan en los docentes el interés por el trabajo, porque en muchos casos brindan plazas docentes por interés personal o político dejando de lado el mérito de cada docente. Esto desalienta la satisfacción docente.

De acuerdo a la información revisada sobre diversos eventos académicos nacionales relativos a la problemática educativa, el tema de la satisfacción laboral, desde la perspectiva de Foro educativo (2015) y las Instituciones Educativas del Perú (MINEDU 2014), asumen que las políticas educativas vienen descuidando tratar el aspecto de la satisfacción laboral de los docentes, asumen que la falta de medidas de políticas educativas en este aspecto no solo resta la posibilidad de contribuir al logro de los objetivos institucionales, sino, también, la posibilidad de que los docentes disfruten de una mejor salud mental y un mayor bienestar emocional.

Al respecto, **Pira (citado en Chacón, 2007)** afirma que las instituciones crecen gracias a su gente, pero de nada sirve contar con colaboradores entregados si no se les dan las herramientas y el espacio adecuado para desarrollarse. El mismo autor agrega que los empleados son personas, con calidad de vida, que necesitan ser motivados para desarrollarse como tales, para que esta satisfacción pueda hacer prosperar la institución. De lo expuesto anteriormente queda entendido que la satisfacción del docente, encuentra sus razones desde un proceso de estimulación psicológica y económica, así como la estabilidad laboral y su capacitación. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones educativas tienen que valorar adecuadamente la realidad de sus docentes, disponer de procesos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

En este escenario descrito brevemente, los docentes de la Institución Educativa N° 182 ciudad de Pacanga, distrito y provincia de Chepén, región La Libertad; no se eximen de esta situación problemática; pues la baja satisfacción laboral, se traduce como desinterés por el trabajo, desmotivación y escasa participación en las actividades institucionales, bajo compromiso y de identidad institucional, bajo nivel de pertenencia institucional.

#### **1.4.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:**

La presente investigación es descriptiva con propuesta porque se propone una estrategia de gestión Institucional basado en la motivación con la finalidad de mejorar la satisfacción laboral de los docentes de la I.E. N°182 ciudad de Pacanga. En base a fundamentos teóricos- científicos previamente analizados se construye nuevos argumentos, conceptos y relaciones categoriales con perspectivas a aportar a entender mejor el objeto de estudio.

##### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

###### **POBLACIÓN.**

El término población en palabras de Fortín, M.F. (1999) “es una serie de elementos o de sujetos que participan de características comunes, precisadas por un conjunto de criterios. El elemento es la unidad de base de la población de la que se recoge información” En el contexto de la investigación, la población está conformada por el personal directivo, y docentes de la I. E. N° 182 ciudad de Pacanga. **De 32 docentes.**

###### **MUESTRA**

La muestra de estudio, está constituida por la totalidad de docentes y el Director de la Institución Educativa N° 182 ciudad de Pacanga. **n=N=32.**



## **MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **-MÉTODOS**

Para que el resultado de la investigación presente objetividad durante el proceso de estudio, se utilizó el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Así mismo el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis y medir el logro de los objetivos.

### **-TÉCNICA DE GABINETE:**

Esta técnica hace posible aplicar instrumentos para la recolección de Información para dar solidez científica a la investigación, utilizando para ello el fichaje de documentos, información obtenida de trabajo de campo.

### **Fichas Textuales:**

Comprende la transcripción entre comillas y al pie de la letra del párrafo de un libro que el investigador considera importante para su trabajo de investigación.

### **Fichas de Resumen:**

Es la que se empleó para sintetizar una parte de un libro o su totalidad.

**Guía de análisis documental.** - Este instrumento fue de mucha utilidad para anotar la información de normas, libros, revistas, Internet y otras fuentes

**Ordenamiento y clasificación.** - Esta técnica se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, de modo de interpretarla y sacarle el máximo provecho.

### **Técnica de Campo:**

Se utilizaron los documentos debidamente estructurados que nos permitió recoger información pertinente y coherente en relación de las variables.

**Análisis estadístico de los datos.**

Para el procesamiento de los datos se utilizaron un plan de análisis estadístico descriptivo, con elaboración de tablas y gráficos de frecuencias absolutas y porcentuales. Se empleó el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética

# CAPÍTULO

## II

## **MARCO TEÓRICO**

En esta parte se presentan los fundamentos teóricos utilizados en la investigación. La presentación considera como aportes teóricos relacionados con las estrategias de gestión institucional basado en la motivación y con la variable satisfacción laboral docente; a la teoría de la motivación de Abraham Maslow, la teoría de los dos factores para la satisfacción laboral de Frederick Herzberg.

### **2.1.- ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS INTERNACIONAL**

**Hernández Herrera, Claudia Alejandra**, 2011; La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior. Investigación Administrativa, núm. 108, pp. 69-80, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México. Conclusiones: Los motivadores del contenido del trabajo como la realización personal, la autonomía, el trabajo en sí, el avance en la carrera y la retroalimentación son factores que alimentan de forma positiva la motivación intrínseca hacia el trabajo que los académicos sienten en el momento de desempeñar sus tareas. El estudio comparativo de motivación y satisfacción laboral en el IPN y en el CETIS permitió conocer los motivadores del contenido del trabajo y los factores del entorno laboral de mayor presencia en los dos grupos de académicos analizados. En la investigación se encontró que en las dos instituciones los motivadores del contenido del trabajo obtienen mayores puntuaciones que los factores del entorno laboral; y la teoría de los dos factores para la satisfacción laboral de Herzberg.

**Chirinos** (1993) realizó un estudio titulado “Incidencia de la satisfacción laboral sobre el desempeño de los docentes que laboran en la Escuela Básica Manuel Antonio Malpica de Valencia” España. El estudio presenta las

siguientes conclusiones: Los docentes de la institución tienen baja motivación, ya que no participan activamente en las actividades planificadas, no entregan recaudos a tiempo, en su mayoría no asisten regularmente a sus labores de trabajo y el índice académico de sus alumnos es bajo. El objetivo fue propiciar la motivación en los docentes ya que se encontraban con la autoestima baja porque constantemente tenían problemas laborales, incrementando a su vez la motivación y mejorar la calidad de enseñanza impartida por los docentes que laboran en el plantel y un diagnóstico para determinar que variables influirían en la desmotivación de los docentes.

**Anaya Nieto, Daniel y Suárez Riveiro, José Manuel; 2006;** La satisfacción laboral de los profesores en función de la etapa educativa, del género y de la antigüedad profesional; Revista de Investigación Educativa, Vol. 24, n.º 2, págs. 541-556. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España. De los resultados del estudio se extraen las siguientes conclusiones principales:

a.- Los profesores de secundaria aparecen laboralmente menos satisfechos que los de infantil y primaria. Esta menor satisfacción de los profesores de secundaria respecto de sus colegas de etapas educativas previas es estadísticamente significativa a nivel global, a nivel de cuatro de las cinco dimensiones del modelo y a nivel de la mayoría de las facetas integrantes. Los profesores de infantil son los más satisfechos, pero, respecto de los de primaria, sólo son significativas las diferencias a nivel de algunas facetas.

b.- La satisfacción laboral del profesorado tiende a decrecer conforme aumenta el ejercicio de la profesión. Los profesores noveles (antigüedad profesional inferior a 5 años) se muestran significativamente más satisfechos que sus colegas de mayor antigüedad a nivel global, a nivel de las dimensiones de realización personal, promoción y superiores y salario y a nivel de la mayoría de las facetas integrantes. Los profesores más veteranos (más de 10 años de servicio) son los menos satisfechos, aunque, respecto

de los de antigüedad media (entre 5 y 10 años de servicio), la diferencia sólo es significativa a nivel de la dimensión salario y a nivel de algunas facetas. c.- Las profesoras se muestran laboralmente más satisfechas que sus colegas varones. Esta mayor satisfacción de las mujeres es estadísticamente significativa a nivel global, a nivel de cuatro de las cinco dimensiones del modelo y a nivel de la mayoría de las facetas integrantes.

**López y Maldonado, José Antonio, 2010**, "Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses, Universidad de Playa Ancha; Valparaíso. Chile. Conclusiones.

- La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de los servicios o tareas que se desarrollan en ese lugar.
- A la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, 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.

## **NACIONALES:**

**Salinas Ascencio** (2009), en su tesis "Impacto de la Satisfacción laboral en la gestión Académica y administrativa de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle", para optar el Grado de Magíster en Administración, concluye que la gestión académica y administrativa de la Universidad guarda una relación con la satisfacción de la población laboral, pues el análisis de los indicadores ha confirmado que en el periodo investigado las metas y los

objetivos no se cumplieron, entre otros, al no administrarse las políticas de motivación para optimizar el potencial' de la población laboral. Esta situación es la consecuencia de la práctica de una administración de personal basada en políticas de contingencia que no permite precisar el desarrollo integral de los recursos humanos. El autor manifiesta que el personal docente y administrativo sobrevive en una organización carente de visión a largo plazo y en una atmósfera de latente insatisfacción laboral, asimismo existe una tendencia a la insatisfacción hacia las autoridades, condiciones de trabajo (en especial de los docentes) y las remuneraciones, causas que propician un clima organizacional fragmentada, polarizada y confrontado entre sí.

**Ventura, Zully. (2012)** en su tesis "Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07", Tesis doctoral. Pontificia Universidad Católica del Perú, manifiesta que: 1. Las percepciones de satisfacción laboral de los docentes directivos, tienden a manifestarse inicialmente estimuladas de forma intrínseca por el puesto en cuanto asumen el cargo. Estas percepciones, tienen que ver con las oportunidades que tienen para asumir retos y aprender competencias de gestión directiva dando por descontado su seguridad, valoración y respeto hacia sí mismas con relación a su trabajo como docentes. 2. Una vez en el cargo, se presentan serios indicios de insatisfacción laboral en lo referido a la ausencia de reconocimiento social e incluso maltrato por parte de las entidades educativas superiores. 3. Las condiciones de trabajo y la sobrecarga laboral relacionados a los factores de contexto laboral, son subcategorías que crea insatisfacción laboral en las docentes directoras. las razones se derivan de la Norma de Racionalización que en buena cuenta tiene que ver con el contexto político administrativo que norma la labor del docente directivo.

**Ramírez Silva, Dante Alexander; 2015;** Desempeño docente y satisfacción/insatisfacción laboral del profesorado de nivel primario de la

Institución Educativa Alfredo Bonifaz Fonseca; Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", Escuela de posgrado; Sección doctorado. Lima. Conclusiones. El autor manifiesta que son los docentes quienes planifican métodos de enseñanza acorde con los estilos de aprendizaje de los alumnos; en que antes de iniciar la asignatura pone en conocimiento de los alumnos, los contenidos, syllabus, relevancia y objetivos del curso y en que al término de la asignatura cumplen con todo lo programado al inicio de las mismas, lo acentúa Cazau (2008), cuando dice que los sujetos del aprendizaje son los estudiantes, ellos son quienes aprenden. Es bueno tener un perfil de ellos. Quiénes aprenden pueden ser adolescentes, adultos, universitarios que inician sus estudios, estudiantes que trabajan y estudian o estudiantes dedicados solo a sus estudios; por lo tanto, la planificación siempre tiene en cuenta las características de los sujetos del aprendizaje. Se ha podido establecer a través de la ratificación de los docentes la relación que existe entre evaluación y satisfacción laboral, se recoge lo manifestado por los docentes que presentan y exponen las clases de manera organizada y estructurada, que promueven actividades participativas que le permiten colaborar con sus compañeros con una actitud positiva y en que adaptan las actividades para atender los diferentes estilos de aprendizaje de los alumnos, Esto ha sido respaldado por una mayoría significativa que reafirma la validez de la evaluación, conjugado con lo que dice Diez (1998), la ejecución de este proceso es el momento de interacción directa y sistémica entre el profesor y el estudiante. Los docentes utilizan la comprensión y regulación del proceso enseñanza-aprendizaje, reflexionan acerca de su práctica pedagógica, ayudan a los estudiantes a lograr capacidades y competencias de las disciplinas encargadas para su enseñanza y aprendizaje.



## 2.2.- BASES TEÓRICAS

### 2.2.1.- LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN O JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.

Según **Fernández (2002)** existen varias teorías para explicar la satisfacción laboral, las primeras teorías estuvieron relacionadas con la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones industriales, mientras que los enfoques más recientes intentan explicar la satisfacción laboral en base a los rasgos cognitivos actitudinales.

Entre estas teorías tenemos la teoría de la motivación o jerarquía de las necesidades de **Abraham Maslow**. La teoría de **Maslow** o la pirámide de **Maslow (1943)** formulan una jerarquía de necesidades humanas. Esta teoría indica que a medida que se satisfacen las necesidades más básicas o de nivel inferior, la persona aspira a satisfacer las necesidades de nivel superior, de esta manera se va creciendo como persona.

La Teoría de la Motivación Humana de **A. Maslow (1943)** consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene esquematizado en una pirámide. En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (auto-realización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía. La teoría se fundamenta en la conducta individual de las personas y para explicar la conducta de las personas, es necesario estudiar las necesidades que influyen o determinan la conducta. El hombre es un ser dotado de necesidades complejas, pero claramente identificables y diferenciables que son las que orientan y dinamizan los comportamientos humanos, hacia objetivos, satisfaciéndose así cíclicamente los procesos humanos, que se repiten, hasta su muerte.

## LA TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW.



Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer. La teoría de Maslow (1943) plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y, por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía y coloca el ejemplo que “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”. Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, aunque lo haga de modo relativo, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores y con eso la motivación para poder satisfacerlas.

### **2.2.1.1.- ESTRUCTURA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW:**

#### **A.-Necesidades fisiológicas**

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse, dormir y mantener la temperatura corporal apropiada. Sin embargo, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, satisfacción sexual, entre otras. Cuando estas necesidades no so satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

#### **B.-Necesidades de seguridad**

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

En efecto, muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Visto así, muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; “la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad”, lo que se ve en la necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

### **C.-Necesidades sociales o de pertenencia**

Dentro de este tipo de necesidades se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; las necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, la mayoría de las veces no permiten la expresión de estas necesidades.

### **D.-Necesidades de estima**

La necesidad de estima, son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

### **E.-Necesidades de desarrollo**

La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona “meramente sana”, según Maslow, “gusta de la cultura, sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, pero falta algo”. El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.

### **F.-Necesidades de autorrealización**

Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Este tipo de necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Ejemplo: “la persona que tiene un talento para la música debe tener música y sufre tensión si no la tiene”.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera

hacer. Visto así, no puede haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

### **G.-Necesidad de trascendencia**

Las necesidades de trascendencia son aquellas que están asociadas con el sentido de la comunidad o de lo social, expresado a través de la necesidad de contribuir con la humanidad, yendo más allá de uno. Muchas veces, las personas dejan de lado las necesidades de desarrollo personal para poder contribuir a la sociedad, en este sentido se podría decir que hay una necesidad altruista, la cual muchas veces se superpone a las inferiores, por la misma razón este sería un estado de motivación que superaría al de la autorrealización.

## **2.2.2.- LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG**

La teoría de Frederick Herzberg (1959) conocida como la teoría de los dos factores: motivación e higiene; son factores que orientan las conductas personales.

**A.-Los factores Motivacionales son llamados también factores intrínsecos**, se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Estos factores se encuentran bajo el control del individuo, se relacionan con aquello que hace y desempeña. Involucran sentimientos de crecimiento individual, posibilidad de desarrollo y responsabilidad, reconocimiento profesional y autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Según esta teoría, el efecto de los factores motivacionales sobre las personas es profundo y estable. Cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas; sin embargo, cuando son precarios, evitan la satisfacción.

**B.-Los factores Higiénicos o Extrínsecos** se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeñan su trabajo. Los principales factores higiénicos: sueldos, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambiente de trabajo, políticas y directrices de la empresa, clima de relación dentro de la empresa y los empleados, reglamentos internos etc. son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

**Frederick Herzberg (1967)** en su teoría de los dos factores, alarga la lista, clasificándolos en factores de insatisfacción y de satisfacción. Dentro de los factores de insatisfacción incluye: Salario, seguridad en el trabajo, condiciones sociales, procedimientos de la compañía, la calidad de la supervisión técnica, calidad de las relaciones interpersonales entre compañeros; con supervisores y subordinados. Considera como factores de satisfacción: logro, reconocimiento, responsabilidad, progreso, el trabajo mismo y la posibilidad de crecimiento.

Estos motivadores se relacionan directamente con la naturaleza del trabajo o la tarea. Cuando están presentes, contribuyen a la satisfacción. La investigación de Herzberg reveló que cuando los factores higiénicos son excelentes, estos únicamente evitan la insatisfacción de los empleados; si elevan la satisfacción no logran mantenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son precarios, estos provocan la insatisfacción de los empleados, por lo que se les consideran factores de índole preventivo, solo evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción.

Los Factores higiénicos y motivacionales son independientes y no se encuentran vinculados entre sí. Los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de

los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción profesional.

Esta teoría permitió determinar, dentro del ámbito educativo, los factores que satisfacen o insatisfacen a los docentes para lograr una acción gerencial eficaz que permita tomar en cuenta al docente en cuanto a la toma de decisiones, participación y productividad en su trabajo

## CONCEPCIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.471

“La perspectiva de los dos factores” de **Frederick Herzberg (1967)** establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente ya insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas



necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro)

## **2.3.- BASES CONCEPTUALES.**

### **2.3.1.- LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

Uno de los principios básicos de la gestión en la actualidad es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. Por esta razón, el tema central de la gestión, según **Casassús (1998)** “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales. En el mismo sentido, para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene connotación de importancia. Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y dignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción.

### **Estilo democrático o participativo en la gestión institucional**

El directivo democrático se caracteriza por tomar conjuntamente las decisiones con sus colaboradores a través de estrategias como la participación y el consenso. Para el directivo democrático el crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización es de vital importancia, por

eso el liderazgo es compartido y se distribuyen entre los diferentes actores de la institución, porque el directivo considera que su equipo de trabajo posee la responsabilidad, la madurez y la competencia necesarias para asumir sus compromisos institucionales. En este caso, el directivo no teme perder poder, pues sabe que lo importante para el equipo de trabajo y la institución educativa es alcanzar el objetivo propuesto, a través de la acción conjunta y la participación de cada uno de los actores. Un directivo con estilo democrático. Otorga también, un especial interés a las relaciones interpersonales como base para la resolución de problemas

### **Función social pedagógica en la gestión institucional**

La función de la pedagogía social es la formación permanente del ser humano que busca y orienta su misión al logro de la realización plena de los individuos; igualmente fundamenta su quehacer educativo en acciones de prevención, ayuda y reinserción de quienes pueden padecer o padecen, a lo largo de toda su vida, deficiencias en la socialización o en la satisfacción de necesidades básicas amparadas por los derechos humanos. Al igual que la pedagogía general, la pedagogía social educa al hombre en su ser, hacer y pensar, para que sea responsable de su destino individual y apoye la construcción de los destinos colectivos.

**Garandy (2008)** concibe la pedagogía social como “humanismo abierto” que se responsabiliza del desarrollo humano, a partir del empoderamiento de las personas y de las comunidades de base para que puedan tomar conciencia de sus problemas y enfrenten participativamente la búsqueda de soluciones a éstos. Esto significa que la función social pedagógica tiene como intencionalidad apoyar a las personas y a sus comunidades en el desarrollo de capacidades para que alcancen mayores niveles de bienestar y progreso. Así mismo, aumentar su capacidad de organización y gestión social

### 2.3.2.- LA MOTIVACIÓN

La motivación de los profesores es un requisito previo para conseguir alumnos motivados. **Mañú y Goyarrola, (2011:52)**, definen la palabra motivación "como una simpatía hacia un objetivo que impulsa a realizar el esfuerzo necesario para alcanzarlo." **Mientras Gómez (2008, citando a Tapia 1991)** presenta el concepto de motivación definida por los procesos y factores que determinan la dirección, persistencia, intensidad de las conductas con las que el alumno persigue adquirir conocimientos o cualquier otro objetivo.

Normalmente, la motivación está a la base de las respuestas a las necesidades, deseos, objetivos, metas, y expectativas. Sirve como un motor que da fuerza para lograr algo. También, despierta ilusión e interés hacia el trabajo y hace más ágil y fácil la tarea educativa. **Gómez (2008)** afirma que, si el docente es eficaz en la intervención sobre la motivación del alumnado, puede conducir su conducta y determinar el ambiente del aula y el rendimiento académico. Según **Mañú y Goyarrlla (2011)** hay distintos tipos de motivación vinculadas bien a factores internos como a externos. Un ejemplo de la motivación intrínseca se centra en despertar el interés de los alumnos en aprender.

Otro tipo de motivación está relacionada con la autoestima; a través de ella el sujeto afianza sus capacidades, intereses y habilidades. Cuando los alumnos descubren sus competencias, tienen mayor interés y esfuerzo en el desarrollo del aprendizaje y en la superación y la mejora personal. La autoestima parte del conocimiento de la realidad personal; en consecuencia, para acometer cualquier trabajo es importante el conocimiento previo de las propias capacidades.

Otro tipo de motivación se apoya en la valoración social, que supone la aceptación, aprecio y aprobación que la persona recibe de los demás. Esta motivación extrínseca se basa en los refuerzos, recompensas o premios que

sirven de estímulos para el logro de objetivos o metas. **Gómez (2008)** expresa que los motivos son definidos como variables internas y externas que configuran el tipo y la dirección de la conducta que pretende lograr un fin.

Los motivos internos suelen ser calificados como necesidades, su cualidad atractiva es que permiten satisfacer las necesidades. Los motivos externos suelen ser denominados incentivos.

El incentivo es considerado frecuentemente como aquello que mueve a desear o a hacer algo, como un aditivo, añadido a la tarea en sí, independiente de la satisfacción intrínseca por la actividad. Mueven desde fuera de la actividad. Los motivos personales o internos se refieren a necesidades a satisfacer, entre ellas se incluyen necesidades de lograr las metas propias, de obtener satisfacciones, de auto-realizarse, donde la tarea en sí y su calidad son elementos esenciales.

Las investigaciones sobre la enseñanza por una parte y la experiencia por otra, demuestran que la buena gestión y la organización de las clases repercuten en la obtención de mejores rendimientos educativos del mismo modo que el control del aula y la disciplina, que son componentes principales de la enseñanza eficaz.

Cuando la motivación es intrínseca, la conducta está asociada a sentimientos de satisfacción por el logro y la auto-realización personal. Los expertos hablan de procesos cognitivos que vinculan la tarea de la satisfacción como guía del comportamiento de la persona. Respecto al aprendizaje, los motivos intrínsecos están relacionados con aspectos como la curiosidad, la expectativa de éxito o el compromiso con el aprendizaje.

La motivación extrínseca dirige la conducta en función de la consecución de beneficios y de la evitación de perjuicios que se generan colateralmente a la tarea. En el contexto educativo es tradicional utilizar los refuerzos mediante

premios para los comportamientos deseables y extinción de los no deseables y de castigos proporcionados para las conductas indeseadas

Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, las insatisfacciones laborales se reflejan en todas las esferas de la vida del trabajador. **Locke (1976)**, definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". El mismo autor plantea que la satisfacción laboral es producto de la discrepancia entre lo que el trabajador quiere de su trabajo y lo que realmente obtiene, mediada por la importancia que para él tenga, lo que se traduce en que a menor discrepancia entre lo que quiere y lo que tiene, mayor será la satisfacción.

### **2.3.3.-LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.**

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, podemos distinguir los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

**a.- Factores del trabajo en sí:** Las actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Así se ha demostrado en el famoso experimento del sociólogo norteamericano Elton Mayo (1938) en Hawthorne, en el cual expresa que el trabajador no es una máquina aislada que producen resultados dependientes solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.

**b.- Factores ajenos a la situación de trabajo:** Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son muy importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

#### **2.3.4.- CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las primeras definiciones de clima surgen hacia 1930 según una investigación que finalmente concluyó indicando que el clima es función de la relación entre la persona y su entorno. Algunos autores hacen referencia a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se produce, a las relaciones interpersonales que se generan en él y a las diversas regulaciones formales que lo rigen. Según **Martínez y Ulizama (1999)** el concepto clima organizativo es multidimensional, abarca un amplio conjunto de factores que pueden ser explicados desde distintas perspectivas, entre las que destacan tres.

**Primer enfoque:** La estructural que considera "el clima" como una realidad objetiva constituida por el conjunto de características del ambiente de trabajo, vinculadas con la estructura organizativa.

**Segundo enfoque:** Considera el clima como una realidad subjetivada; dentro de este modelo están las definiciones de diversos autores, como **Litwinc (1968)**; que considera el clima como cualidad o propiedad del ambiente que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye sobre la conducta de éstos. En la misma línea **Porter (1975)** se refiere al conjunto de propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto y su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él. Finalmente transcriben la definición de **Evan (1976)** que indica que el clima organizacional es una dimensión multidimensional percibida por parte de los miembros y de los no miembros, de atributos esenciales del carácter de un sistema organizacional (**Martínez y Ulizama, 1999**).

**Tercer enfoque:** Apunta hacia el conjunto de percepciones compartidas que experimentan los componentes de la organización. Entre los autores que conceptualizan el clima como realidad social se citan a **Erick (1979)** que indica que el pensamiento colectivo resultante de los procesos cognitivos de los miembros de la organización se constituye en elemento decisivo para la socialización y para la integración de las conductas y de sus interpretaciones dentro del contexto organizacional. Por ello, el clima se puede considerar sintéticamente como el sistema de significados compartidos (**Martínez y Ulizama, 1999**) En la misma línea indica **Peiró (1986)** que existe una fuerte presencia de aspectos cognitivos en la conceptualización del clima organizacional, éstos no están aislados de la interacción social que se da en toda organización, por ello se puede decir que el clima organizacional está socio-cognitivamente construido.

### 2.3.5.-CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO DOCENTE.

**Marchesi (2007:31)** señala que el desempeño docente se aparta en dos aspectos básicos de las características básicas propias de una profesión: Primero: La autonomía en su ejercicio está limitada por un conjunto de prescripciones y regulaciones que tratan de asegurar el derecho a la educación de todos los alumnos y la oferta del servicio educativo en condiciones equitativas.

**Day (2007: 95)** opina que si queremos que todos los alumnos aprendan del modo que indican las nuevas normas y exige la compleja sociedad actual, tenemos que desarrollar una enseñanza que vaya mucho más allá de disponer información, administrar un test y poner una nota. Tenemos que comprender como enseñar de manera que respondamos a los diversos enfoques del aprendizaje, lo que las escuelas tienen que hacer para organizarse con el fin de prestar apoyo a esa enseñanza y a ese aprendizaje.

Segundo: La enseñanza se aleja de la imparcialidad y del distanciamiento personal de la mayoría de las profesiones e incluye como una de sus señas de identidad el cuidado de la relación interpersonal, la implicación afectiva y el compromiso personal. Por eso, **Marchesi (2007)** afirma que la profesión docente es un "arte" refiriéndose a las actividades que realizan los profesores que exige conocer a cada uno de los alumnos, entender el contexto en el que viven y aprenden, y adaptar a los métodos de enseñanza a las necesidades de cada uno de ellos. Además, exige una forma de relación y un compromiso personal para contribuir activamente al desarrollo- personal, intelectual, social y afectivo de los alumnos.

Es necesario aumentar la conciencia y aplicar estrategias de relación interpersonal para garantizar un equilibrio mejor entre los aspectos afectivos y técnicos de su enseñanza. **Hogan (2004)** opina que la actividad docente es mucho más que la profesión y la vocación, es un estilo de vida que tiene como características básicas la autoridad y la responsabilidad. En este



sentido, los profesores deben actuar como tal en todos los ámbitos en los que se desenvuelven.

### **2.3.6.-LA SATISFACCIÓN/INSATISFACCIÓN LABORAL DEL PROFESORADO**

Topa, Lisboa, Palaci y Alonso, (2004) señalan que la satisfacción laboral es una dimensión actitudinal definida como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo; estas reacciones se construyen a partir de la comparación entre los resultados esperados y los obtenidos efectivamente en el trabajo.

En la actualidad, las actitudes de satisfacción e insatisfacción del profesorado hacia su profesión como docente han cobrado un gran interés en la sociedad sobre todo en las instituciones educativas. Como expresan **Bizarra, Casanova y García (2008)**, es necesaria la actitud de felicidad de los profesores en el ejercicio de su profesión porque se considera como motor y fundamental en la enseñanza.

En general, el concepto de satisfacción/insatisfacción laboral, según la definición de los distintos autores, es muy variado. La mayoría de ellos coinciden en señalar que este concepto es un constructo multidimensional que abarca los siguientes aspectos:

**a.-** Una actitud positiva o negativa de la persona hacia su trabajo o un sentimiento de agrado o desagrado que la persona experimenta frente a su labor profesional.

**b.-** Es una actitud que se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propia profesión y que necesariamente influirá de manera significativa en sus comportamientos y en sus resultados.

**c.-** La satisfacción/insatisfacción depende de las características individuales de la persona y de las características y especificidades del trabajo que realiza.

**d.-** Juega un papel mediador entre las condiciones del entorno laboral y las consecuencias para el desarrollo de la institución y de las personas que forman parte de ella.

Por eso, **Herrador, Zagalaz, Martínez y Rodríguez (2006, citando a Peiró y cols. 1991)** indican que la satisfacción laboral es uno de los indicadores más clásicos a los que se suele recurrir cuando se intenta conocer sobre la actitud general de las personas hacia su vida profesional. La satisfacción laboral según la definición de **Muñoz (1990, p.76)** es "el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas".

Así mismo, define la insatisfacción laboral como "el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas".

### **2.3.7.- FACTORES QUE FOMENTAN LA SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES.**

#### **a.- Modelo de Stephen Robbins**

De acuerdo a las investigaciones realizadas por **Stephen Robbins (2004)** se considera que los principales factores que fomentan la satisfacción de los trabajadores son:

- Trabajo mentalmente estimulante.
- Remuneraciones equitativas.
- Condiciones laborales de apoyo.
- Compañeros que los respaldan.

**Trabajo mentalmente estimulante:** Las personas prefieren trabajos que les den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variables, libertad y retroalimentación sobre su desempeño. Estas características hacen que el trabajador provea su estímulo intelectual.

**Remuneraciones equitativas:** Los trabajadores quieren esquemas de pago y ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan a sus expectativas. Cuando les parece que su salario es equitativo y que se basa en las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo y los criterios salariales de la localidad, se sienten satisfechos. Los ascensos traen oportunidades de crecimiento personal, más responsabilidades y una mejor posición. Por lo tanto, es más probable que se sientan satisfechos los individuos que perciben que las condiciones sobre los ascensos se toman de manera justa y equitativa.

**Condiciones laborales de apoyo:** Los trabajadores se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad propia como para facilitarse la realización de un buen trabajo. Se ha demostrado que los empleados prefieren entornos que no sean peligrosos ni incómodos, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con equipo y herramientas adecuadas.

**Compañeros que los respalden.** Las personas obtienen del trabajo no solo una remuneración económica o realizaciones materiales, sino también contactos sociales que satisfacen gran parte de su vida. Por tanto, no es sorprendente que el tener compañeros amigables y que brinden apoyo aumente la satisfacción laboral. Aquí el comportamiento del jefe es un

determinante importante de la satisfacción. Ya que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el jefe inmediato es comprensivo, amigable y elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos.

**b.- Modelo de Schultz: Características personales.**

Para **Schultz (1996)** Las características personales del trabajador, son factores importantes que la empresa no puede modificar, pero que sirven para prever el grado real de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores. Tales características son:

- a. La edad.
- b. Inteligencia.
- c. Experiencia laboral.
- d. Uso de habilidades y conocimientos.
- e. Personalidad.
- f. Nivel ocupacional.

**La edad:** La satisfacción aumenta con la edad; la más baja corresponde al personal más joven. La insatisfacción de los jóvenes se ha intensificado en el último decenio y refleja las expectativas de la nueva generación. Cuando se les pregunta lo que quieren obtener de su trabajo, los estudiantes mencionan factores como la oportunidad de hacer una aportación, el carácter interesante del puesto, la autoexpresión y la libertad para tomar decisiones. Las generaciones pasadas mencionaban el sueldo, los ascensos como meta profesional. Son metas externas, más fáciles de alcanzar que los objetivos internos de realización y satisfacción personal. De ahí que muchos jóvenes se sientan decepcionados cuando empiezan a trabajar ya que no encuentran en una actividad, el interés y la oportunidad de asumir responsabilidades.

Los jóvenes que se sienten más decepcionados abandonan el mundo del trabajo o cambian constantemente de empleo en búsqueda de realización

personal. El sentido de la realidad se impone conforme envejecen los trabajadores. Renuncian a la búsqueda de la realización personal y de un trabajo interesante, de modo que se sienten menos insatisfechos. Quizá adopten una actitud realista ante la vida pues la familia y los motivos económicos los obligan a permanecer en la empresa.

La edad y experiencia suelen culminar en mayor competencia, seguridad en sí mismo, autoestima y más responsabilidad; de esta manera el sujeto experimenta la sensación de un logro más completo.

**La inteligencia:** Cuando alguien desempeña un cargo que requiere una inteligencia superior a la que posee, sentirá frustración si no logra cumplir con las exigencias. Si se aplican métodos adecuados de selección se resolverá el problema de encontrar al candidato idóneo para determinado cargo. En muchas profesiones y ocupaciones, hay un límite de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción con el trabajo. Los que no lo rebasan que no lo alcanzan sentirán frustración o aburrimiento e insatisfacción. Aquellos cuya inteligencia es demasiado alta para el trabajo que desempeñan lo juzgan monótono y terminan por sentir tedio y descontento.

**Experiencia laboral:** En esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e interés. En los primeros años de trabajo el personal tiende a sentirse bastante contento. Quizá el trabajo parezca atractivo simplemente por ser una actividad nunca antes realizada. La satisfacción inicial empieza a desvanecerse a menos que el empleado perciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento. Los que tienen unos cuantos años de experiencia se dan cuenta de que ganan poco más que los principiantes a pesar de haber recibido aumentos cada año o bien pierden el interés al trabajo por estar realizando la misma actividad durante varios años.

# CAPÍTULO

## III

## RESULTADOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1.- RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

**Tabla N° 01**

#### **ORGANIZACIÓN DOCENTE**

| <b>INDICADORES</b>  | <b>Siempre</b> |          | <b>A veces</b> |          | <b>Nunca</b> |          | <b>Total</b> |          |
|---|----------------|----------|----------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|
|   | <b>N</b>       | <b>%</b> | <b>N</b>       | <b>%</b> | <b>N</b>     | <b>%</b> | <b>N</b>     | <b>%</b> |
| La carga docente entre los colegas de mi institución está bien repartida            | 00             | 00       | 07             | 22       | 25           | 78       | 32           | 100      |
| Estoy satisfecho/a con las asignaturas que tengo asignadas por mi director          | 07             | 22       | 08             | 25       | 17           | 53       | 32           | 100      |
| Considero adecuado el número de horas que imparto                                   | 05             | 16       | 15             | 47       | 12           | 37       | 32           | 100      |
| La organización de la docencia en el plantel (horarios, calendario, etc.) es eficaz | 17             | 53       | 12             | 37       | 03           | 10       | 32           | 100      |

**Fuente:** Encuesta realizada por la autora en los docentes de la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga junio 2018.

#### **Interpretación:**

-En la tabla N° 01 referente a la organización docente; el 78% de los docentes refieren que la carga docente entre los colegas de su institución no está bien repartida.

-El 53% considera que no está satisfecho/a con las asignaturas que tiene asignadas por sus directivos.

-El 47% refiere que considero a veces adecuado el número de horas que imparte

- El 43% manifiesta que la organización de la docencia en el plantel (horarios, calendario, etc.) siempre es eficaz

**Tabla N° 02**

**ACTIVIDAD DOCENTE**

| INDICADORES   | Siempre |    | A veces |    | Nunca |    | Total |     |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
|   | N       | %  | N       | %  | N     | %  | N     | %   |
| La formación académica que adquieren los estudiantes en mis asignaturas es buena      | 00      | 00 | 07      | 22 | 25    | 78 | 32    | 100 |
| El sistema de tutoría que practico es útil  | 07      | 22 | 08      | 25 | 17    | 53 | 32    | 100 |
| Me siento satisfecho/a con la actitud de los estudiantes en mis clases                | 05      | 16 | 15      | 47 | 12    | 37 | 32    | 100 |
| Considero esencial para mi actividad docente la asistencia a clase de los estudiantes | 17      | 53 | 12      | 37 | 03    | 10 | 32    | 100 |
| Los métodos audiovisuales en la enseñanza facilitan el aprendizaje de los estudiantes | 25      | 78 | 00      | 00 | 07    | 22 | 32    | 100 |
| Mis asignaturas exigen una actualización continua de los métodos docentes             | 17      | 53 | 08      | 25 | 07    | 22 | 32    | 100 |
| La evaluación de mi actividad docente me motiva para mejorar                          | 25      | 78 | 00      | 00 | 07    | 22 | 32    | 100 |
| La lección magistral es el método más adecuado para enseñar mis asignaturas           | 22      | 69 | 10      | 31 | 00    | 00 | 32    | 100 |

**Fuente:** Encuesta realizada por la autora en los docentes de la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga; junio 2018.

**Interpretación:**

-En la tabla N° 02 referente a la actividad docente; el 78% de los docentes refieren que la formación académica que adquieren los estudiantes en sus asignaturas no es buena



-El 53% de docentes considera que el sistema de tutoría que practico no es útil.

-El 47% de los docentes considera que a veces se siente satisfecho/a con la actitud de los estudiantes en sus clases.

-El 53% de los docentes encuestados manifiesta que si considera esencial para su actividad docente la asistencia a clase de los estudiantes.

-El 78% de los docentes considera la evaluación de su actividad docente siempre lo motiva para mejorar

-El 69% considera que la lección magistral si es el método más adecuado para enseñar en sus asignaturas

**Tabla N° 03**  
**ACTIVIDAD DE GESTIÓN**

| INDICADORES   | Siempre |    | A veces |    | Nunca |    | Total |     |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
|   | N       | %  | N       | %  | N     | %  | N     | %   |
| La gestión institucional soluciona las diversas necesidades del plantel         | 00      | 00 | 07      | 22 | 25    | 78 | 32    | 100 |
| Valoro positivamente el trabajo de gestión institucional                        | 07      | 22 | 08      | 25 | 17    | 53 | 32    | 100 |
| Considero que el trabajo académico está bien reconocido                         | 05      | 16 | 15      | 47 | 12    | 37 | 32    | 100 |
| La gestión de la institución promueve el trabajo cooperativo entre los docentes | 17      | 53 | 12      | 37 | 03    | 10 | 32    | 100 |

**Fuente:** Encuesta realizada por la autora en los docentes de la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga; junio 2018.

**Interpretación:**

-En la tabla N° 03 referente a la actividad de gestión; el 78% de los docentes encuestados refieren que la gestión institucional nunca soluciona las diversas necesidades del plantel.

-El 53% de los docentes nunca valora positivamente el trabajo de gestión institucional.

-El 47% a veces considera que el trabajo académico está bien reconocido.

-El 53% dice que la gestión de la institución siempre promueve el trabajo cooperativo entre los docentes

**Tabla N° 04**

**COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN**

| INDICADORES   | Siempre |    | A veces |    | Nunca |    | Total |     |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
|   | N       | %  | N       | %  | N     | %  | N     | %   |
| La institución educativa me mantiene informado/a de los temas que afectan a mi trabajo          | 00      | 00 | 07      | 22 | 25    | 78 | 32    | 100 |
| La comunicación entre las diferentes Unidades de la institución educativa es eficaz             | 07      | 22 | 08      | 25 | 17    | 53 | 32    | 100 |
| Los mecanismos de coordinación de titulación son eficaces para tomar decisiones                 | 05      | 16 | 15      | 47 | 12    | 37 | 32    | 100 |
| Las relaciones con mis compañeros/as de la institución educativa facilitan mi trabajo académico | 17      | 53 | 12      | 37 | 03    | 10 | 32    | 100 |

**Fuente:** Encuesta realizada por la autora en los docentes de la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga; junio 2018.

**Interpretación:**

- El 78% refiere que la institución educativa nunca mantiene informado/a de los temas que afectan a su trabajo.
- El 53% de docentes considera que la comunicación entre las diferentes Unidades de la institución educativa no es eficaz
- El 47% de docentes dice que los mecanismos de coordinación de titulación a veces son eficaces para tomar decisiones.
- El 53% de docentes dice que las relaciones con sus compañeros/as de la institución educativa siempre facilitan su trabajo académico.

**Tabla N° 05**

**INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS DE TRABAJO**

| INDICADORES   | Siempre |    | A veces |    | Nunca |    | Total |     |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
|   | N       | %  | N       | %  | N     | %  | N     | %   |
| Las aulas que utilizo reúnen buenas condiciones para mi trabajo con los estudiantes | 00      | 00 | 07      | 22 | 25    | 78 | 32    | 100 |
| Las aulas de informática en las que enseño funcionan bien                           | 07      | 22 | 08      | 25 | 17    | 53 | 32    | 100 |
| Las condiciones de trabajo que utilizo son seguras                                  | 05      | 16 | 15      | 47 | 12    | 37 | 32    | 100 |
| Los recursos didácticos disponibles en el plantel son suficientes                   | 17      | 53 | 12      | 37 | 03    | 10 | 32    | 100 |

**Fuente:** Encuesta realizada por la autora en los docentes de la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga; junio 2018.

**Interpretación:**

-En la tabla N° 05 referente a la infraestructura y recursos de trabajo, el 78% de docentes manifiesta que las aulas que utiliza no reúnen buenas condiciones para su trabajo con los estudiantes

-El 53% de docentes considera que las aulas de informática en las que enseño no funcionan bien.

-El 47% de docentes considera que a veces las condiciones de trabajo que utiliza son seguras.

- El 53% de docentes considera que los recursos didácticos disponibles en el plantel si son suficientes.

**Tabla N° 06**  
**FORMACIÓN**

| <b>INDICADORES</b>   | <b>Siempre</b> |          | <b>A veces</b> |          | <b>Nunca</b> |          | <b>Total</b> |          |
|--|----------------|----------|----------------|----------|--------------|----------|--------------|----------|
|  | <b>N</b>       | <b>%</b> | <b>N</b>       | <b>%</b> | <b>N</b>     | <b>%</b> | <b>N</b>     | <b>%</b> |
| La formación del profesorado que ofrece la institución educativa cubre mis necesidades | 05             | 16       | 15             | 47       | 12           | 37       | 32           | 100      |
| La institución me proporciona apoyo suficiente para ampliar mi formación               | 17             | 53       | 12             | 37       | 03           | 10       | 32           | 100      |

**Fuente:** Encuesta realizada por la autora en los docentes de la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga; junio 2018.

**Interpretación:**

-En la tabla N° 06 referente a la formación, el 47% de docentes considera que a veces la formación del profesorado que ofrece la institución educativa cubre sus necesidades docentes y personales.

-El 53% de los docentes dice que siempre la institución le proporciona apoyo suficiente para ampliar su formación

**Tabla N° 07**

**IMPLICACIÓN EN LA MEJORA**

| INDICADORES  | Siempre |    | A veces |    | Nunca |    | Total |     |
|--|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
|  | N       | %  | N       | %  | N     | %  | N     | %   |
| Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora                        | 00      | 00 | 07      | 22 | 25    | 78 | 32    | 100 |
| La gestión de la institución educativa apoya las propuestas de mejora que se le plantean | 07      | 22 | 08      | 25 | 17    | 53 | 32    | 100 |
| En los últimos años he percibido en la institución educativa una tendencia a mejorar.    | 17      | 53 | 12      | 37 | 03    | 10 | 32    | 100 |

**Fuente:** Encuesta realizada por la autora en los docentes de la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga; junio 2018.

**Interpretación:**

-En la tabla N° 07 referente a la implicación en la mejora el 78% de docentes manifiesta que nunca identifica en su actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.

-El 53% de docentes dice que la gestión de la institución educativa nunca apoya las propuestas de mejora que se le plantean

-El 53% dice que en los últimos años no ha percibido en la institución educativa una tendencia a mejorar.

**Tabla N° 08**

**ACTIVIDADES ACADÉMICAS**

| INDICADORES   | Siempre |    | A veces |    | Nunca |    | Total |     |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
|   | N       | %  | N       | %  | N     | %  | N     | %   |
| Habitualmente, mi jornada de trabajo supera las ocho horas diarias                | 00      | 00 | 07      | 22 | 25    | 78 | 32    | 100 |
| Parte de mi trabajo académico lo realizo fuera de las instalaciones de la Escuela | 07      | 22 | 08      | 25 | 17    | 53 | 32    | 100 |
| En vacaciones, aprovecho para actualizar mi trabajo                               | 05      | 16 | 15      | 47 | 12    | 37 | 32    | 100 |
| Alcanzo a responder las exigencias del sistema educativo actual                   | 17      | 53 | 12      | 37 | 03    | 10 | 32    | 100 |

**Fuente:** Encuesta realizada por la autora en los docentes de la institución educativa N°182 ciudad de Pacanga; junio 2018.

**Interpretación:**

-En la tabla N° 08 referente a las actividades académicas, el 78% de docentes manifiesta que habitualmente, su jornada de trabajo nunca supera las ocho horas diarias.

- El 53% dice que parte de su trabajo académico nunca la realiza fuera de las instalaciones de la Escuela.

- El 47% dice que a veces en vacaciones, aprovecha para actualizar su trabajo

-El 53% de docentes manifiesta que siempre alcanza a responder las exigencias del sistema educativo actual

**Tabla N° 09**

**MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

| INDICADORES   | Siempre |    | A veces |    | Nunca |    | Total |     |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|-------|-----|
|   | N       | %  | N       | %  | N     | %  | N     | %   |
| Me siento motivado/a para realizar mi trabajo   | 00      | 00 | 07      | 22 | 25    | 78 | 32    | 100 |
| Mis condiciones laborales son satisfactorias  | 07      | 22 | 08      | 25 | 17    | 53 | 32    | 100 |
| El salario que percibo lo considero adecuado a la labor de profesor/a                     | 05      | 16 | 15      | 47 | 12    | 37 | 32    | 100 |
| La Institución educativa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera docente | 17      | 53 | 12      | 37 | 03    | 10 | 32    | 100 |
| El nombre y prestigio de la Institución. son gratificantes para mí                        | 27      | 53 | 08      | 25 | 07    | 22 | 32    | 100 |
| En general, me siento satisfecho/a de trabajar en la Institución.                         | 17      | 53 | 12      | 37 | 03    | 10 | 32    | 100 |

**Fuente:** Encuesta realizada por la autora en los docentes de la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga junio 2018.

**Interpretación:**

-En la tabla N° 09 referente a la motivación y reconocimiento; el 78% dice que se siente motivado/a para realizar mi trabajo.

-El 53% manifiesta que sus condiciones laborales nunca son satisfactorias.

- El 47% dice que el salario que percibe a veces lo considera adecuado a la labor de profesor/a

-El 53% dice que la Institución educativa siempre le proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera docente



-El 53% manifiesta que el nombre y prestigio de la Institución siempre le son gratificantes.

-El 53% manifiesta que siempre se siente satisfecho/a de trabajar en la Institución.

### **3.2.- PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL BASADAS EN LA MOTIVACIÓN PARA FOMENTAR LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°182 CIUDAD DE PACANGA, DISTRITO Y PROVINCIA DE CHEPÉN.**

##### **I.- PRESENTACIÓN**

La propuesta del presente trabajo de investigación está dirigida a los docentes de la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga. Después de haber realizado un diagnóstico, se evidenció que en los docentes existe una baja satisfacción laboral, el mismo que se traduce en desinterés por el trabajo, desmotivación y escasa participación en las actividades institucionales, bajo compromiso y de identidad institucional, bajo nivel de pertenencia institucional. En esa perspectiva es que se plantea el presente trabajo de investigación, el cual tiene como propósito contribuir con una estrategia institucional motivacional a mejorar la satisfacción laboral en la plana docente.

##### **II.-IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA**

El manejo de la motivación como estrategia institucional, constituye una importante herramienta para contribuir a la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa N° 182 ciudad de Pacanga. La estrategia de motivación se trabajará con metodología acorde a las necesidades de los docentes, buscando en todo momento su motivación laboral.

##### **III.- BENEFICIOS**

Con la propuesta de la estrategia institucional de motivación para la satisfacción del personal docente de la institución educativa N° 182, los beneficios serían los siguientes: La estrategia mantendrá a los docentes motivados y satisfechos. La motivación contribuirá en el comportamiento

humano mejorando las relaciones interpersonales entre los docentes mismos y con los gestores directivos.

#### **IV.-OBJETIVO GENERAL**

. Fomentar la motivación y satisfacción de la plana docente a través de los talleres de capacitación entre los docentes de la Institución Educativa N° 182 ciudad de Pacanga

#### **Objetivos específicos**

- Promover a través la estrategia institucional de motivación la integración de los esfuerzos de los docentes y directivos. - Mejorar la comunicación y fomentar la organización de las actividades institucionales buscando la cohesión y trabajo en equipo.

-Promover una actitud positiva a través de nuestro trabajo a través de una mejora en la integración y las relaciones interpersonales entre los actores sociales de la institución educativa.

#### **V.-PROGRAMA DE MOTIVACIÓN.**

La estrategia institucional de motivación que a continuación se presenta contiene una serie de aspectos que ayudarán en la gestión institucional, la cual será de beneficio para el desarrollo de las funciones que ejecutan los docentes de la institución educativa.

#### **VI.-PROCESO METODOLÓGICO**

Las etapas que comprende la estrategia institucional de motivación son las siguientes:

1. Presentación de la estrategia institucional de motivación.
2. Implementación y ejecución de la estrategia institucional de motivación

#### **VII.-ÁMBITO DE APLICACIÓN**

La motivación es un tema que en términos de alcance abarca a todos los docentes de la institución educativa N° 182, siendo el propósito, la integración de los esfuerzos de los docentes y directivos, respetando sus ámbitos de competencia.

### **VIII.-CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

- a.-Identificación de necesidades docentes
- b.- Desconocimiento de objetivos organizacionales.
- c.- Deficiente coordinación.
- d.- Deficiente autocontrol y confianza en sí mismos.
- e.-Los canales de comunicación no son utilizados adecuadamente.
- f.-Se muestra la presencia de rumores, chismes que generan malos entendidos.
- g.-El trabajo en equipo solo se evidencia en algunos momentos.
- h.-El personal docente no siente que son recompensados.
- i.- Falta de liderazgo transformador.
- j.- Poca tolerancia ante las frustraciones.
- k.- satisfacción laboral.
- l.- Descontento en las remuneraciones.
- ll. Insuficiente capacitación al personal.
- m.- Motivación moderada a baja.




### **IX.-PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES**


- a.-Trabajar en la motivación.
- b.-Mejorar la comunicación.
- c.-Fortalecer la inteligencia emocional.
- d.-Organizar las actividades dentro de la organización buscando cohesión y trabajo en equipo.
- e.-Reconocer el logro de objetivos y el desempeño laboral. Definición de actividades

f.-Según la identificación de necesidades docentes se han planteado las seis actividades, con las que deseamos lograr satisfacción laboral a través de la estrategia de motivación. Las actividades son las siguientes:

- 1.-\*Taller de capacitación “Integrando a mi red”
- 2.-\*¡Todos tus intentos son un éxito! Unas veces ganas y otras aprendes.
- 3.-\*Fomentando la comunicación asertiva en mi trabajo
- 4.-\*Cultura flexible ganadora
- 5.-\*Motivación para la participación en las actividades de la institución.
- 6.-\*Identidad Institucional.

## X.- PLAN DE INTERVENCIÓN.

| MATRIZ DE PROGRAMACION DE ACTIVIDADES Y TAREAS   |   |  |  |
|--|---|--|--|
| ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN QUE CONTRIBUYA A LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 182 |   |  |  |
| OBJETIVO ESPECÍFICO  | ACTIVIDAD   | ¿POR QUÉ?  | ¿PARA QUÉ?   |
| 1. Dar a conocer los objetivos de la institución educativa, la misión y la visión institucional a los docentes       | Taller de capacitación "Integrándote en la organización"<br>               | Es fundamental tener personal docente identificado con la filosofía de la gestión y las estrategias institucionales que la organización educativa desea implementar en su ámbito de incumbencia. | A través de la identidad las actitudes y comportamientos asumidos por los docentes facilitaran el logro de objetivos, además, los esfuerzos por implementar cambios en los procesos de trabajo.  |
| 2. Lograr en los docentes su identificación psicológica, involucramiento y compromiso institucional                  | ¡Todos tus intentos son un éxito! Unas veces ganas y otras aprendes.<br> | Trabajar la motivación laboral es básico puesto que logra que los docentes se involucren y comprometan con su institución.   | Es importante reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a los docentes y darles importancia a sus esfuerzos, entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los docentes se involucrarán y se sentirán comprometidos por responder eficientemente en las tareas encomendadas. |
| 3. Mantener una comunicación asertiva horizontal y permanente.   | Fomentando la comunicación asertiva en mi labor institucional<br>        | La comunicación es importante en todo momento mucho más en el ámbito laboral, pues es la base de la interacción.   | Entre más directa y oportuna sea el contacto que se tenga con los docentes, favorecerá la eliminación de rumores que provocan inestabilidad en el desempeño laboral.   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <p>4. Socializar la cultura organizacional para que los docentes puedan ser parte de ella.</p> | <p>Cultura flexible ganadora</p>  | <p>La cultura flexible ganadora se corresponde con organizaciones, que buscan que sus docentes valoren las relaciones humanas.</p> | <p>Para crear conciencia de pertenecer al equipo, todos sienten que pueden participar, opinar, generar ideas. Hay énfasis en el concepto de responsabilidad y existe un pensamiento positivo.</p> |
|--|--|--|---|

| Actividad   | Objetivo   | Meta  | Tareas  | Presupuesto                          |        |
|---|--|---|---|--------------------------------------|--------|
|   |  |   |   |                                      |        |
| 1. Programa de inducción, socialización y desempeño "Integrándote en la organización" | La inducción y reintroducción: es el proceso de RRHH que se ocupa de introducir a los docentes en la organización, en los cometidos de su labor académica y presentar a las personas con las que trabajarán. | De acuerdo al ingreso y/o rotación del personal | Realizar la inducción a los docentes, destacados, o promovidos en sus funciones institucionales | material de oficina                  | 200.00 |
|   | Socialización: es el proceso que sirve para ofrecer información sobre las normas (Reglamento Interno) y la cultura de la organización (misión, visión, valores, actividades, costumbres, objetivos, etc.)    | Semestral                                       | Realizar reuniones técnicas de socialización de planes operativos anuales, objetivos y metas.   | material de oficina                  | 200.00 |
|   | Evaluación de desempeño.   | Trimestral                                      | Realizar evaluación trimestral de cumplimiento de objetivos y metas.                            | material de oficina                  | 100.00 |
| 2.-¡Todos tus intentos son un éxito! Unas veces ganas y otras aprendes.               | Establecer un sistema de motivación extrínseca (de incentivos) que cubran las expectativas reales de los docentes, teniendo en cuenta que aunque no tenga recursos monetarios o                              | Reconocimientos                                 | Reconocer la puntual, respeto, responsabilidad, compañerismo                                    | Cartulina hilo impresiones movilidad | 50.00  |
|   |  | anual   | Taller de inteligencia emocional  | material de oficina                  | 100.00 |
|   |  | anual   | Taller de control de las emociones  | material de oficina                  | 100.00 |



|  |   |                    |  |   |         |
|--|---|--------------------|--|---|---------|
|  | materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del docente y sobre todo se humanice el trato en la relación laboral.   | Trimestral         | Taller de habilidades sociales   | material de oficina                                     | 400.00  |
|  |   | Semestral          | Resolución de reconocimiento, agradecimiento y felicitación, al desempeño laboral.                                       | material de oficina<br>movilidad<br>impresiones         | 50.00   |
|  |   | Anual              | Celebración de fechas conmemorativas e institucionalizadas.  | presente -<br>torta -<br>refrigerio                     | 400.00  |
| 3. Fomentando la comunicación asertiva en mi trabajo | Comunicar los avances, intenciones y pormenores del desarrollo de las actividades de la institución educativa<br><br>Aprovechar las "Tic" para facilitar los procesos, pero no haga mal uso de ellas (recuerde, entre más personal sea la comunicación, se logrará interpretar la respuesta que proporcionen los receptores). | secuencial         | Abrazos gratis   |   | 0.00    |
|  |   | Anual              | Periódicos murales informativos  | Material de oficina                                     | 100.00  |
|  |   | Lunes de expresión | Al aire: expresa lo que sientes  |   |         |
|  |   | Depende            | Aprovechando el uso de las Tics  |   |         |
|  |   | Semestral          | El Cuerpo Habla y Las Ideas Fluyen   | Refrigerio<br>-alquiler de local<br>-material necesario | 2000.00 |
| 4.Cultura flexible ganadora                          | Responsabilidad, pensamiento positivo y valoración de las relaciones humanas.   | Plan anual         | Teniendo en cuenta:<br>• Generación y género (valores, metas, expectativas, comportamientos<br>• Etapas del ciclo vital. | Copias  | 0.00    |

### 3.3- MODELADO DE LA PROPUESTA.

#### 3.3.1.-REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELADO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.



**Fuente:** Elaboración propia

## **CONCLUSIONES**

Se puede observar que en los docentes de la Institución Educativa N° 182 ciudad de Pacanga, distrito y provincia de Chepén, región La Libertad; existe una baja satisfacción laboral, el mismo que se traduce en desinterés por el trabajo, desmotivación y escasa participación en las actividades institucionales, bajo compromiso y de identidad institucional, bajo nivel de pertenencia institucional.

-Se elabora la propuesta de Gestión Institucional basadas a la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 182 ciudad de Pacanga.

-La Estrategia institucional de motivación promueve la integración de los esfuerzos de los docentes y directivos; mejora la comunicación; fortalece la inteligencia emocional; fomenta la organización de las actividades institucionales buscando cohesión y trabajo en equipo.

-La Estrategia de Gestión institucional a través de los talleres de capacitación “Integrándote en la organización”; “fomentando la comunicación asertiva”; “yo se cuidar mi cuerpo”; promoviendo un ambiente laboral saludable” entre otros, contribuyen a la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa N° 182 ciudad de Pacanga

\_ se lograron encontrar las teorías científicas de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Y La teoría de los dos factores para la satisfacción laboral de Frederick Herzberg. Para dar solución al trabajo de investigación.

## **RECOMENDACIONES**

**1.-**El presente trabajo de investigación lo consideramos importante porque la consideramos una herramienta esencial para la gestión institucional, tendiente a mejorar la satisfacción laboral de la plana docente desde la perspectiva de fomentar un ambiente laboral saludable

**2.-** La estrategia institucional de motivación desarrollada en el presente trabajo, la consideramos importante, porque a través de los talleres de intervención permite que los docentes desde su percepción entiendan la

interrelación que existe entre su satisfacción laboral y las condiciones de trabajo en que se desenvuelven.

### **Bibliografía**

**Alfaro** (2012), Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades, Tesis publicada, Pontificia Universidad Católica del Perú, Tesis Para Obtener El Grado De Magister En Administración Estratégica De Empresa

**Anaya Nieto, Daniel y Suárez Riveiro, José Manuel;** 2006; La satisfacción laboral de los profesores en función de la etapa educativa, del género y de la antigüedad profesional; Revista de Investigación Educativa, Vol. 24, n.º 2, págs. 541-556. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España.

**Caballero, K.** (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Artículo publicado. Universidad de Granada – España. Disponible en: <http://bit.ly/mv6416>

**Chiang, M. y Salazar, M.** (2004) Adaptación y ampliación de un instrumento de clima y satisfacción laboral en instituciones públicas en trabajadores de instituciones del sector público. España, disponible en: <http://bit.ly/Aww9vv>

**Chiavenato, I.** (2001), Administración de recursos humanos McGraw-hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. Editorial Mexicana

**Chiavenato, I.** (2009), Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Mc GRAW-HILL/ Interamericana Editores, S.A. de C.V. Editorial Mexicana, Reg, Num. 736.

**Chirinos** (1993) realizó un estudio titulado “Incidencia de la satisfacción laboral sobre el desempeño de los docentes que laboran en la Escuela Básica Manuel Antonio Malpica de Valencia” España

**Flores, J.** (1992). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Lima: Universidad del Pacífico.

**Farrel, J.** 1979; Dos técnicas de análisis para los investigadores en educación. Educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo (

**Fierro, A.** 1991; El ciclo del malestar docente". Revista de Educación (294) 235. Madrid.

**García, Diógenes** (2010). Satisfacción laboral: Una aproximación teórica.

**Grasso, L.** 1993; La insatisfacción profesional de las maestras". Mimeo. Facultad de Filosofía y Humanidades. Universidad Nacional de Córdoba.

**Herzberg, F, Mausner, B Y Snyderman, B.** 1967; Motivación para el trabajo, John Wiley, Nueva York.

**Jayarathne, S. y Ajedrez, W. A.** (1984). La satisfacción laboral, el burnout y la rotación. Un estudio nacional. Trabajo Social.

**Jaikdipp, Adla; Flores, Tena; Villanueva, Jorge Alberto;** (2010); Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de postgrado. Academia de Investigación Educativa Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional – Instituto Politécnico Nacional, Unidad Durango (CIIDIRIPN, Durango). México.

**López y Maldonado,** 2010, "Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses, Universidad de Playa Ancha; Valparaíso. Chile

**López y Maldonado, José Antonio,** 2010, "Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses, Universidad de Playa Ancha; Valparaíso. Chile.

**Leidecker, Joel K. y Hall, James J.** (1989) Motivación: buena teoría, pobre aplicación; Dale Timpe Plaza y Janes, Barcelona

**Mcclellan, D.C.** 1989; Estudio de la motivación Humana, Madrid Narcea

**Macaluso, M. 1992;** "El malestar de los maestros". Tesis de licenciatura en psicología. Facultad de Filosofía y Humanidades. Universidad Nacional de Córdoba.

**Maslow, A. H.** 1954; Motivación y personalidad, Sagitario

**Metler, C.A.** (2002). Satisfacción en el trabajo y la percepción de la motivación de los maestros de las escuelas intermedias y secundarias. Americano de Educación Secundaria.

**Marchesi, A. y Díaz, T.** (2007) Valores y emociones del profesorado. Cuaderno de la fundación. S. M. N° 5. Alianza Editorial. Madrid. España.

**Marchesi, A.** (2007) Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones, y valores. Alianza Editorial. Madrid. España.

**Pérez, Jesús** (2006). Satisfacción Laboral. España. Prentice.

**Pearson, P. M.** (1998). La satisfacción laboral, satisfacción con el ocio y la salud psicológica. Carrera Quarterly Desarrollo.

**Robbins, S.P.** Comportamiento organizacional. México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1987.

**Ramírez Silva, Dante Alexander; 2015;** Desempeño docente y satisfacción/insatisfacción laboral del profesorado de nivel primario de la Institución Educativa Alfredo Bonifaz Fonseca; Universidad Nacional de Educación "Enrique Guzmán y Valle", Escuela de posgrado; Sección doctorado. Lima

**Saenz, Eduardo** (1993) La satisfacción del profesorado universitario. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.

**Salinas Ascencio** (2009), en su tesis "Impacto de la Satisfacción laboral en la gestión Académica y administrativa de la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle", para optar el Grado de Magíster en Administración

**Ventura, Zully** (2012). ""Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07". Tesis doctoral. Pontificia Universidad Católica del Perú.

**Yovera, P y Zambrano, K** (2010). Relación entre Satisfacción Laboral y satisfacción marital en los trabajadores administrativos de la municipalidad del distrito de Pomalca en la ciudad de Chiclayo. Tesis Publicada. Universidad Señor de Sipan. Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología.



# **ANEXOS**

## ANEXO 01

### INSTRUMENTO PARA DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL

#### Organización docente

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

**Totalmente en desacuerdo. En desacuerdo. Indiferente. De acuerdo. Totalmente de acuerdo.**

- La carga docente entre los colegas de mi institución está bien repartida
- Estoy satisfecho/a con las asignaturas que tengo asignadas por mi director
- Considero adecuado el número de horas que imparto
- La organización de la docencia en la institución (horarios, calendario, etc.) es eficaz
- En general, los planes de estudio en los que enseño son racionales

#### Actividad docente

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

**Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo**

- La formación académica que adquieren los estudiantes en mis asignaturas es buena
- El sistema de tutoría que practico es útil
- Me siento satisfecho/a con la actitud de los estudiantes en mis clases
- Considero esencial para mi actividad docente la asistencia a clase de los estudiantes

- La lección magistral es el método más adecuado para enseñar mis asignaturas
- Los métodos audiovisuales en la enseñanza facilitan el aprendizaje de los estudiantes
- Mis asignaturas exigen una actualización continua de los métodos docentes
- La evaluación de mi actividad docente me motiva para mejorar

### **Actividad de gestión**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

**Totalmente en desacuerdo   En desacuerdo   Indiferente   De acuerdo  
Totalmente de acuerdo**

- La gestión institucional soluciona las diversas necesidades del plantel
- Valoro positivamente el trabajo de gestión institucional
- Considero que el trabajo académico y administrativo del plantel está bien reconocido por la comunidad
- La gestión de la institución promueve el trabajo cooperativo entre los docentes
- Estoy satisfecho/a con el tiempo que dedico a las tareas de gestión

### **Comunicación y coordinación**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

**Totalmente en desacuerdo   En desacuerdo   Indiferente   De acuerdo  
Totalmente de acuerdo**

- La institución educativa me mantiene informado/a de los temas que afectan a mi trabajo
- La comunicación entre las diferentes Unidades de la institución educativa es eficaz

- Los mecanismos de coordinación de titulación son eficaces para tomar decisiones
- Las relaciones con mis compañeros/as de la institución educativa facilitan mi trabajo académico
- Las relaciones con mis compañeros/as de la institución facilitan mi trabajo docente

### **Infraestructuras y recursos de trabajo**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

**Totalmente en desacuerdo   En desacuerdo   Indiferente   De acuerdo   Totalmente de acuerdo**

- Las aulas que utilizo reúnen buenas condiciones para mi trabajo con los estudiantes
- Las aulas de informática en las que enseño funcionan bien
- Las condiciones de trabajo que utilizo son seguras y apropiadas
- Los recursos didácticos disponibles en el plantel son suficientes
- Las instalaciones de mi despacho son cómodas para trabajar
- Las instalaciones y los recursos de la institución facilitan mi actividad docente

### **Formación**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

**Totalmente en desacuerdo   En desacuerdo   Indiferente   De acuerdo   Totalmente de acuerdo**

- La formación del profesorado que ofrece la institución educativa cubre mis necesidades
- La institución me proporciona apoyo suficiente para ampliar mi formación

### **Implicación en la mejora**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

**Totalmente en desacuerdo   En desacuerdo   Indiferente   De acuerdo  
Totalmente de acuerdo**

- Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora
- La gestión de la institución educativa apoya las propuestas de mejora que se le plantean
- Las evaluaciones institucionales realizadas en la institución educativa han servido para mejorar
- En los últimos años he percibido en la institución educativa una tendencia a mejorar.

### **Dedicación**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

**Totalmente en desacuerdo   En desacuerdo   Indiferente   De acuerdo  
Totalmente de acuerdo**

- Habitualmente, mi jornada de trabajo supera las ocho horas diarias
- Parte de mi trabajo académico lo realizo fuera de las instalaciones de la escuela
- En mis tiempos libre, aprovecho para actualizar mi trabajo
- Alcanzo a responder las exigencias del sistema educativo actual

### **Motivación y reconocimiento**

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

**Totalmente en desacuerdo   En desacuerdo   Indiferente   De acuerdo  
Totalmente de acuerdo**

- Me siento motivado/a para realizar mi trabajo
- Mis condiciones laborales son satisfactorias
- El salario que percibo lo considero adecuado a la labor de profesor/a
- La Institución educativa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera docente
- El nombre y prestigio de la Institución. son gratificantes para mí

En general, me siento satisfecho/a de trabajar en la Institución.

**Muchas gracias por su colaboración**