

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN ESCUELA DE POSTGRADO



TESIS

ESTRATEGIA DE GESTIÓN INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16210 "ALEJANDRO SÁNCHEZ ARTEAGA" DE BAGUA GRANDE, PROVINCIA UTCUBAMBA, REGIÓN AMAZONAS, 2012

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

AUTOR: Bach. MAX MICHAEL SERRANO MESÍA

ASESOR : Dr. DANTE ALFREDO GUEVARA SERVIGÓN

JAÉN – PERÚ 2017

APROBADA(O) POR:		
Bach. Max M. Serrano Mesía	Dr. Dante Alfredo Guevara Servigón	
AUTOR	ASESOR	
M.Sc. Carlos Horna Santa Cruz PRESIDENTE	Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez SECRETARIA	
M.Sc. Migu	uel Alfaro Barrantes	
VOCAL		

DEDICATORIA

A mis padres cuyo ejemplo me hacen ver que los problemas son pequeños y que grande es el mundo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está enmarcado en el diseño de Estrategia de Gestión Institucional para mejorar la Satisfacción Laboral en los Docentes de la I.E. N° 16210 "Alejandro Sánchez Arteaga" de Bagua Grande, Amazonas.

El concepto de satisfacción es utilizado en diversos contextos y con distintos sentidos. La satisfacción es, además, un fenómeno altamente complejo, al cual puede uno acercarse desde diferentes perspectivas.

Esta investigación es un acercamiento a la preocupante situación de la satisfacción laboral y a su relación con otros fenómenos esenciales del comportamiento organizacional, como el desempeño y la motivación.

La investigación de campo realizada, es de naturaleza propositiva, el diagnostico consistió en un registro de 25 docentes de la IE Nº 16210. Para la recopilación de la información se diseñó un cuestionario con 29 ítems, los resultados de este estudio dan como evidencias que los docentes poseen necesidades del orden económico y de estímulo en la Institución Educativa, pues no demuestran un alto nivel de satisfacción laboral lo que repercute en los estudiantes en un decadente nivel educativo y en otras ocasiones una ruptura del clima institucional. Evidencia que motivo a la propuesta de esta estrategia.

Palabras claves: estrategia, gestión, satisfacción laboral, motivación y estímulo.

ABSTRACS

The current research work is framed in the design of institutional management strategy to improve job satisfaction in the teachers of the E.I. N` 16210 "Alejandro Sanchez Arteaga" of Bagua Grande, Amazonas.

The concept of satisfaction is used in various contexts and with different meanings. The satisfaction is also a highly complex phenomenon, to which one can approach from different perspectives.

This research is an approach to the worrying situation of job satisfaction and to its relationship with other essential phenomena of organizational behavior, such as the performance and motivation.

The research carried out in the countryside, it is proactive in nature, the diagnosis was a record of 25 teachers from the IE N`. 16210. For the collection of information design is a questionnaire with 29 items, the results of this study provide as evidence that teachers have economic needs of the order and of encouragement in the educational institution, because it does not demonstrate a high level of job satisfaction that have an impact on the students in a decadent educational level and on other occasions a rupture of the institutional climate. Evidence that reason for the proposal for this strategy.

Key Words: strategy, management, job satisfaction, motivation and encouragement.

INTRODUCCION

En las Instituciones Educativas de nuestro país al parecer, en su mayoría, están pasando por lo mismo, que es, la insatisfacción laboral de los docentes. Teniendo esta situación que engloba a muchos docentes y se refleja en los estudiantes se requiere optar por medidas, que no solo vengan a nivel de estado sino a nivel institucional; para que todos los docentes respondan en forma efectiva y eficaz al cumplimiento de la misión institucional, a las demandas de sus estudiantes actuales y potenciales así como a las necesidades de la sociedad.

En nuestra institución educativa existe escasa satisfacción laboral, en la mayoría de los docentes, teniendo en cuenta que satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas (poco interés y sentido de responsabilidad, un rendimiento insuficiente. poco involucramiento en las actividades académicas. impuntualidad. ausentismo laboral, apático, predisposición a los conflictos). Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente.

Tomando en cuenta lo antes expuesto, se realiza la presente investigación "Estrategia de Gestión Institucional para Mejorar la Satisfacción Laboral en los Docentes de la I.E. N° 16210 "Alejandro

Sánchez Arteaga" de Bagua Grande, Provincia Utcubamba, Región Amazonas".

Esta investigación asume un reto importante, cual es, el de contribuir a mejorar la satisfacción laboral de los docentes; se asume este tema con la convicción de que es necesario hacer algo o aportar salidas frente a esta situación crítica por la que pasan los docentes del país.

Se quiere lograr el fortalecimiento de la satisfacción laboral de los docentes, de tal forma que promueva la cooperación, motivación y la participación entre los docentes.

Para poder dar una alternativa de solución a esta situación propongo objetivos que facilitan demostrar la alternativa que se está trabajando, el objetivo general es: El diseño de una estrategia de gestión institucional para mejorar la satisfacción laboral en los docentes de la I.E. Nº 16210 "Alejandro Sánchez Arteaga" de Bagua Grande, Provincia Utcubamba, Región Amazonas, y los objetivos específicas son:

- Identificar y definir características de la insatisfacción laboral a través de unos cuestionarios y unas entrevistas.
- Estructurar y analizar un marco teórico en el cual quede claramente definido el concepto de gestión y satisfacción laboral, que permitan diseñar una propuesta que establezca una coherencia armónica entre la gestión y la satisfacción laboral en la institución educativa.
- Analizar los resultados y diseñar una estrategia de gestión institucional, con una propuesta sólida para mejorar la satisfacción laboral, que permita ser socializado, en la institución educativa.

Las cuales ayudaran a desarrollar la propuesta de esta estrategia. El objeto de estudio es el proceso de gestión en relación a la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundario; el cual se desarrollara en el nivel secundario de la I.E. 16210 "Alejandro Sánchez Arteaga" de Bagua Grande, Provincia Utcubamba, Región Amazonas. Para que el resultado

de la investigación presente objetividad, durante el proceso de estudio del método cualitativo se utilizará el método empírico: observación del objeto de estudio, aplicación y medición de la variable dependiente. Asimismo el método estadístico descriptivo para contrastar la hipótesis y medir el logro de los objetivos. La solución al problema que fue demostrada es: Si se diseña una estrategia de gestión institucional entonces es posible mejorar la satisfacción laboral en los docentes del nivel secundario de la I.E. Nº 16210 "Alejandro Sánchez Arteaga" de Bagua Grande, provincia Utcubamba, región Amazonas.

La presente investigación consta de capítulos los cuales mencionados a continuación:

Capítulo I: En la cual hace referencia a la descripción de la institución, misión, visión, surgimiento del problema, manifestaciones y características del objeto de estudio, y los métodos utilizados.

Capitulo II: Se encuentra desglosada de la siguiente manera: antecedentes bibliográficos, bases teóricas, conceptuales y terminología.

Capitulo III: En ésta fase se tiene los resultados del diagnóstico y se plantea una propuesta estratégica para mejorar la satisfacción laboral de los docentes de la IE Nº 16210, así como también se tiene las conclusiones y recomendaciones.

INDICE

DED	ICATOF	RIA	3	
RES	UMEN		4	
ABSTRACS			5	
INTR	NTRODUCCIÓN			
CAP	ÍTULO I			
ANÁ	LISIS D	EL PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN		
REL	ACIÓN (CON LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL NIVEL	11	
SEC	UNDAR	IO		
1.1	UBICA	ACIÓN GEOGRÁFICA	11	
		ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA		
	1.1.1	DE UTCUBAMBA	13	
		ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DISTRITO DE		
	1.1.2	BAGUA GRANDE	21	
	1.1.3	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	25	
1.2	SURG	IMIENTO DEL PROBLEMA. TENDENCIAS Y	0.5	
	EVOLUCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO		35	
	1.2.1	¿CÓMO SURGE EL PROBLEMA?	35	
	4.0.0	TENDENCIAS Y EVOLUCIÓN DEL OBJETO DE	0.0	
	1.2.2	ESTUDIO	38	
1.3	MANIF	FESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL OBJETO	4.4	
	DE ES	STUDIO	41	
1.4	MÉTODOS UTILIZADOS		44	
	1.4.1	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	44	
CAP	ITULO I	I	47	
MAR	CO TE	ÓRICO	47	
2.1	ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS 47			
2.2	BASES TEÓRICA 50			
2.3	BASE	S CONCEPTUALES	62	
	2.3.1	ESTRATEGIA	62	

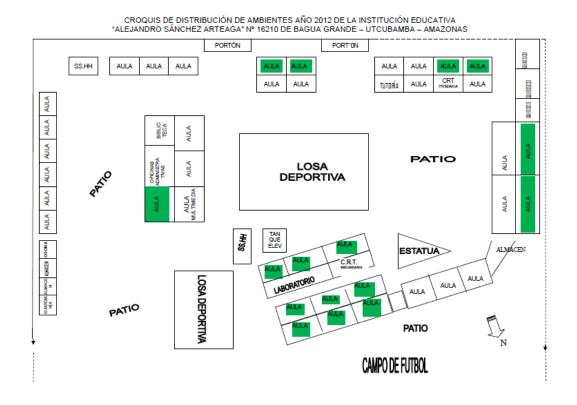
	2.3.2	LA GESTIÓN EDUCATIVA	67
	2.3.3	SATISFACCIÓN LABORAL	68
2.4	TERM	INOLOGÍA	78
CAP	ITULO I	II	
RES	ULTADO	OS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA	80
PRO	PUEST	A DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1	RESU	LTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO	80
3.2	DISEÑ	ÍO DE LA PROPUESTA	88
3.3	CONC	LUSIONES	103
3.4	RECO	MENDACIONES	105
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		106	
ANE.	XO		108

CAPITULO I

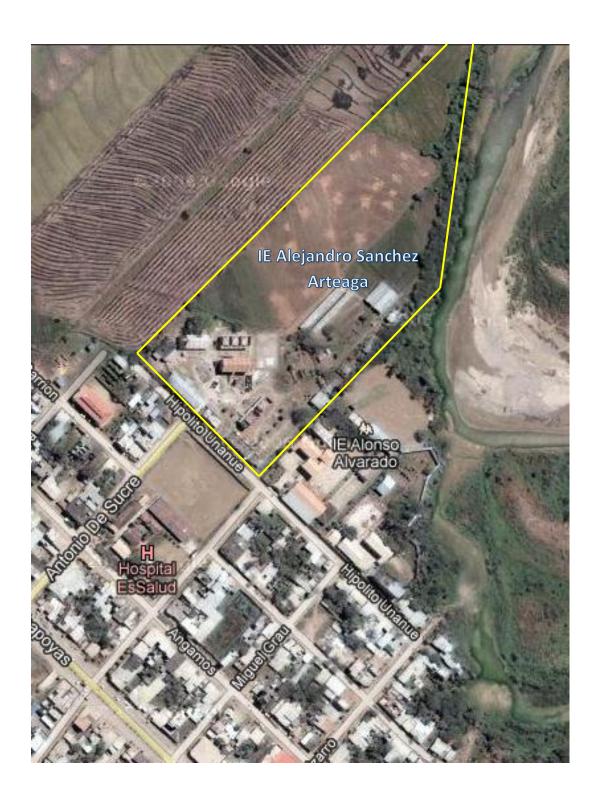
ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL EN RELACION DE LA SATISFACCION LABORAL EN EL NIVEL SECUNDARIO

1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La IE Alejandro Sánchez Arteaga Nº 16210 de la ciudad de Bagua Grande, del distrito de Bagua Grande de la provincia de Utcubamba, región Amazonas se encuentra ubicado en la parte baja de la ciudad, en el sector Gonchillo en el Jr. Hipolito Unanue Nº 201, colindando por el norte con el rio Utcubamba, por el sur el Jr. Hipolito Unanue, por el este con la I.E. Alonso de Alvarado y por el oeste con el Jr. José Olaya y chacras.



11



• Vista satelital de la ubicación de la I.E. Alejandro Sánchez Arteaga, en inmediaciones de la ciudad de Bagua Grande. (www.googlemaps.com)

1.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE UTCUBAMBA

La historia de esta provincia es similar al distrito de Bagua Grande, habiendo estada habitada por grupos seminomadas dedicadas a la caza y a la pesca, habiendo recibido influencia de los Sachapuyos.

Con la conquista de los Sachapuyos por el inca Túpac Yupanqui, este territorio fue incorporado al dominio del Tahuantinsuyo.

La palabra Utcubamba es aparentemente muy claro, parece derivarse de Uccu que significa algodón y de bamba que califica a zona o llanura. Esta era una región donde produce una planta bombacácea llamada corrientemente ceibo o algodón silvestre, con fibra y de color blanco (Memorias descriptivas para la creación de Utcubamba 1983). Del libro anuario dice que proviene de dos palabras quechuas Ucho que significa hondonada y bamba que significa pampa o valle.

En 1861 por disposición del presidente Ramón Castilla desanexa la provincia de Pataz del departamento de la Libertad, esta misma ley crea la provincia de Luya teniendo como distrito a Bagua Grande. Por ley 9364 de fecha 01 de setiembre de 1941 se crea la provincia de Bagua teniendo como distritos: Copallin, la Peca, Llunchicate y Morerilla que pertenecían a la provincia de Bongará, así como los distritos de Bagua Grande, Yamón y Lonya Grande que pertenecían a la provincia de Luya, creándose a sí mismo los distritos de El Cenepa y el Parco.

Al segregarse el distrito de Bagua Grande de Luya e incorporándose a la nueva provincia se le cambia el nombre por el de Visalot. Restituyéndosele por gestión de la comunidad al nombre de Bagua Grande por ley 10012 del 14 de setiembre de 1944.

El 30 de mayo de 1984, se hace realidad la creación de la provincia de Utcubamba, mediante ley Nº 23843, con su capital el pueblo de Bagua Grande asumiendo la categoría de ciudad. Esta ley fue entregada en una ceremonia especial en el parque Inca Garcilazo de la Vega por el vicepresidente de la republica Dr. Javier Alva Orlandini.

La Provincia de Utcubamba es una de las siete que conforman el Departamento de Amazonas en la zona nororiental del Perú, bajo la administración del Gobierno regional de Amazonas. Limita al norte con la Provincia de Bagua y con la Provincia de Condorcanqui, al este con la Provincia de Bongará, al sur con la Provincia de Luya, y al oeste con el Departamento de Cajamarca.

> CONTEXTO SOCIO CULTURAL DE LA PROVINCIA DE UTCUBAMBA

ASPECTO SOCIO ECONÓMICO

La economía de la provincia de Utcubamba se sustenta básicamente en la actividad agrícola y ganadera de sus siete distritos.

LA AGRICULTURA; es el sustento básico como el cultivo de arroz, la principal ocupación de los utcubambinos; en la actualidad el arroz ocupa 13817 hectáreas bajo riego. En secano la siembra de mayor difusión es el café, se cultiva árboles frutales y productos de pan llevar como yuca, frijoles, repollo, que se cultivan en los centros poblados de los distritos. La agricultura es la mayor actividad de la provincia esto es el 37% de la actividad, en la parte baja o playa se cultiva el arroz en sus diferentes variedades, así tenemos: MIR, Capirona, Radian China, Moro, etc.; se cultiva maíz, frijol, soya, plátano, yuca; plantas perennes como el cacao, limón acido, limón dulce, plátano, mango, palta; en la parte media o

quechua se cultiva maíz, café, frijol, yuca plátano; en la parte alta o jalca se cultiva la arveja, papa, olluco, verdura, caña de azúcar, pituca, camote, algodón, etc.

LA GANADERIA; es otra actividad a la que se dedican los utcubambinos, aprovechando los sembríos de pastos, pastos naturales y arbustos; se cría ganado vacuno, caprino, bovino, por intermedio de los pastos naturales, de igual manera el ganado porcino, también se cría las aves de corral como las gallinas, patos, pavos y los cuyes.

LA PESCA Y CAZA; es escasa, son pocos los que se dedican a esta actividad, en el rio Utcubamba se pesca la cashca, el plateado y otras especies que están en extinción, el abastecimiento a los mercados con pescado fresco y pescado salado se debe al transporte de la costa a este lugar; entre los animales terrestres tenemos: la chosca, el majas, el venado, palomas cenizas, tortolas, loros colocándolos al borde de la extinción.

LA MINERIA; no tiene representatividad, los minerales que existen en nuestra provincia son: la arcilla que sirve para fabricar ollas, el ripio, arenas, piedra; que sirven para la construcción de casas y edificios, puentes, afirmación de carreteras, el agua que sirve para la población y la irrigación de plantas.

LA INDUSTRIA; la presencia de industrias es escaso, solo existen las de carácter artesanal como: la fabricación de adobes para la construcción de casas, ladrillo quemado, tejas; elaboración de queso, mantequilla, yogurt; hay panaderías, confeccionistas de muebles, piladoras de arroz; en las alturas se fabrican los ponchos, alforjas, faldas de lana, etc.

EL COMERCIO; en la capital del distrito de Bagua Grande es del 30%. Hay diversas personas que se dedican a vender diversos

productos al por mayor y menor. En la ciudad de Bagua Grande, capital de la provincia de Utcubamba, existe el mercado Modelo y Parada Municipal, en donde se aprecia la venta de diversidad de productos comestibles. En la avenida Chachapoyas existen casas comerciales que venden productos veterinarios, materiales de construcción, materiales agrícolas.

LA EDUCACIÓN; las autoridades educacionales están encaminadas a reducir los índices de analfabetismo, así como de dotar de una adecuada infraestructura educativa. En nuestra ciudad existe la UGEL 301, Institutos Superiores tecnológicos y pedagógicos, universidad MPB y sedes de otras universidades, I.E. de la EBR y EBA privados y estatales.

SERVICIOS TURÍSTICOS; la principal vía de acceso a nuestra ciudad de Bagua Grande es la carretera marginal de la selva Fernando Belaunde Terry que ofrece servicios diarios a la costa, sierra, selva y viceversa. Hay varias empresas de transporte que ofrecen sus servicios diarios regionales; existen comités que prestan servicios a la ciudad de Jaén, Bagua y distritos de Utcubamba y centros poblados; y existen los comités de moto taxis.

CALENDARIO TURÍSTICO; las fechas que se recuerdan en nuestro distrito son:

El 05 de febrero de 1861 se crea el distrito de Bagua Grande.

El 30 de mayo, aniversario de la provincia de Utcubamba.

El 25 de julio, fiesta religiosa en honor al patrón Santiago Apóstol.

El 30 de agosto, fiesta religiosa en honor a Santa Rosa de Lima en Gonchillo y en el CPM de Ñunya Jalca.

El 12 de octubre, fiesta religiosa en honor al señor cautivo de Ayabaca celebrado en el sector Visalot Alto.

El 28 de octubre, fiesta religiosa en honor al señor de los milagros.

El 1º de noviembre, se celebra todos los santos en el CPM de San Martin.

En los distritos:

Cajaruro, día central 17 de setiembre de cada año, celebran las siguientes fechas calendarios: San José obrero; la cruz misionera del cerro "La Torita", aniversario de creación del distrito.

Cumba, día central 08 de diciembre de cada año, celebran la "Inmaculada Concepción".

El Milagro, aniversario de creación 30 de mayo.

Jamalca, día central 29 de junio de cada año, se recuerda al santo patrón "San Pedro y San Pablo" y día del Papa.

Lonya Grande, día central 04 de octubre de cada año recordando al santo patrón San Francisco de Asís.

Yamón, día central 08 de octubre celebrando a su patrón "San Felipe Santiago".

 Los diversos pisos ecológicos, la temperatura y calidades de tierras han permitido una rica biodiversidad que lo agrupamos en flora y fauna.

FLORA: al igual que la fauna en estos últimos años se han depredado en forma desmedida, llegando en algunos casos en poner en peligro de extinción a especies para el equilibrio ecológica de las zonas.

Herbáceas, Esta formadas por hierbas que crecen en las laderas y lugares talados, su desarrollo y reproducción dependen de la cantidad de agua que dispongan, siendo abundante en las áreas de cultivo y escasas en las lomas y lugares eriazos.

Forrajes, Pikuyo (pennisetum cladestiuum), grama china (sorghum halapense), grama dulce (cinodon), grama salada (distichlis spicate), paja lima, sudan, pasto elefante, tiosintio, verdolaga y oreja de ratón.

Malezas, entre las malezas tenemos: la plumilla (enagostis virescens), pata de gallina (elrusine undica), rabo de zorro (sectaria verticillata), pajilla (choloris virgata), coquito (cuperus sp), moco de pavo (echochica sp), bledo o yuyo (amaramthus sp), escoba amarilla (flaverias sp), cashape, baba de sapo.

Arbustivas, son plantas medianas y entre ellas tenemos: el laurel (lauros nobilis), matico (piper augustifolium), algodón (gorsipumherbacum), ortiga (laminuna album), rosal (rosa centifolia), hierba del hombre, papayos, hierba santa, cucardas, carrizo, caña brava, caña agria.

Arbórea, son plantas grades variables como el caimito, acerillo, morero, catahua, tocloj, marlín, guayacan, cerezo, huarango, zapote de perro, cedrillo, uña de gato (no medicinal),ceibo, balsa, uña de pava, choloque, entre otros. También hay árboles frutales como son: el mango, palto, pan de árbol, ciruela, zapote, guaba, chirimoya, naranjo, plátano. Existen también cacao, café, etc., contamos con tubérculos como la yuca, camote, vituca, el michuche; se siembre el frejol y arroz.

FAUNA: Se avisto perjudicada con el avance del hombre a las partes más lejanas y zonas más altas, se ve la carencia de poblaciones de animales: como la chosca, el venado, conejos,

majas, los monos, sajino, añas, oso hormiguero, oso negro, canyul, etc. En zonas no invadidas por el hombre se puede encontrar estas especies como: el mono choro de cola amarilla, el tigrillo; en las partes llanas se aprecia las tórtolas, palomas jetonas y otras variedades de aves pequeñas.

En zonas pequeñas se puede encontrar ganado vacuno, porcino, ovino, caballar, asnal, mular; también domesticas como gallinas, pavos patos, palomas de castilla, etc.

Reptiles, tenemos: la lagartija, saltaojos, iguana, culebras como: el ricalape, colambo, macanche, horca toro, guato piilla, cien pies, el ojulle, etc.

Insectos, abeja doméstica, avispas, chinches, cigarras, hormigas, grillos, tábanos, zancudos, escarabajos, mariposas, moscas y gusanos diversos.

Aves, el guacamayo, loro cabeza roja, el loro catalina, las tórtolas, paloma jetona; en las partes altas se encuentran el diostedé, gallitos de las rocas, golondrinas, lechuzas, búho, gallinazos.

Peces, este tipo de fauna también ha sufrido gran depredación; de tal forma que se puede hablar de desaparición como el sábalo, boqui chico, anguila rayada, colorada, pez dorado, zúngaro, cashca, pez plateado, pempe, bagre, etc.

EL FOLKLORE EN LA PROVINCIA DE UTCUBAMBA

Nuestra tierra de Utcubamba posee un folklore rico y variado, enraizándose en el tres patrones culturales que son: la cultura Caxamarca que proviene de la región Cajamarca, la cultura Sachapuyos que proviene de la región Amazonas y la cultura Mochica que proviene de la región Lambayeque; sin embargo es muy poco el valor que se le ha dado de ahí, pues, la necesidad que

tenemos de conocer y hacer conocer el pasado y presente cultural y artístico de la provincia.

El Instituto Provincial de Cultura (IPC), ubicado en esta ciudad de Bagua Grande se encuentra trabajando en esta ardua tarea. Los resultados están a la vista con el apoyo de las autoridades, instituciones y ciudadanía en general.

COMIDAS TÍPICAS:

Bagua Grande es una ciudad cosmopolita y entre los platos más caracterizados de la zona tenemos: el chilcano y sudado de cashcas, gallina en zarza, caldo de gallina criolla, la carne seca; el cuy con vitucas, yuca o papas. En la parte de la altura se acostumbra el shurumbo y el locro, las humitas de choclo y los tamales de choclo.

BEBIDAS TÍPICAS:

Tenemos el chocolate, el café hecho en olla, el guarapo, aguardiente o cañazo, la chicha de jora. En la parte de la altura la bebida favorita es el aguardiente y en las zonas bajas son los refrescos de soya y de fruta (piña, papaya, guanábana, mango, naranjilla).

VESTIMENTA:

En los tiempos antiguos el vestido más usado típicamente, en las mujeres era la falda con pliegues, con su blusa manga larga y de color entero, además en las partes altas se acostumbra el enagüe o la pollera una tela hecha a mano y de lana. Los varones usaban los pantalones amplios con mangas anchas y de color entero y su camisa manga larga de color entero. En la actualidad estas costumbres han variado por la migración de pobladores que han

venido de las regiones vecinas como es Piura, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad, etc.

LA MÚSICA:

En la actualidad estas costumbres han variado debió a la migración de pobladores de las diferentes regiones del país. La música más antigua estaba conformada por una lata y un cajón y entonaban canciones como es: la marinera y su huaino terminado en fuga (zapateo); y, un poco después se usaba las quenas, el rondenor, el rondín, un tambor y un bombo y canciones alusivas al acontecimiento. Teniendo en cuenta que los que usaban estos instrumentos pertenecían a una banda típica.

EL BAILE:

El baile típico es el huaino y la marinera. En la actualidad hay diverso tipos de baile por la migración de pobladores y la diversidad de música.

Todas estas costumbres mencionadas son modernizadas debido al enlace que hay entre la costa, sierra y selva y sus ocho regiones y la visita diaria de turistas de las diferentes regiones del país y el mundo.

1.1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DISTRITO DE BAGUA GRANDE

La antigüedad de los vestigios encontrados de hombres y mujeres poblando Bagua Grande en el pasado, no está determinada con exactitud por falta de estudios más profundos, capaces de aclarar el panorama, pero sí afirmamos categóricamente que estos lugares se remontan a la época Pre Inca.

Sus antiguos pobladores están emparentados con los de la sierra sur de Amazonas, los sachapuyos y los Kuelap, diferenciándose de estos, por utilizar el barro en sus construcciones. Vestigios muy antiguos encontrados en el sector Jahuanga y la Versalla de Bagua Grande, además en Lonya Grande, Yamón y Cajaruro, nos hacen pensar en su origen serrano. Los antiguos baguagrandinos acostumbraban enterrar sus muertos en grandes tinajas con todas sus pertenencias, en lugares adecuados y previamente escogidos pero no practicaron la momificación.

El Distrito de Bagua Grande se crea en la época de la Independencia por el Reglamento Provisorio del General José de San Martín, dictado en la provincia de Huaura, departamento de Lima, el 12 de febrero del año 1822. En aquél entonces el Perú estaba conformado por cuatro departamentos: Trujillo, Tarma, Huaylas y Lima.

Cuando se produce el conflicto armado entre el Perú y Ecuador el año 1941, por diferencias limítrofes entre ambos países, Bagua Grande, con categoría de distrito pertenecía a la provincia de Luya, muy extensa en ese entonces esta provincia abarcaba casi las tres quintas partes del departamento de Amazonas, incluyendo a los distritos de la Peca, Copallín, Yamón, Lonya Grande y Jamalca. Por su vasta extensión territorial y como consecuencia favorable del conflicto se crea la provincia de Bagua el 01 de setiembre de 1941, mediante Ley N° 9364, por cuyo mandato, el distrito de Bagua Grande se integra a esta provincia, pero ya no con su nombre original sino con el nombre de Visalot y después de cuatro años de gestiones ante las instancias superiores de gobierno, se promulga la Ley N° 10012 del 14 de noviembre de 1944 restituyendo el nombre de Bagua Grande, con el que actualmente se le conoce.

Actualmente la Provincia de Utcubamba creada por ley Nº 23843, promulgada el 30 de mayo de 1984, que la convierte en la más joven de la región Amazonas con su capital Bagua Grande.

> CONTEXTO SOCIO CULTURAL DEL DISTRITO DE BAGUA GRANDE

ECONOMÍA

Es conocida también como "Corazón de Amazonas". Se convirtió de zona rural a zona urbana debido a la fuerte migración de fines de los años sesenta, ahora es un activo centro comercial transitorio y la ciudad más importante de la región de Amazonas, con una población de más de 100.000 habitantes, paso activo para uno de los ingresos a la selva peruana, a través de la carretera marginal de la selva peruana.

FESTIVIDAD

En Bagua Grande se celebran muchas fiestas patronales y religiosas, ellas en honor a algún santo de su preferencia y que representa a cada uno de los sectores en que está dividida la ciudad. Entre otras fiestas patronales y religiosas, se celebran las siguientes:

- Fiesta patronal de Gonchillo, en honor a la Santísima Virgen
 "Santa Rosa de Lima".
- Fiesta patronal de La Esperanza, en honor a la Santísima
 "Virgen de las Mercedes".
- Fiesta patronal de San Luis, en honor a la Santísima "Virgen de Guadalupe".
- Fiesta patronal de Los Libertadores, en honor a su patrón "El Señor Cautivo".

Fiesta patronal de La Victoria, en honor a "San Martín de Porres". Merece especial atención la fiesta religiosa y cívica a nuestro Santo Patrón "Santiago Apóstol", que representa la fiesta del pueblo de Bagua Grande y la provincia de Utcubamba, que se celebra del 14 de julio al 02 de agosto y cuya fecha central es el 25 de julio.

La fiesta patronal se celebró por primera vez el 25 de julio de 1979 en honor a SANTIAGO APÓSTOL, siendo en ese entonces Párroco el sacerdote Luis Zulivaría Ureta. La fiesta patronal es muy concurrida por los baguagrandinos residentes y no residentes que de diferentes lugares vuelven a sus raíces para celebrar y festejar estas actividades religiosas patronales. En el marco de esta fiesta se ha hecho muy popular la Feria Agropecuaria en dónde se expone y vende los productos agropecuarios que produce nuestra zona.

Fiestas Patrias. Es celebrado en el distrito con mucha algarabilla ya que todos los años se presenta los concursos de desfiles de escolares de los diferentes niveles, así mismo lo más resaltante es siempre la presentación de los soldados del Ejército Peruano, y de la Policía Nacional del Perú, quienes por más de una vez arrancan los aplausos del pueblo, esta celebración de fiestas patrias coincide con la celebración de la fiesta patronal de esta ciudad, por lo cual es muy concurrida.

El arte culinario de Bagua Grande está en constante crecimiento, probablemente por ser una de las mayores expresiones del mestizaje cultural y su exquisitez, así como su gran variedad goza de prestigio local, provincial y regional. Destacan el Cuy con Papa, Tacacho de Cecina, Sudado de Cashcas, etc.

FESTIVAL GASTRONÓMICO Este gran acontecimiento para la ciudad de Bagua Grande se realiza el 30 de mayo por celebrarse el Aniversario de la provincia de Utcubamba. El 25 de Julio de cada año también se realiza el Festival de Platos Típicos. Muy importante para los baguagrandinos es que a partir del año 2006 los colegios realizan festivales de platos típicos al celebrar sus aniversarios.

Dentro de los platos típicos más populares y promovidos, tenemos: El cuy con papa, carne seca, Chilcano, Sudado de Cashca, Lomito Guisado, Espesado, Shurumbo (propio de la zona), Ceviches, Arroz con gallina, Chicharrón de cerdo, Patarashsca.

ARTESANÍA Y ARTE POPULAR. Es una actividad humana en la cual el poblado de Bagua Grande pone de manifiesto: la construcción de sogas, canasta de carrizo, arados de madera, yugos, dragas para los batidos de barro. La mujer por su pare hila el algodón, urde y teje los hermosos tejidos.

1.1.3 INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El 28 de septiembre de 1935, con R.M. Nº 5755, siendo presidente de la República Oscar R. Benavides y Diputado representante por Amazonas Ricardo Feijoo Reyna, siendo su nombre Escuela Mixta 1403, perteneciente a la provincia de Luya, distrito de Bagua Grande.

Teniendo como preceptora, la señora Emilia Tenorio de Chávez, contando con aproximadamente 12 alumnos de primer grado y se enseñó transición: primer año, segundo año, tercer año. A la creación de Bagua Chica, siendo su Primer Diputado Juan Manuel Rodríguez Tafur y el Subprefecto Telmo Torres.

En 1935, la Escuela funcionó en el local de lo que hoy es CEOS de la PNP, su local era construido de material rústico, con horcones, doble quincha embarrada con caña brava, techo de hoja de caña brava a dos aguas, piso de tierra. No existía mobiliario.

En el año 1941 se logró desdoblar y crear la escuela mixta a escuela de Segundo Grado, es decir se amplió desde Transición hasta el quinto año, surgiendo así la Escuela de Segundo grado de Varones 1140 y Escuela de Mujeres 1141, siendo su primer Director de la Escuela 1140, don Ernesto Villanueva Muñoz, luego don Augusto Tuesta Ríos y de la Escuela 1141, la señora Octavia Torrejón de Villanueva.

En el año 1946 se construye un local grande de 5 aulas como teatro, de horcones y quincha embarrada y techo de teja, construida por el señor Juan Pío Chuquizuta, natural de Luya, ubicado en Jr. Utcubamba frente al Centro de Salud.

En el año 1947 asume la Dirección, el preceptor Andrés Choquehuanca Rubio.

En el año 1948, se incrementa la plana docente con la llegada de los señores Homero Duárez (Auxiliar) y el profesor Virgilio Cuentas de Paz, quien en el año 1954 asume la Dirección del plantel hasta el año 1966.

El 26 de diciembre de 1957, mediante escritura pública, se construyeron 3 aulas para el Centro de Varones 1140, en el terreno ubicado en el Jr. Utcubamba, (frente al Centro de Salud), con una construcción de ocho metros de largo por seis de ancho, con bases de cemento, paredes de adobe, techo de calamina.

Del año 1954 al 1966 fue Director el profesor Virgilio Cuentas de Paz. En abril del año 1962 llegó a trabajar don Pedro Muñoz Tejada. Trabajaban como Auxiliares don Eloy Mesía Mesía, don Carmen Villavicencio, doña Angélica Guerrero Vera y don Julio Meza del Carpio. Ya en el año 1963 llegó don Ulises Bacalla Chota y don Fidel Ruiz Velezmoro, siendo Director del NEC (Núcleo Escolar Campesino) Abraham Gonzales Alva, y Supervisor, Eugenio Arcos Aliaga.

El 09 de setiembre de 1964, el Alcalde de Bagua Grande, señor Julio César Abad Alvarado, dona un terreno de 40 mil metros cuadrados para la construcción y funcionamiento del nuevo local y (lo que actualmente es hoy el Colegio de Educación Inicial, Primaria y Secundaria, con variantes técnicas) Jr. Hipólito Unanue cuadra 2, sector Gonchillo. En dicha propiedad se construyó la nueva infraestructura de ladrillo, techo de calamina, puertas de madera, donde funcionaban los talleres de carpintería y granjas de pollo, a cargo del Técnico Agropecuario Guayamis.

En 1966, don Virgilio Cuentas de Paz pasa a trabajar en el NEC. En ese año (1966) llegó a trabajar don David Ullilen Chapa hasta 1972, año en que pasó como Director del NEC. En ese mismo año, don Pedro Muñoz Tejada pasa a trabajar como Promotor de OBE del NEC junto a José García García como Extensionista, César Llontop Amaya como Promotor de Currículo y don Víctor Díaz Monje trabajó como Programador.

En el año de 1967 fue Director, el profesor David Ullilen Chappa, hasta el año 1971.

En 1974 lo encargan la Dirección del plantel al profesor Clodomiro Guayamiz Tuesta, y como profesores laboraban don Evelio Sánchez Vergara, José Duárez, María Ampuero Santillán, Lina Herrera Sánchez de Bravo, María Vásquez y María Pezantes de Zelada.

El 19 de julio de 1971 se convierte la escuela 1140 a Escuela de Varones 16210, mediante Resolución Nº 5755, con fecha 17 de setiembre de 1974 asumió la Dirección el Profesor Filólogo Muñoz Araujo.

En el año 1975, el 03 de abril como Director el profesor Clodomiro Huayamis Tuesta.

El 26 de abril de 1979 asume como Director el profesor César Llontop Amaya.

El 11 de noviembre de 1979 asume el cargo como Director Oscar Mosqueda Gomes.

En 1980, el Centro Educativo 16210 se integra como Centro Base Alonso de Alvarado por R.D. Nº 1052 del 31 – 12 – 79, donde funcionaron 3 ciclos, el primero, segundo y tercero, lo que era la Educación Básica Regular, teniendo como Coordinador al profesor Oscar Mosqueda Gómez, (primer y segundo ciclo). El tercer ciclo, en el Colegio Nacional Alonso de Alvarado, teniendo como Director al profesor Daniel Florián Guayan.

El 05 de junio de 1981, con RESOLUCIÓN SECTORIAL ZONAL Nº 00317 nuevamente se independiza el Colegio Nacional "Alonso de Alvarado" de la Institución Educativa Nº 16210.

En el año 1984, mediante RESOLUCIÓN SECTORIAL ZONAL Nº 0036 de fecha 23 de abril de 1984, se amplía los servicios de Educación Inicial, en la gestión de la profesora María Pezantes de Zelada, quien cesó en setiembre de 1986

El 31 de diciembre de 1987 asume el cargo de Director del Centro Educativo, el profesor Diego Alcántara Sánchez, hasta el año 1998 durante su gestión, en el mes de mayo de 1990, la zona de Educación de Bagua mediante Resolución Directoral Zonal Nº

00071 – 84/USE – B.CH., amplía el servicio educativo en este plantel con el funcionamiento de la modalidad de Educación Especial; posteriormente, el 10 de Diciembre de 1990 se amplía el servicio del Nivel Secundaria mediante Resolución Directoral USE Nº 00403; además, en esta gestión se construyeron 3 aulas, un ambiente para la dirección, así como SS.HH. con apoyo de FONCODES y dos aulas más con recursos de los padres de familia y la municipalidad provincial de Utcubamba. En este período se encarga, en forma interna, la Coordinación del nivel Inicial a la profesora Ada Hortencia Yuptón Zeña, quien deja el cargo por cesar en el servicio y hoy se encuentra en calidad de fallecida, QEPD. Asimismo, en este período el profesor Wister Valdemar Zelada Núñez es asignado a esta Institución Educativa como Sub Director de Formación General, quien viene con todo plaza, al haberse desintegrado la USE Utcubamba y convirtiéndose en ADE.

En el año 1988 lo encargan la Dirección al profesor Marino Eleuterio Cabrera Herrera y en 1999, le encargan la Dirección del plantel, al profesor Gerardo Chiquinta Chunga. A fines de ese mismo año se convoca a concurso público para cubrir la plaza vacante originada por el cese del profesor Diego Alcántara Sánchez, saliendo ganador del concurso el profesor Domingo Ruiz Gonzales, quien venía trabajando como profesor de aula en esta misma institución educativa desde julio del año 1992

Desde el año 2000 hasta el 13 de Abril del 2010, asume el cargo de Director, el profesor Domingo Ruiz Gonzáles, en cuyo período se construyeron 3 aulas, con el Fondo Binacional Perú Ecuador donde actualmente vienen funcionando el nivel inicial, 04 aulas en la segunda planta, con recursos de los padres de familia, y la gestión para construcción de 06 aulas y 02 talleres, de los cuales en la actualidad se han construido 02 de ellas, con recursos del

Gobierno Regional, siendo Presidente Regional el Ing^o. Miguel Reyes Contreras y Gerente de Desarrollo Social, el Lic. Fernando Isaías García Olea. En este período también se dio nacimiento a la Banda de Músicos que viene amenizando nuestras actividades culturales y la implementación de la sala de innovación con 10 computadoras a través del Programa Huascarán. En el año 2005 se desintegra la Modalidad de Educación Especial, pasando a denominarse como Institución Educativa de Educación Especial "Hogar de Cristo"

Asimismo, en este período se gestionó la construcción de la moderna infraestructura que hoy cuenta esta institución educativa, consistente en 13 aulas para el dictado de clases, 01 ambiente para biblioteca, 01 ambiente para laboratorio de física y química, 01 ambiente para usos múltiples, 01 ambiente para sala de cómputo, 01 tanque cisterna, 01 ambiente para administración (Dirección, Sub direcciones y Secretaría) 01 sala de impresiones, 03 depósitos, 01 losa deportiva iluminada. Se cambió de ubicación el portón de ingreso principal y seis aulas para el nivel Inicial, en este periodo también se ejecutó el proyecto de recuperación de 6 aulas, mobiliario, dos talleres, servicios higiénicos y tanque elevado, concretándose la construcción de seis aulas en una primera etapa.

A raíz de la designación como Director del Área de Gestión Institucional de la UGEL Utcubamba del profesor Domingo Ruíz Gonzales; a partir del 14 de Abril del año 2010 hasta diciembre del mismo año, asume el cargo de Director el Lic. Guillermo Elías Fernández Olivera, según R.D. Nº 01350-2010/GOBIERNO REGIONAL AMAZONAS/UGEL U-BG. En este periodo la institución educativa es considerada como "Colegio Emblemático" como resultado de un trabajo administrativo, académico y formativo marcando una estela de logros importantes en su trayectoria de

vida institucional de ex-Directores, docentes, trabajadores, alumnos, alumnas y padres de familia; por cuanto, El Ministerio de Educación mediante R.M.Nº 0318-ED. Incorporan al Programa Nacional de Recuperación de las Instituciones Educativas Públicas Emblemáticas y Centenarias a las Instituciones Educativas Públicas de fecha 26 de Octubre del 2010

En enero del año 2011, nuevamente, el profesor Domingo Ruiz Gonzales retorna a su plaza de origen como Director de la Institución Educativa "Alejandro Sánchez Arteaga" Nº 16210. En marzo de este mismo año se logra implementar el Aula de Innovación con 15 computadoras debidamente equipadas y un proyector multimedia con el apoyo de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional de Corea (KOICA) a través de un programa de voluntariado, siendo el voluntario responsable JAVIER CHOO

Es necesario precisar que, además de los Directores hoy retirados, también trabajaron en esta institución como docentes y que hoy se encuentran retirados los profesores: Eulalio Tantaleán, Evelio Sánchez Vergara, José Duárez, María Amparo Santillán, Lina Herrera Sánchez de Bravo, María Vásquez, Eloy Mesía Mesía, Carmen Villavicencio, Angélica Guerrero Vera, Julio Meza del Carpio, Ulises Bacalla Chota, Fidel Ruiz Velezmoro, Deidamia Ruiz Paredes, Leonor Suárez, Rosario Huamán Cruz, Leoncio Arecio Rosillo Rosillo, Wister Valdemar Zelada Sánchez, Josué Vásquez Jiménez, César Alí Abad Rosillo (Q.E.P.D. 2010), Aydé Rivera Alvarado (Q.E.P.D.2010), Rigoberto Mesía Rubio.

En la actualidad se cuenta con 10 docentes del nivel Inicial, 31 docentes del nivel Primario, 25 docentes del nivel Secundario, 03 Directivos, 12 Trabajadores Administrativos, 06 Auxiliares de

Educación Inicial y 03 Auxiliares de Educación Secundaria,

sumando un total de 90 trabajadores, y 1,650 alumnos.

PLANA DOCENTE

La institución educativa Alejandro Sánchez Arteaga Nº 16210,

cuenta con personal idóneo para el trabajo en sus tres niveles

educativos; cuenta con un total de 90 trabajadores entre directivos,

docentes, auxiliares, administrativos y personal de servicio.

Directivos: 03

Docentes: 68

Auxiliar de educación: 09

Administrativos: 04

En los docentes:

Personal de servicio: 08

hay quienes tienen el grado de magister: 12

Con estudios de doctorado: 02

Con otros títulos: 06

> ESTUDIANTES

La I.E. Alejandro Sánchez Arteaga Nº 16210, cuenta con los tres

niveles de la EBR, inicial, primaria y secundaria; teniendo una

población total de 1650 estudiantes.

El nivel inicial cuenta con 10 aulas.

Primaria con 25 aulas

Secundaria con 18 aulas: 5 de primero, 4 de segundo, 3 de tercero,

3 de cuarto, 3 de quinto.

32

- En primer grado se cuenta con estudiantes con edades de 11 a
 13 años.
- En segundo grado se cuenta con estudiantes con edades de 12 a 14 años.
- En tercer grado se cuenta con estudiantes con edades de 13 a 16 años.
- En cuarto grado se cuenta con estudiantes con edades de 14 a 16 años.
- En quinto grado se cuenta con estudiantes con edades de 15 a 17 años.

Las aulas de secundaria tienen en promedio 35 estudiantes cada aula, teniendo que la población estudiantil estadísticamente tiene el 58.73% de sexo femenino y 41.27% de sexo masculino.

> INFRAESTRUCTURA

La I.E. Alejandro Sánchez Arteaga Nº 16210, tiene 29 aulas que son compartidas en dos niveles (primaria y secundaria), SSHH para docentes y estudiantes, laboratorio de CTA, aula de innovación, un Centro de Recursos Tecnológicos (CRT), sala de profesores, dirección, biblioteca, 02 lozas deportivas (01 en mejores condiciones), cisterna y tanque elevado, campo deportivo para futbol, área para siembra de flores y hortalizas, 01 establo para ganado caprino, 02 cobertizos para crianza de cuyes, 01 corral para crianza de pollos, 05 almacenes, 02 almacenes para educación física, 01 cocina en mediano estado; para inicial cuenta con 10 aulas, SSHH para los estudiantes y docentes, su patio recreativo, aula para practica de danzas.

Cuenta con el perímetro frontal construido teniendo acceso con dos portones, no cuenta con el resto de cerco perimétrico de material noble solo está dividida con postes y alambres, tiene 03 kioscos y una vivienda para el guardián de la I.E...

PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL

Gestión La I.E., no cuenta con un PEI terminado lo cual genera inconvenientes en el momento de planificar las actividades y priorizar lo que queremos realizar como institución.

Infraestructura En la I.E. la mitad de su infraestructura esta mejor que la otra parte, no cuenta con cerco perimétrico de material noble.

Recursos Humanos El personal que labora en la I.E., gran parte de ellos no dispone de tiempo para las acciones y actividades extracurriculares. En ocasiones no llegan a acuerdos debido a las diferencias personales y no profesionales.

Servicios La falta de; agua potable diariamente, la red eléctrica deficiente, agua para el riego de plantas y para los animales de crianza.

> MISIÓN

La I.E.E. "Alejandro Sánchez Arteaga" Nº 16210, trabaja ardua y coordinadamente en la formación integral de sus educandos, en los tres niveles educativos: Inicial, Primaria y Secundaria mediante el desarrollo articulado de capacidades, valores y actitudes, con sentido humanista, técnico y científico; constituyéndose en un referente innovador y de conservación y protección del medio ambiente.

> VISIÓN

La I.E.E. "Alejandro Sánchez Arteaga" Nº 16210, será reconocida local y regionalmente como una de las mejores instituciones de Educación Básica Regular, por la calidad y proyección del servicio educativo; caracterizado por la integración, identidad y actuación responsable de todos sus agentes educativos, comprometido con el mejoramiento y desarrollo sostenible de la sociedad.

1.2 SURGIMIENTO DEL PROBLEMA. TENDENCIAS Y EVOLUCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.2.1 ¿CÓMO SURGE EL PROBLEMA?

Tradicionalmente, se ha considerado a la salud mental como el reverso de la enfermedad mental. La salud mental, en este sentido es la ausencia de enfermedad mental. En ciertos períodos, los psiquiatras esperaban que la salud mental se liberara automáticamente en cuanto se resolvieran los conflictos que producía la enfermedad mental.

Los factores que determinan la enfermedad mental no son el anverso de los factores de la salud mental. Más aún, los factores de la enfermedad mental pertenecen a la categoría de factores de higiene, que describen el ambiente del hombre y que producen la enfermedad mental cuando son deficientes.

La investigación tradicional sobre las actitudes laborales se ha centrado casi exclusivamente en un único grupo de factores, los de higiene o factores del contexto laboral. Los factores motivadores, los factores positivos o de autorrealización, se han dejado ampliamente de lado. (Herzberg, 1954)

La mayor parte de la vida se organiza en torno al trabajo y, en la actualidad, la mayoría de las personas tienen tres tipos de

relaciones distintas con su trabajo: lo pueden ver como trabajo, como carrera o como vocación/misión (Job, career o calling). Estas tres orientaciones generales hacia el trabajo predicen las metas que la gente persigue en el mismo.

La distinción básica entre estas dimensiones es la siguiente: la gente que experimenta su profesión como trabajo (job) se centra en los aspectos económicos que brinda. Los que lo ven como carrera (career) se centran primeramente en el avance profesional dentro de la estructura ocupacional y aquéllos que lo definen como vocación (calling) se centran en el disfrute que acarrea su realización y en que el trabajo sea socialmente útil.

Los profesores, al percibir su trabajo como vocación, son conscientes de que éste tiene una dimensión ética. Un valor central para ellos es la idea de que son moralmente, más que legalmente, responsables de sus alumnos y experimentan un deseo de cuidar de ellos.

La motivación de los profesores está basada en elementos intrínsecos del trabajo como son el reto intelectual, la autonomía, la libertad para probar nuevas ideas, el desarrollo de la competencia profesional y la oportunidad de crecer personalmente, el sentir que benefician a la sociedad influyendo en la educación de niños y jóvenes, y el desarrollo de la creatividad, entre otros. (AVILA, 2010)

A pesar de su innegable importancia, el análisis empírico de los determinantes del bienestar individual ha sido un tema prácticamente ignorado por la literatura económica hasta mediada década de los noventa. Esta ausencia contrasta con la atención que han otorgado psicólogos y sociólogos al estudio de las causas e implicaciones de la felicidad, plasmada en multitud de publicaciones durante la segunda mitad del siglo XX. Los motivos

que han suscitado recientemente el interés de los economistas sobre el tema han sido, principalmente, tres: (i) la disminución de las reticencias a utilizar variables de carácter subjetivo, tales como el grado de satisfacción o felicidad reportado por los individuos en distintos ámbitos de su vida personal; (ii) la creciente disponibilidad de bases de datos, con información microeconómica sobre grados de satisfacción y características personales y familiares de los encuestados, que ha facilitado la utilización de técnicas estadísticas y econométricas que permiten ir más allá de los meros estudios descriptivos realizados en otras ciencias sociales; y (iii) la necesidad de resolver varias paradojas que la teoría económica convencional no ha sido capaz de explicar, tales como la paradoja de la felicidad o la correlación positiva entre empleo y bienestar, una vez descontado el efecto renta.

El análisis de la satisfacción en dominios particulares de la vida ha sido especialmente fructífero en el ámbito del empleo.

Hamermesh en (GARCIA & GARCIA, 2010) sugiere que el diferencial de satisfacción entre trabajadores viene explicado por la heterogeneidad de expectativas de rendimientos (de la inversión en capital humano, de la antigüedad, etc.) y de condiciones del empleo. La satisfacción en el trabajo es uno de los principales determinantes de la movilidad.

Clark y Oswald en (GARCIA & GARCIA, 2010) hallan que ser mujer, joven, no universitaria, trabajar a tiempo parcial y estar empleada en pequeñas o medianas empresas incrementa el grado de satisfacción en el trabajo en el Reino Unido. Las mujeres reportan mayor satisfacción en el empleo que los hombres. Su conclusión, que las expectativas laborales de las mujeres son menores que las de los hombres.

Es confirmada por Ahn y García en (GARCIA & GARCIA, 2010) para el conjunto de la Unión Europea. Donde se obtiene efectos positivos del salario y de sus incrementos sobre la satisfacción en el trabajo en el Reino Unido.

El aumento de la satisfacción entre los trabajadores situados en el cuartil superior de la distribución salarial es mayor, enfatizan el papel jugado por la estabilidad en el empleo y por la posición jerárquica ocupada en la empresa en la determinación de la satisfacción del trabajador.

En España haciendo uso de la información proporcionada por la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) correspondiente al año 1999. Sus resultados confirman la importancia de las variables que contienen información sobre valoraciones subjetivas de características del empleo y la existencia de una relación convexa de la satisfacción con la edad y negativa con el nivel educativo. (GARCIA & GARCIA, 2010)

1.2.2 TENDENCIAS Y EVOLUCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La evolución histórica del objeto de estudio, según Locke (1976), distingue tres etapas iniciales, que el atribuye a escuelas, fundamentalmente orientadas hacia el diseño de tareas:

Paso 1: Escuela físico económica, que se remonta a Taylor (1911) y a su idea de la organización científica del trabajo. A este punto de vista económico se une antes y después de la segunda guerra mundial, un punto de vista físico o más bien fisiológico que trata de abordar la fatiga buscando los medios de reducirla. Esta preocupación se muestra como central hasta los años treinta con los trabajos de Lilliam Gilbreth y los de la oficina británica de estudios sobre la salud y la fatiga industrial, que muestran el beneficioso papel jugado por las pausas, la

estructura de los horarios, etc. En el mismo orden de las ideas se investigan antídotos al disgusto como el pago por piezas, la disminución de los lotes, el aumento de la variedad de las tareas (ensanchamiento horizontal), la introducción de la música en los talleres, etc. Los investigadores introducen en los procesos de trabajo diversos estimulantes, que no son útiles directamente para aumentar la producción, pero si indirectamente por su efecto sobre la satisfacción laboral.

Paso 2: Escuela psicológica o de relaciones humanas, que tiene su origen en los trabajos de Elton Mayo (1933) en Hawthorne. Su investigación sobre la fatiga y las ausencias de pausas en la empresa textil le llevo a constatar que factores tales como los vínculos con la dirección o los ambientes de grupo también entraban en juego en las actitudes de los empleados y que podían ser modificados en cierta medida mediante intervenciones psicosociales. Este movimiento se desarrolló, en parte por la proliferación, desde el comienzo de la segunda guerra mundial, de estudios sobre liderazgo. Las conexiones tanto con el superior jerárquico como con el grupo, se situaban en el centro de las preocupaciones. Los años 1955 – 1960 constituyen el periodo culminante de la asociación causal entre relaciones humanas y satisfacción laboral.

Paso 3: Escuela del desarrollo, que nace con el estudio de Herzberg (1959) y fuertemente entroncada con la teoría de las necesidades de Maslow (1954). Su teoría dual o de los dos factores se basa en la idea de que las personas tienen dos clases de necesidades: las de higiene, que están relacionadas con las condiciones físicas y psicológicas en las cuales se trabaja, y las motivadoras, que se concibieron como muy similares a las necesidades superiores de las que habla Maslow

en su teoría. Estos dos tipos de requerimientos se satisfacen mediante diferentes clases de recompensas. Las necesidades higiene se sacian por los niveles de determinadas condiciones llamadas factores higienizadores o insatisfactorias, relacionados con el contexto o el ambiente en el que debe ser realizado el trabajo (factores extrínsecos). Por otra parte, las necesidades de motivación se satisfacen con lo denominaron factores motivadores o satisfactores, ligados a la naturaleza del trabajo en si (factores intrínsecos). El saciar las necesidades de higiene no deriva en satisfacción laboral, sino solo en la reducción o eliminación de la insatisfacción. Po otra parte los factores motivadores, que solventan las necesidades de autorrealización de un individuo en su trabajo, producen satisfacción cuando están presentes, mientras están ausentes originan el mismo "estado neutral" asociado a la presencia de los factores higienizadores. A pesar de las serias dudas sobre la validez de la teoría, los estudios han sido muy decisivos en favor de ella cuando se han considerado uno de los conceptos fundamentales de la teoría, el llamado enriquecimiento de las tareas.

Estas tres corrientes de pensamiento sitúan los determinantes de la satisfacción laboral en distintas esferas. La aproximación física-económica hace hincapié en las condiciones físicas adecuadas del trabajo. El enfoque psicosocial se centra en la importancia de la supervisión efectiva y los grupos de trabajo cohesionados. La perspectiva de desarrollo enfatiza los sentimientos de los empleados satisfechos debido a tareas mentalmente exigentes. (La satisfaccion laboral como variable economica)

1.3 MANIFESTACIONES Y CARACTERISTICAS DEL OBJETO DE ESTUDIO

(Alvares Flores, 2012) Nos dice: Se han identificado los factores de la presión laboral que tienen mayor y menor influencia en el estrés laboral y el factor y subfactores de las escalas de satisfacción laboral del docente universitario de Lima metropolitana. En las fuentes de presión laboral, los factores originados por la organización administrativa tienen el mayor peso como elemento que contribuye al estrés laboral; en tanto que el factor derivado de la labor educativa en el aula tiene menor influencia. El factor intrínseco y los subfactores: Independencia, Estatus y Libertad de cátedra tienen mayor incidencia en la satisfacción laboral de los docentes universitarios; en tanto los Reconocimiento y Distinciones. Capacitación Perfeccionamiento y Compensación Económica tienen incidencia.

La insatisfacción laboral de los docentes y la disconformidad con su profesión son temas preocupantes en la actualidad y objeto de debates e investigaciones a nivel mundial.

En la actualidad se constata que los docentes constituyen uno de los grupos sociales que más han perdido en los últimos años, tanto en términos de salario como de reconocimiento en la sociedad nacional y de posición en la estructura social.

Al bajo salario se agregan muchas otras circunstancias que contribuyen a establecer un progresivo deterioro de las condiciones del trabajo docente, en medio de la crisis general del sistema educativo. Las siguientes son algunas:

Sobrexigencias. La tarea docente siempre fue objeto de sobrexigencias. Algunas que se verifican en los últimos tiempos son:

a) las que provienen de los reiterados y acelerados cambios estructurales del sistema educativo y de los cambios en los planes de estudio; b) los cambios social-natural de la población atendida; c) las demandas de perfeccionamiento y títulos de postgrado o universitarios.

Rápida obsolescencia de la formación inicial. Esta estuvo (y sigue estando) inspirada por una imagen ideal de la enseñanza y los "choques con la realidad" son cada vez más frecuentes y duros. Por otro lado, la necesidad de renovar la formación viene determinada por la propia evolución de los conocimientos, de los planes de estudio y de las estrategias de enseñanza.

Falta de preparación para enfrentar situaciones. Es cada vez más frecuente deber atender situaciones para las que el docente carece de adecuada formación: cuestiones de clima escolar y violencia, alumnos que provienen de familias que no pueden apoyarlos adecuadamente ni valoran la escolarización, frecuente desinterés de alumnos y familias por adoptar los saberes escolares, como por ejemplo el lenguaje formal.

Deterioro de la imagen del docente. Los docentes perciben que no son tratados "como antes", porque han sido desvalorizados en una sociedad que tampoco valora la escuela.

Las reacciones de los docentes al deterioro de las condiciones laborales van desde el agotamiento (burnout) y el stress a la depreciación del yo, la autoculpabilización, la depresión y la ansiedad (Esteve, 1995).

Se presentan a continuación los factores enunciados por Esteve.

Se consideran factores de primer orden: la escasez de recursos materiales y las deficientes condiciones de trabajo, los cambios en las relaciones profesor-alumno y la fragmentación del trabajo del profesor.

Se consideran factores de segundo orden: el aumento de exigencias al profesor, la inhibición educativa de otros agentes de socialización, el desarrollo de fuentes de información alternativas a la escuela, la ruptura del consenso social sobre la educación, el aumento de las contradicciones en el ejercicio de la docencia, el cambio de expectativas respecto al sistema educativo, la modificación del apoyo de la sociedad al sistema.

La insatisfacción laboral en las I.E. a nivel nacional se demuestra a través de actitudes de poco interés y sentido de responsabilidad, un rendimiento insuficiente, poco involucramiento en las actividades académicas, impuntualidad, ausentismo laboral, apático, predisposición a los conflictos.

Esto es muy evidente ya que, sobre todo, en zonas alejadas no se cumplen con sus horas efectivas del dictado de clase por diversos motivos, ya sea por la distancia, por la comodidad, por la seguridad y alimentación o por el desinterés en el cumplimiento de su labor; y en las zonas urbanas se evidencia esta insatisfacción sea por la ruptura de relaciones humanas entre trabajadores, el distanciamiento entre directivos – trabajadores y la falta de oportunidades en el desarrollo personal – profesional.

También puede ser considerada como la correspondencia entre la demanda de los individuos y lo que perciben.

Los docentes que trabajan en la I.E. Alejandro Sánchez Arteaga, contribuyen con la satisfacción de la necesidad de educar a las personas; muchos de estos profesionales trabajan en ambientes y contextos muy complejos brindando modelo social y enfrentando

conflictos emocionales. Los factores de insatisfacción laboral afectan las condiciones académicas, administrativas y personales de los docentes; y se puede evidenciar en el transcurso de las actividades en la institución muchas actitudes de los docentes: poco sentido de responsabilidad, poco involucramiento en las actividades académicas, impuntualidad, ausentismo laboral.

1.4 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo se plantea contribuir a mejorar la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundario de la I.E. N° 16210 "Alejandro Sánchez Arteaga" de Bagua Grande, provincia de Utcubamba de la región Amazonas. Así mismo se propone una estrategia de gestión institucional para mejorar la satisfacción laboral de los docentes. La investigación se plantea desde la perspectiva: de tipo descriptiva con propuesta.

Descriptiva: porque a través de la investigación se va a describir las situaciones, costumbres y actitudes predominantes los cuales ayudaran en la propuesta final de esta investigación.

La investigación se enmarca en el nivel de investigación básica, de tipo descriptiva con propuesta.



Leyenda:

M: Muestra en quien se realiza el estudio.

O: Observación

MUESTRA DE ESTUDIO:

La muestra de estudio de la presente investigación la constituye los 25 docentes que conforman el nivel secundario de la I.E. N° 16210 Alejandro Sánchez Arteaga.

MATERIALES, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICAS

Comprendidas como aquel conjunto de procedimientos que serán de utilidad para poder recopilar información, entre las técnicas a utilizar tenemos:

- **a.-Técnicas de observación**, para determinar las actitudes de interrelación social en la I.E. en torno a las acciones realizadas.
- **b.- Técnicas de gabinete.-** Servirá para organizar y sistematizar la información recabada para eso se aplicará como instrumentos fichas bibliográficas, textuales, comentario y de resumen, cuadros y gráficos estadísticos.
- **c.- Técnicas de campo.-** Observación participante en la I.E., en reuniones, encuesta; para eso se aplicarán los instrumentos: registro de observación, guía de encuesta
- -Recopilación de datos, que determinará la estructura de la estrategia metodológica.
- -Instrumentos: En concordancia con las técnicas de investigación se seleccionaran los siguientes instrumentos. Instrumentos para la recolección de información para analizar el nivel de satisfacción laboral de los docentes previa al estudio realizado.

-Ficha de observación. Es un instrumento que permite registrar información sobre conductas en forma sistemática para valorar la información obtenida en forma adecuada.

MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

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

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS

Estadística Descriptiva.- Se empleará el análisis de frecuencia, cuadros estadísticos, media aritmética.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS:

A.R. y Carrero Texidor, Yenisset; 2010, La satisfacción laboral y los resultados del trabajo institucional. Consideraciones acerca de los principales satisfactores dentro de las instituciones de educación superior, Cuba; Conclusiones: Los autores manifiestan que, no podrían hablar de satisfacción de necesidades humanas, ni de elementos motivantes, capaces de modificar la conducta del individuo en el marco de la esfera laboral y más aún en la esfera social, sin tomar en cuenta la existencia en el ser humano de necesidades que aparecen en orden jerárquico y que determinan su conducta en el plano social y laboral. Por lo que muy oportuno resultaría por parte de las organizaciones prestar la debida atención a estos aspectos en aras de perfeccionar el trabajo encaminado a la dirección de los individuos. Nuestra postura al respecto intenta reorientar el trabajo de la administración en el establecimiento de paralelismos entre la escala de necesidades propuesta por Maslow y la existencia de satisfactores laborales que coexisten en cada nivel de la escala y, en particular, las necesidades de autorrealización, para lo cual el individuo depende en gran medida del reconocimiento a escala social de la labor que realiza y a la que dedica gran parte de sus esfuerzos para alcanzarla.

Otro elemento a tener en cuenta en el manejo de los motivos, la satisfacción y el desempeño en la actividad laboral lo es el uso de determinados refuerzos contribuyentes a fomentar sentimientos de seguridad, bienestar y de autorregulación eficaz de la actividad, como lo es el refuerzo positivo que va unido indisolublemente al crecimiento personal. Las consideraciones hechas por Vroom resultan muy

acertadas a nuestro juicio al considerar el desempeño como una derivación de la motivación y un patrón modificante, sin duda, de la conducta individual.

Villagómez Santiago, 2010, La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas de la ciudad de Ambato, conclusiones: el autor refiere que para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia, el personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Aguirre Raya Dalila, 2009, Satisfacción Laboral De Los Recursos Humanos De Enfermería. Factores Que La Afectan, Revista Habanera de Ciencias Médicas, la Habana, **conclusiones:** la autora destaca que los enfermeros se encuentran más satisfechos desde el punto de vista laboral con las variables interacción con los pares, trabajo en sí y oportunidades de perfeccionamiento, así como con el reconocimiento del

trabajo realizado, la responsabilidad y los beneficios del lugar de trabajo, y menos satisfechos con las promociones y remuneraciones, la comunicación con sus superiores y otros profesionales, la sobrecarga laboral que genera la escasez de recursos humanos y la rotación de turnos.

En la mayoría de las investigaciones se concluye que las promociones son escasas o las políticas de promoción no son adecuadas, y las remuneraciones son consideradas inferiores a las que merecen por su labor.

Atalaya Pisco, María Clotilde; 1999; SATISFACCIÓN LABORAL Y PRODUCTIVIDAD; LIMA; Conclusiones: La autora considera que las teorías tienen enfoques interesantes y bastante novedosos, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente productiva, que formule pautas para motivar al personal hacia el mayor rendimiento; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos abordados. Por ejemplo, la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, o en todo caso, tener los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones que nuestros compañeros de trabajo, lo contrario genera malestar, y sentimientos que pueden explotar de diferentes modos, entre ellos, el deficiente desempeño.

Por otro lado, es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo, asumiendo que son individuos peculiares y diferentes entre sí. Asimismo, se debe tener en cuenta las metas en el sentido comprometer al trabajador en la fijación de metas, que se comunique con claridad en qué consisten, que permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, todo ello redundará en personal más comprometido,

generalmente, los individuos se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y al tener la oportunidad de participar en las metas de trabajo.

García Viamontes Diosveni, 2010, Satisfacción Laboral. Una Aproximación Teórica, conclusiones: El autor considera que se deben tomar en consideración las diferencias personales; es decir, la influencia que ejercen las particularidades psicológicas de los individuos en la dinámica de este complejo proceso. Por este motivo, todo cambio que se desee efectuar en el ambiente laboral debe tomar en consideración las características personológicas de los trabajadores, el modo en que es percibido por ellos y la influencia que ejercerán en su desempeño y rendimiento laboral.

Se puede decir que en la actualidad la satisfacción laboral se constituye en un elemento esencial para el logro de los objetivos humanos y organizacionales. Por esta razón, es necesario estudiarla de forma consecuente y lograr que los conocimientos generados sean aplicados de forma holística y humanista; de tal forma que no se obvie a la persona que es ese trabajador que se esfuerza y produce.

2.2 BASES TEÓRICA

ENFOQUE FILOSÓFICO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

El comportamiento y los intereses de las personas son tomados por los teóricos para explicar sus teorías. Frederick Herzberg; explica mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Nos da a entender que las personas trabajan más si se les premia o incentiva salarialmente; dando a saber la concepción y necesidades de las personas están por encima de las necesidades de la empresa o lugar de

trabajo. Una persona – en la mayoría de las veces – no hará algo si no tiene una compensación económica o de satisfacción emocional. El impulso de las personas hacia el trabajo es de necesidad y psicológico.

Por lo tanto en mi entender la naturaleza de las personas está relacionada con el trabajo como una obligación la cual permitirá satisfacerse social y emocionalmente en su contexto.

Mientras el psicólogo norteamericano David C. McClelland, liga dicho motivo, determinado culturalmente al progreso económico de la sociedad. El interés de este autor está centrado en la motivación humana, criticando a aquellos autores, que han dependido más en experimentos con animales que con personas. Su crítica descansa también en la aplicabilidad limitada de la motivación primaria basada en las necesidades biológicas. Es decir, además de que no contienen las condiciones suficientes para explicar la conducta, existen otros motivos diferentes de los biológicos que deberían tomarse en cuenta. Además de los motivos del hambre y la sexualidad, existen otros como el motivo de afiliación y el de realización.

En tanto, Abraham H. Maslow, ideó una teoría para explicar ciertas necesidades humanas. Defendió la posibilidad real de mejorar la naturaleza humana y, por extensión, la sociedad. Estableció que las tres premisas que influyen en la política de recursos humanos de las empresas son: a) el potencial mental de las personas; b) la insatisfacción como un estado natural del ser humano; c) que éste posee necesidades básicas que deben satisfacerse simultáneamente.

LA SATISFACCIÓN LABORAL DESDE UNA PERSPECTIVA PEDAGÓGICA

Para Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas. (managershelp)

En tanto. McClelland, señala que existen tres motivaciones particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. Por su parte, Pereira (2009) aduce que las anteriores son motivaciones sociales que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio. Explica este autor que las recompensas que suceden a una conducta la refuerzan, lo que aumenta la probabilidad de que se repita. Cuando el comportamiento de las personas opera en un ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, se aprende algo más que la respuesta a un problema, puesto que la forma de comportamiento asociado con el éxito también se ve reforzada. Parece que en condiciones que estimulan la independencia y moderan la toma de riesgos, la persona adquiere interés por retos de proporciones

manejables, que tal vez la conduzcan a experimentar altos sentimientos de logro. De igual forma, una necesidad fuerte de afiliación o de poder podría ser producto de una historia de recompensas asociadas con el comportamiento sociable o dominante.

Según lo mencionado, las necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles dependiendo de asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de situaciones. Este proceso indicando que conforme la persona lucha por dominar los problemas, surgen ciertos comportamientos que resultan muy compensatorios, por cuanto proporcionan soluciones a estos.

Como resultado, la próxima vez que la persona necesite enfrentar una situación, intentará emplear de nuevo el mismo esquema de comportamiento, pues ha aprendido a confiar en él. De esta forma, se dice que una persona está altamente motivada a competir (necesidad de logro), o que tiene mucha necesidad de relaciones sociales (necesidad de afiliación), como resultado de ese proceso de aprendizaje. Existe otro elemento de gran importancia en el proceso de aprendizaje y motivación: la ansiedad. Se considera que se aprende no solo cuando el comportamiento va seguido de estados positivos o recompensas, sino también cuando los sucede una reducción de la tensión.

La reducción de ansiedad asociada con el comportamiento que ayuda a resolver los problemas contribuye en parte a reforzar dicho comportamiento. Si competir contra un estándar de excelencia recompensa al individuo reduciendo la ansiedad, la necesidad de logro se fortalece. Si las relaciones afectuosas y amistosas con otros van asociadas al éxito, la necesidad de afiliación se fortalece; y si la persuasión y el dominio están asociadas con el éxito, se fortalece la necesidad de poder. (Naranjo Pereira, 2009)

La pedagogía de Abraham Maslow nos da a entender que se debe estimular un cambio en los procesos pedagógicos: más problémicos, flexibles e innovadores que generen competencias, materializadas, en productos. Con metodología flexible, privilegiando estrategias como: aprender a aprender, percepción, imaginación, pensamiento crítico y lógico que faciliten la hermenéutica. Aplicación de teorías: inteligencias múltiples. Teoría del caos, pedagogía del desorden (pensamiento lateral) transversalidad, sobre el soporte de los ejes. Teoría de la Gestalt: disponibilidad de medios diversos para resolver problemas en forma creativa. (Salas)

LA SATISFACCIÓN LABORAL DESDE UN ENFOQUE PSICOLÓGICO

La teoría bi-factorial de HERZBERG toma el entorno social, la organización, como la fuente de la motivación de la persona. Toma el individuo como el medio y se convierte sus deseos en la necesidad de organización. La organización a través de factores motivacionales manipula el individuo, lo motiva. Reduce la autorrealización a la realización de la tarea. El individuo está motivado por factores en el trabajo que se relacionan directamente con el trabajo. (ALVES)

La psicología de McClelland plantea la necesidad de generar instrumentos que permitan observar más directamente los procesos cognoscitivos para identificar las fuentes de fortaleza y debilidad de cada persona. También plantea el uso de pruebas cuyo resultado responda a la generación de un producto, llamadas por él pruebas operantes esto permitiría una observación más directa de la conducta cuando la persona responde y elabore la respuesta y crea condiciones menos rígidas de respuesta.

Permite, en cierta medida, neutralizar las críticas relacionadas con la observación de elementos adicionales importantes para la evaluación,

pero, naturalmente, también hacen más difícil su aplicación, su puntuación y, sobre todo, su interpretación. (RODRIGUEZ TRUJILLO)

El concepto central en la psicología de MASLOW es el de autorrealización, entendida como culminación de la tendencia al crecimiento que Maslow define como la obtención de la satisfacción de necesidades progresivamente superiores y, junto a esto, la satisfacción de la necesidad de estructurar el mundo a partir de sus propios análisis y valores.

Establece su jerarquía de necesidades, rechazó las teorías de la motivación que partían de determinantes únicos de la conducta, proponiendo una teoría de determinantes múltiples jerárquicamente organizados (Niveles). (ECHEGOVEN)

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la «Teoría de los Dos Factores», que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez. Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes «relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala» («incidentes críticos»).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la

supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas.

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que «satisfacción laboral» e «insatisfacción laboral» se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las «necesidades de desarrollo Psicológico». De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo «ausencia de satisfacción».

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado, causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo, eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud.

Uno de los aportes de la Teoría es el «enriquecimiento del puesto», que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David McClelland y sus colaboradores ofrecen una forma muy diferente de concebir las necesidades. Desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de ciertos países, por ejemplo ¿Por qué tiene más éxito los Estados Unidos que, otros países? El investigador y su equipo atribuyeron el éxito al predominio de la necesidad de logro que manifestaban muchos administradores de los países industrializados (McClelland, 1989). Posteriormente, sus investigaciones se ampliaron a tres necesidades: la necesidad de logro, la necesidad de Afiliación y la necesidad de Poder.

La necesidad de Logro refleja el afán del individuo por alcanzar objetivos y demostrar su competencia. Las personas que tienen un grado elevado de tal necesidad dirigen su energía a terminar una tarea rápido y bien. La necesidad de afiliación describe la necesidad de afecto, amor e interacción con la sociedad. La necesidad de poder refleja el interés por ejercer el control en el trabajo personal y el de otros. Los monarcas, gobernantes, líderes políticos y algunos ejecutivos de grandes empresas seguramente tienen elevada necesidad de poder (Gordon, 1997 (Atalaya Pisco M. C., Año III N°5 - 1999)).

McClelland descubrió que todas las personas tienen cada una de estas tres necesidades en cierto grado, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas proporciones. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro pero poca necesidad de

afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación pero poca necesidad de poder.

Con base en las numerosas investigaciones realizadas, se ha comprobado que las personas con necesidad de logro sobresalen en las actividades empresariales como dirigir su propio negocio o una unidad independiente dentro de una corporación. Aunque son excelentes en su rendimiento personal, generalmente no influyen en otros para que sean eficientes.

De modo que los vendedores con necesidad de logro no necesariamente serán buenos gerentes de ventas. Por otro lado, refieren los investigadores que las necesidades de afiliación y poder tiende a estar estrechamente relacionadas con el éxito gerencial; los mejores ejecutivos sienten generalmente una fuerte necesidad de poder y poca necesidad de afiliación.

Efectivamente, la elevada necesidad de poder es un requisito de la eficiencia gerencial. Pero resulta difícil diferenciar cuál es la causa y cuál el efecto, puede ser que la necesidad de poder se derive de ocupar un elevado cargo en la organización, con tal argumento se propone que cuanto más ascienda un individuo en la empresa, mayor será su motivación de poder, dado que las posiciones de mucho poder son así mismo estímulo de una fuerte motivación de poder. Finalmente, se ha logrado estimular la necesidad de logro en las personas ya sea desarrollando su potencial o sometiéndolo a un entrenamiento para el efecto (ROBBINS, 1996).

Para medir las necesidades preponderantes en las personas, McClelland piden a los evaluados escribir historias sobre seis láminas ambiguas. Se supone que la persona evaluada proyectará sus pensamientos, sentimientos y necesidades al darle significado y estructura a las historias. Quien tiene gran necesidad de logro, relatará historias

centradas en la obtención de metas y éxitos. Quien tiene mucha necesidad de afiliación hará un relato centrado en la familia o amigos, u otros por el estilo.

En sus investigaciones McClelland identificó tres características de las personas con gran necesidad de logro:

- Prefieren trabajos donde puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas y se les facilite poner en juego su iniciativa.
 Prefieren tener el control sobre su desempeño y no depender del azar o suerte.
- Tienden a asumir riesgos calculados y a fijarse metas moderadas, como de dificultad mediana.
- Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos (felicitaciones, reconocimientos).

Nash opina que la motivación para el logro es mucho mayor en los individuos, empresas y países con éxito económico; además, aunque se desarrolla durante la niñez a través de la educación, existe cierta evidencia que sugiere que los adultos pueden llegar a desarrollar esa necesidad mediante la capacitación.

En general la teoría contiene puntos que están todavía por resolver, además, no todos los resultados de la investigación la corroboran, sin embargo, resulta bastante útil y brinda una explicación verosímil de la motivación de algunos empleados.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Abraham Maslow diseño una psicológica teoría sobre la motivación humana que explicó mediante una jerarquía de necesidades 0 motivaciones que afectan a todos los

sujetos y que organizó estructuralmente como una pirámide. (TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW, 2011)

Esta pirámide consta de cinco niveles que explican el comportamiento humano. En la parte más baja de la pirámide se sitúan las necesidades prioritarias para la supervivencia y en la parte más alta se sitúa las de menor importancia para la supervivencia pero de mayor transcendencia para el desarrollo personal, afectivo y emocional.

Para Maslow existe un orden de prioridad en las necesidades, de manera que se satisfacen primero las necesidades más básicas y a partir de ahí podemos ir generando necesidades más complejas. Solo pueden satisfacerse los niveles superiores de la pirámide cuando los niveles inferiores han sido satisfechos.

De acuerdo con la pirámide de Maslow, las cinco necesidades, comenzando por la base de la pirámide son:

Necesidades fisiológicas

Son la primera prioridad del sujeto, son innatas y están relacionadas con la supervivencia. En esta categoría entraría la comida, bebida, sexo,

dormir, eliminar desechos, mantener la temperatura corporal, respirar, etc. De estas necesidades depende la supervivencia del individuo y deben ser las primeras en satisfacerse.

Necesidad de seguridad

Tendencia a sentirse seguro y protegido frente a situaciones de peligro físico y/o psicológico. Su objetivo es la protección contra el peligro, amenazas, privaciones, etc. Esta necesidad prevalece sobre los bienes materiales o la propiedad privada (si una persona es amenazada físicamente mientras saca dinero del cajero, lo más probable es que le dé el dinero al atracador sin preocuparse de la pérdida económica puesto que el objetivo sería proteger su integridad física).

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad aparecen otras necesidades más complejas.

Necesidad de afiliación

Desarrollo afectivo y de interacción entre las personas, con la necesidad de amistad, afecto y aceptación social. El ser humano tiene una tendencia natural a agruparse, siente la necesidad de pertenecer a distintos grupos. Cuando esta necesidad no se cubre (no recibir afecto, dificultades en la comunicación con otras personas de alrededor, no estar integrado en ningún grupo, etc.) estas personas desarrollarán a corto o medio plazo problemas psicológicos.

Necesidad de estima o reconocimiento

Necesidad de todo ser humano de sentirse valorado por sí mismo y por los demás. Cuando estas necesidades están cubiertas el sujeto se siente seguro de sí mismo, mientras que si no están cubiertas el sujeto sufre desajustes que se expresan en sentimientos de inferioridad, inestabilidad emocional, depresión, etc.

Necesidad de autorrealización

Para Maslow es el ideal al que todo ser humano desea llegar. Su objetivo es desarrollar todo el potencial y talento disponible y progresar en la vida al máximo para alcanzar la perfección o autorrealización. Cuando alcanzamos este estrato significa que el resto de necesidades están cubiertas.

2.3 BASES CONCEPTUALES

2.3.1 ESTRATEGIA

Una 'Estrategia' es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. (wikipedia)

Niveles de estrategia

Toda estrategia empresarial debe constar, al menos, de cuatro elementos. En primer lugar, debe incluir una serie de objetivos a largo plazo, lo que podemos establecer como la misión de la empresa, es decir sus propósitos. La misión de empresa puede adoptar formas muy diversas, pero en el fondo subyacen las intenciones que definen la orientación estratégica general de la empresa: "dominar el mercado", "ser líder tecnológico", "ofrecer los mejores precios" y "ofrecer el producto de mayor calidad". En segundo lugar, debe establecer el ámbito de actuación de la empresa, es decir, los productos que piensa ofrecer, los mercados que desea abordar y las áreas de actividad en las que desea tomar parte. Este tipo de decisiones corresponde al ámbito de la estrategia corporativa. En tercer lugar, la estrategia debe especificar la forma en que la empresa piensa alcanzar una posición ventajosa en cada negocio o mercado en el que opere. Más concretamente, la empresa debe determinar su estrategia competitiva o estrategia de

negocio, es decir, la forma en que piensa afrontar la competencia en cada uno de los negocios en los que está presente.

Por último, la empresa debe desarrollar *estrategias funcionales* coherentes con su estrategia global. Estas estrategias se establecen dentro de cada área funcional de la empresa. De este modo se distinguen los tres niveles jerárquicos de la estrategia empresarial:

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Analiza y decide en que negocios quiere estar

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Decide la forma de competir

ESTRATEGIA FUNCIONAL

Políticas de empresa de carácter funcional

Estrategia corporativa: consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa. Estas decisiones se configuran en torno a las tres dimensiones siguientes: vertical, horizontal y geográfica. La dimensión vertical comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor. Las decisiones estratégicas en esta dimensión deben determinar cuáles de esas fases son llevadas a cabo por la empresa y cuáles no. La dimensión horizontal se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa. La empresa

diversifica su ámbito horizontal de actividad a medida que entra en nuevos negocios. La dimensión geográfica hace referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global. A estas tres dimensiones puede añadirse una cuarta dimensión, relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

-Dimensión vertical:

• Integración vertical: agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio. La producción de cualquier bien o servicio requiere la realización de un conjunto de actividades sucesivas que comienzan con la obtención de las materias primas y finaliza con la distribución de los bienes terminados. Ventajas: mejor calidad, puntualidad, aprovechamiento de equipo, espacio, competencias personales y con alto volumen de especialización y eficiencia. En cuanto a la orientación de la integración:

-Integración vertical hacia atrás (aguas arriba): realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa, como plantearse si debería gestionar directamente sus propias fuentes de materias prima, etc.

-Integración vertical hacia delante (aguas abajo): realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa, como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, etc.

-Dimensión horizontal:

- Diversificación: representa la cartera de negocios de una empresa, es decir, la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector. Ventajas: simplificación en gestión, claridad de objetivos, imagen única, mejor conocimiento; desventajas: mayor riesgo empresarial ante modificaciones del entorno, menor flexibilidad y adaptación. Se distinguen dos tipos:
- a. Diversificación relacionada: existe algún tipo de relación entre los negocios.
- Diversificación no relacionada: no existe ninguna relación entre los negocios.

-Dimensión geográfica:

- Internacionalización: ofrecer bienes y servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado es buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso.
- Estrategia competitiva: los resultados económicos de una empresa no solo dependen de las condiciones estructurales de la industria, sino también de su habilidad específica para crear valor de cara al consumidor, y en esto consiste la estrategia competitiva, en determinar cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo. La actividad competitiva en el mercado se materializa en la variedad de ofertas realizadas por los distintos competidores con la finalidad de atraer a los consumidores. Cada producto ofrecido lleva un excedente del

consumidor asociado de manera implícita. El consumidor trata de elegir aquella oferta que le proporciona un mayor excedente. La creación de valor es el elemento fundamental de la estrategia competitiva. Tener una ventaja competitiva implica poder crear más valor que los competidores. Al crear más valor, la empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente equivalente o superior al de los competidores, al tiempo que obtiene un mayor beneficio. Las variables relacionadas con la creación de valor son el coste y el beneficio percibido por el consumidor. Ambas variables determinan las dos formas en que la empresa puede crear valor y obtener una ventaja competitiva: reduciendo costes o incrementando el beneficio percibido por el consumidor.

- Estrategia de liderazgo en costes: cuando una empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente comparable al resto de sus competidores pero con un coste sensiblemente inferior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en costes ofrece un producto con un beneficio percibido inferior al de sus competidores, es decir suministra a un precio más bajo un producto o servicio similar al de los competidores.
- Estrategia de diferenciación: cuando una empresa es capaz de crear más valor que los competidores ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un coste superior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en diferenciación ofrece un producto a un precio superior al de los competidores, pero con unas características diferenciadas por las que el consumidor está dispuesto a pagar ese sobreprecio.
- ✓ Estrategia de concentración: La empresa centra sus productos en un segmento del mercado (nicho), de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de

ellos. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado. Esta estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total.

Estrategia funcional: Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga. La estrategia funcional, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la del negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo. La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras. (Porter, 2009)

2.3.2 LA GESTIÓN EDUCATIVA

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos

pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad. Todo esto ayuda a favorecer su calidad de vida y prepararlos para su vida en el mundo laboral. (La gestion educativa)

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

2.3.3 SATISFACCIÓN LABORAL

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (ROBBINS, 1996).

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de

hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor, favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy

probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la

eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994). En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el

contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más valida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (ROBBINS, 1996).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982) plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados

necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí».

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo Y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De

la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes».

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el

supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Maier, 1975). No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (CHIAVENATO, 2000).

Al respecto, Pinilla (1982) (Atalaya Pisco, Año III N°5 - 1999) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

«Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlo y motivarlo. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes

que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción».

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.

2.4 TERMINOLOGÍA conceptos y categorías usados en la tesis

Estrategia

Una 'Estrategia' es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

La Estrategia como Plan: Curso de acción conscientemente determinado.

La Estrategia como Pauta de Acción: Condiciones de acción y reacción con el medio.

La Estrategia como Patrón: Consistencia en el comportamiento, intencional o no.

La Estrategia como Posición: Un medio para vincular una organización con su medio ambiente (contexto interno y externo)

La Estrategia como Perspectiva: Su contenido implica no solo selección de una posición, sino una visión del mundo.

Necesidades, son la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. En psicología la necesidad es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia.

Motivación, puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta

Satisfacción, es un estado del cerebro producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

Gestión, hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

CAPITULO III

RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO Y DISEÑO DE LA PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

POBLACIÓN Y MUESTRA

La muestra de estudio de la presente investigación la constituye los 25 docentes que conforman el nivel secundario de la I.E. N° 16210 Alejandro Sánchez Arteaga.

CUADRO Nº 01

LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

DESCRIPCIÓN	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	
	Nº	%	Nō	%	Nō	%	Νo	%	Nō	%
¿Encuentra motivación en el trabajo que realizas?	4	16	5	20	11	44	5	20	25	100

Fuente: Encuesta a docentes de la I.E. Alejandro Sánchez Arteaga - 2013

INTERPRETACIÓN:

Del total de profesores encuestados, acerca de la motivación en el trabajo que realiza, el 16% nos dicen que están muy satisfechos en su trabajo, el 20% están satisfechos; mientras tanto, un 44% de los profesores están insatisfechos por el trabajo que realizan y 20% están muy insatisfechos.



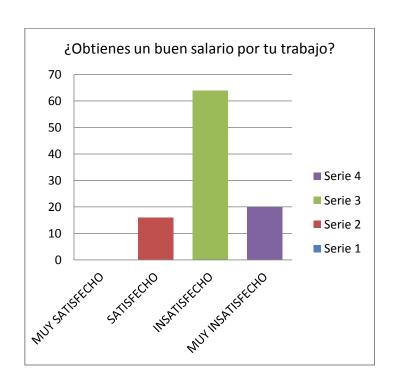
CUADRO Nº 02

LA REMUNERACIÓN EN EL TRABAJO

DESCRIPCIÓN	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	
	Nο	%	Nº	%	Nο	%	Nο	%	Nº	%
¿Obtienes un buen salario por tu trabajo?	0	0	4	16	16	64	5	20	25	100

INTERPRETACIÓN:

Los resultados de la encuesta, sobre el salario que obtienen por su trabajo, nos dan que el 16% de los profesores están satisfechos por el salario que reciben por su trabajo, el 64% de los profesores están insatisfechos por el salario que perciben por su trabajo y un 20% está muy insatisfecho por su salario.



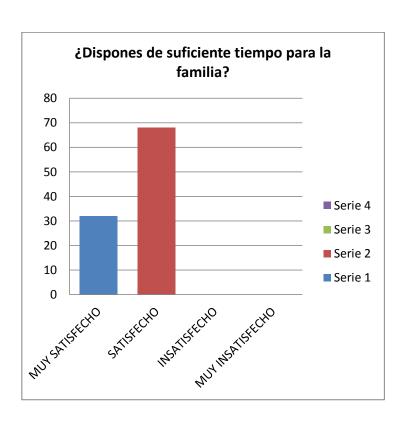
CUADRO Nº 03

EL TIEMPO PARA LA FAMILIA

DESCRIPCIÓN .	MUYS	SATISFECHO	SATISF	ЕСНО	INSATISF	ЕСНО	MUY INSATISFECHO		TOTAL	
	Nº	%	Νo	%	N∘	%	Nο	%	N∘	%
¿Dispones de suficiente tiempo para la familia?	8	32	17	68	0	0	0	0	25	100

INTERPRETACIÓN:

De los 25 profesores encuestados sobre la disposición del tiempo suficiente para pasarla con su familia, nos da como resultado que el 32% están muy satisfechos con el tiempo que disponen y el 68% de los encuestados están satisfechos con la disposición de tiempo que tienen para su familia.



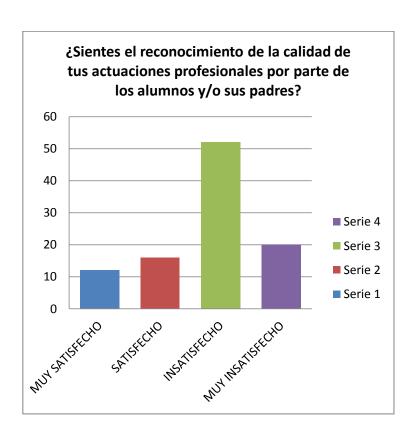
CUADRO Nº 04

EL RECONOCIMIENTO PROFESIONAL

DESCRIPCIÓN	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	
	Nο	%	Nō	%	Nο	%	Νo	%	Nō	%
¿Sientes el reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres?	3	12	4	16	13	52	5	20	25	100

INTERPRETACIÓN:

Del total de la encuesta realizada a los docentes del nivel secundario de la I.E., si percibe o no el reconocimiento de la calidad de sus actuaciones profesionales, tenemos que el 12% está muy satisfecho, el 16% está satisfecho, mientras la mayoría está insatisfecho con un 52% y muy insatisfecho con un 20%.



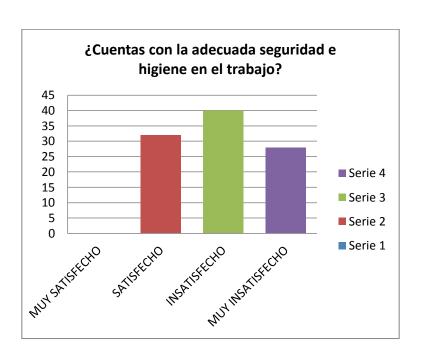
CUADRO Nº 05

LA SEGURIDAD LABORAL

DESCRIPCIÓN	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	
DESCRIPCION	Νo	%	Nο	%	Nο	%	Nο	%	Nο	%
¿Cuentas con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo?	0	0	8	32	10	40	7	28	25	100

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los encuestados acerca de si cuenta con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo, el 32% está satisfecho, el 40% está insatisfecho y un 28% está muy insatisfecho con su seguridad e higiene en su trabajo.



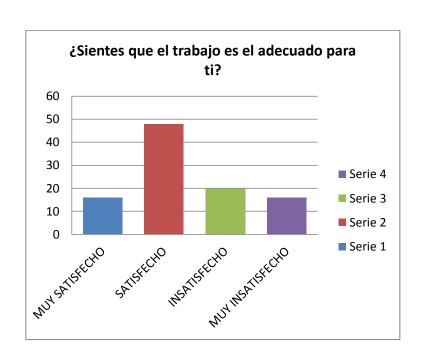
CUADRO Nº 06

LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO QUE RELIZAS

DESCRIPCIÓN	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	
	Nō	%	No	%	Nο	%	N∘	%	Nº	%
¿Sientes que el trabajo es el adecuado para ti?	4	16	12	48	5	20	4	16	25	100

INTERPRETACIÓN:

De los 25 docentes encuestados, el 16% está muy satisfecho ya que siente que su trabajo es el adecuado para ellos, el 48% está satisfecho, el 20% está insatisfecho y el 16% esta insatisfecho ya que sienten que su trabajo no es el adecuado para ellos.



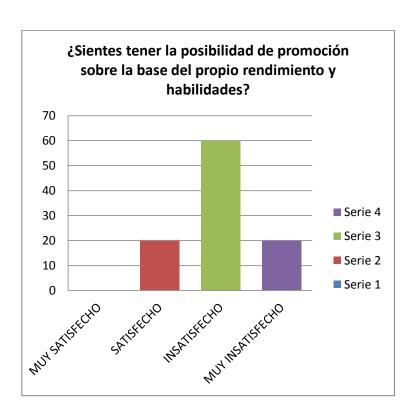
CUADRO Nº 07

LA PROMOCIÓN EN EL TRABAJO

DESCRIPCIÓN	MUY SATISFECHO		SATISFECHO		INSATISFECHO		MUY INSATISFECHO		TOTAL	
	Nō	%	Nο	%	Nο	%	Nο	%	N∘	%
¿Sientes tener la posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades?	0	0	5	20	15	60	5	20	25	100

INTERPRTACIÓN:

Los porcentajes, acerca de la promoción en el trabajo sobre la base del propio rendimiento y habilidades, de la encuesta nos dan que el 20% está satisfecho, mientras que un 60% está insatisfecho con esta promoción y un 20% está muy insatisfecho.



De los cuadros observados, se aprecia que en su gran mayoría están insatisfechos y muy insatisfechos. De los grupos de muy insatisfechos e insatisfechos; muchos de ellos nos dan a conocer, en una conversación, que esto se debe sobre todo a la nueva reforma educativa y a la postergación de promesas y acuerdos sin cumplir que tiene el gobierno con el magisterio.

3.2 DISEÑO DE LA PROPUESTA

Estrategia de gestión institucional para mejorar la satisfacción laboral de los docentes

Introducción

Los métodos, medios y procedimientos para aumentar la satisfacción laboral en los docentes de la institución educativa Alejandro Sánchez Arteaga Nº 16210, tienen como propósito fundamental, ejercer una debida influencia en los factores internos y externos de los docentes, que influiría directamente y de forma considerable en el buen clima institucional, en el mejor desempeño laboral y en el logro de las metas planteadas como institución.

Muchos de los trabajadores buscan el reconocimiento, en cualquiera de sus formas, por las acciones que realizan. Las acciones que realizan los docentes van a depender, muchos de ellos, a las estrategias o métodos utilizados para motivarlos en su quehacer.

Fundamentos

ENFOQUE FILOSÓFICO SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

El comportamiento y los intereses de las personas son tomados por los teóricos para explicar sus teorías. Frederick Herzberg; explica mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas. Nos da a entender que las personas trabajan más si se les premia o incentiva salarialmente; dando a saber la concepción y necesidades de las personas están por encima de las necesidades de la empresa o lugar de trabajo. Una persona – en la mayoría de las veces – no hará algo si no tiene una compensación económica o de satisfacción emocional. El impulso de las personas hacia el trabajo es de necesidad y psicológico.

Por lo tanto en mi entender la naturaleza de las personas está relacionada con el trabajo como una obligación la cual permitirá satisfacerse social y emocionalmente en su contexto.

Mientras el psicólogo norteamericano David C. McClelland, liga dicho motivo, determinado culturalmente al progreso económico de la sociedad. El interés de este autor está centrado en la motivación humana, criticando a aquellos autores, que han dependido más en experimentos con animales que con personas. Su crítica descansa también en la aplicabilidad limitada de la motivación primaria basada en las necesidades biológicas. Es decir, además de que no contienen las condiciones suficientes para explicar la conducta, existen otros motivos diferentes de los biológicos que deberían tomarse en cuenta. Además de los motivos del hambre y la sexualidad, existen otros como el motivo de afiliación y el de realización.

En tanto, Abraham H. Maslow, ideó una teoría para explicar ciertas necesidades humanas. Defendió la posibilidad real de mejorar la naturaleza humana y, por extensión, la sociedad. Estableció que las tres premisas que influyen en la política de recursos humanos de las empresas son: a) el potencial mental de las personas; b) la insatisfacción como un estado natural del ser humano; c) que éste posee necesidades básicas que deben satisfacerse simultáneamente.

LA SATISFACCIÓN LABORAL DESDE UNA PERSPECTIVA PEDAGÓGICA

Para Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo (fallas y atrasos en el servicio) y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el

aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas. (managershelp)

En tanto. McClelland. señala existen tres motivaciones que particularmente importantes: la necesidad de logro, la de afiliación y la de poder. Estas motivaciones son importantes porque predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. Por su parte, Pereira (2009) aduce que las anteriores son motivaciones sociales que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio. Explica este autor que las recompensas que suceden a una conducta la refuerzan, lo que aumenta la probabilidad de que se repita. Cuando el comportamiento de las personas opera en un ambiente propicio para obtener resultados satisfactorios, se aprende algo más que la respuesta a un problema, puesto que la forma de comportamiento asociado con el éxito también se ve reforzada. Parece que en condiciones que estimulan la independencia y moderan la toma de riesgos, la persona adquiere interés por retos de proporciones manejables, que tal vez la conduzcan a experimentar altos sentimientos de logro. De igual forma, una necesidad fuerte de afiliación o de poder podría ser producto de una historia de recompensas asociadas con el comportamiento sociable o dominante.

Según lo mencionado, las necesidades de logro, de afiliación y de poder son fuertes o débiles dependiendo de asociaciones pasadas con el desempeño y las recompensas obtenidas en la solución de situaciones.

Este proceso indicando que conforme la persona lucha por dominar los problemas, surgen ciertos comportamientos que resultan muy compensatorios, por cuanto proporcionan soluciones a estos.

Como resultado, la próxima vez que la persona necesite enfrentar una situación, intentará emplear de nuevo el mismo esquema de comportamiento, pues ha aprendido a confiar en él. De esta forma, se dice que una persona está altamente motivada a competir (necesidad de logro), o que tiene mucha necesidad de relaciones sociales (necesidad de afiliación), como resultado de ese proceso de aprendizaje. Existe otro elemento de gran importancia en el proceso de aprendizaje y motivación: la ansiedad. Se considera que se aprende no solo cuando el comportamiento va seguido de estados positivos o recompensas, sino también cuando los sucede una reducción de la tensión.

La reducción de ansiedad asociada con el comportamiento que ayuda a resolver los problemas contribuye en parte a reforzar dicho comportamiento. Si competir contra un estándar de excelencia recompensa al individuo reduciendo la ansiedad, la necesidad de logro se fortalece. Si las relaciones afectuosas y amistosas con otros van asociadas al éxito, la necesidad de afiliación se fortalece; y si la persuasión y el dominio están asociadas con el éxito, se fortalece la necesidad de poder. (Naranjo Pereira, 2009)

La pedagogía de Abraham Maslow nos da a entender que se debe estimular un cambio en los procesos pedagógicos: más problémicos, flexibles e innovadores que generen competencias, materializadas, en productos. Con metodología flexible, privilegiando estrategias como: aprender a aprender, percepción, imaginación, pensamiento crítico y lógico que faciliten la hermenéutica. Aplicación de teorías: inteligencias múltiples. Teoría del caos, pedagogía del desorden (pensamiento lateral) transversalidad, sobre el soporte de los ejes. Teoría de la Gestalt:

disponibilidad de medios diversos para resolver problemas en forma creativa. (Salas)

LA SATISFACCIÓN LABORAL DESDE UN ENFOQUE PSICOLÓGICO

La teoría bi-factorial de HERZBERG toma el entorno social, la organización, como la fuente de la motivación de la persona. Toma el individuo como el medio y se convierte sus deseos en la necesidad de organización. La organización a través de factores motivacionales manipula el individuo, lo motiva. Reduce la autorrealización a la realización de la tarea. El individuo está motivado por factores en el trabajo que se relacionan directamente con el trabajo. (ALVES)

La psicología de McClelland plantea la necesidad de generar instrumentos que permitan observar más directamente los procesos cognoscitivos para identificar las fuentes de fortaleza y debilidad de cada persona. También plantea el uso de pruebas cuyo resultado responda a la generación de un producto, llamadas por él pruebas operantes esto permitiría una observación más directa de la conducta cuando la persona responde y elabore la respuesta y crea condiciones menos rígidas de respuesta.

Permite, en cierta medida, neutralizar las críticas relacionadas con la observación de elementos adicionales importantes para la evaluación, pero, naturalmente, también hacen más difícil su aplicación, su puntuación y, sobre todo, su interpretación. (RODRIGUEZ TRUJILLO)

El concepto central en la psicología de MASLOW es el de autorrealización, entendida como culminación de la tendencia al crecimiento que Maslow define como la obtención de la satisfacción de necesidades progresivamente superiores y, junto a esto, la satisfacción de la necesidad de estructurar el mundo a partir de sus propios análisis y valores.

Establece su jerarquía de necesidades, rechazó las teorías de la motivación que partían de determinantes únicos de la conducta, proponiendo una teoría de determinantes múltiples jerárquicamente organizados (Niveles). (ECHEGOVEN)

Objetivos:

General:

Propuesta de estrategia de gestión institucional para mejorar la satisfacción laboral de los docentes del nivel secundario de la institución educativa "Alejandro Sánchez Arteaga" N° 16210.

- Específico:

- a. Garantizar que la finalidad de la presente estrategia sea del conocimiento de todos los docentes, para facilitar la preparación del proceso, propiciando así el compromiso por parte de ellos.
- b. Compartir con todos los docentes el resultado de la estrategia aplicada y las acciones generadas por el mismo.

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

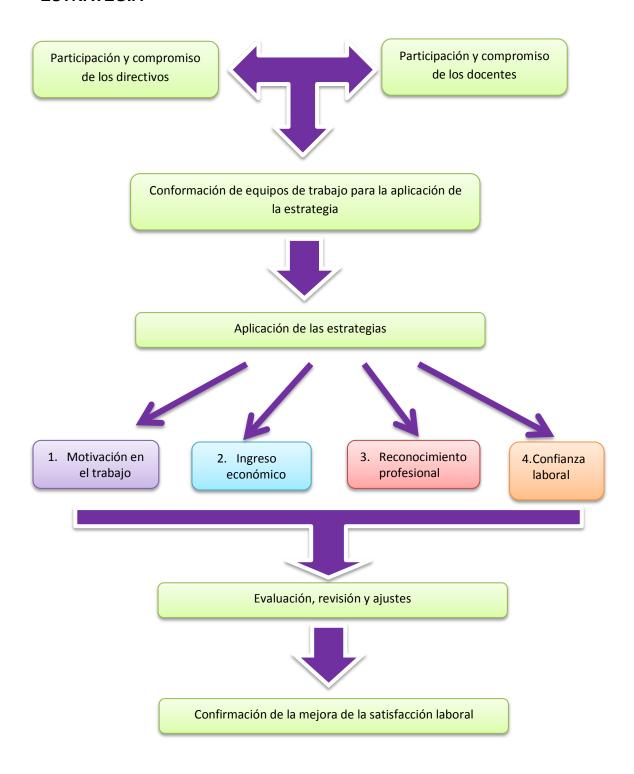
CARACTERISTICAS

Para el diseño de esta estrategia se tendrá un dialogo permanente con los directivos, docentes y trabajadores de la I.E., se ha tenido en cuenta algunas de las características de los docentes como, tiempo de servicio, edad, sexo, religión y actividades extracurriculares.

La realización de la idea surge del constante dialogo entre profesores, con objetivos vivenciales, trimestrales o anuales según sea el caso y luego ser presentada para el aval de los directivos y posteriormente socializada y aprobada por los docentes.

Considero que para la presente estrategia que he diseñado está enmarcado dentro de las teorías que he considerado, como: los factores de Herzberg, las necesidades de McClelland y las necesidades de Maslow; lo considero así debido a los resultados de las fichas diagnósticas y al alcance que podría tener, para revertir esta situación, en la I.E. en su conjunto.

DIAGRAMA METODOLÓGICO PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA



Metodología para la aplicación de la estrategia. Fuente (elaboración propia)

PROCESO METODOLÓGICO PARA LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Participación y compromiso de los directivos

Sensibilización y compromiso de los directivos con respecto al tema que da origen a dicha investigación y el propósito de ésta en función con la importancia de que perciba el nivel de satisfacción laboral que experimentan los docentes. Son los encargados de gestionar y buscar los recursos necesarios para el cumplimiento de las diferentes actividades que se realizaran en la aplicación de la estrategia.

Participación y compromiso de los docentes

Sensibilización y compromiso por parte de todos los docentes sobre la importancia que tiene esta investigación y la probabilidad de mejorar la satisfacción laboral y por ende los resultados de la I.E.

Conformación de equipos de trabajo para la aplicación de la estrategia

En esta parte los docentes formaran equipos de trabajo para verificar la estrategia que se va a usar, lo cual implica una mejora en su metodología si así lo consideran y su respectiva calendarización. Serán los que están encargados en el cumplimiento y evaluación de la estrategia.

Aplicación de las estrategias

Los equipos conformados son los encargados del cumplimiento de la estrategia, desde el inicio hasta su culminación. Ellos velaran por la buena aplicación de la estrategia y publicaran el cronograma de actividades que se van a realizar.

Evaluación, revisión y ajustes

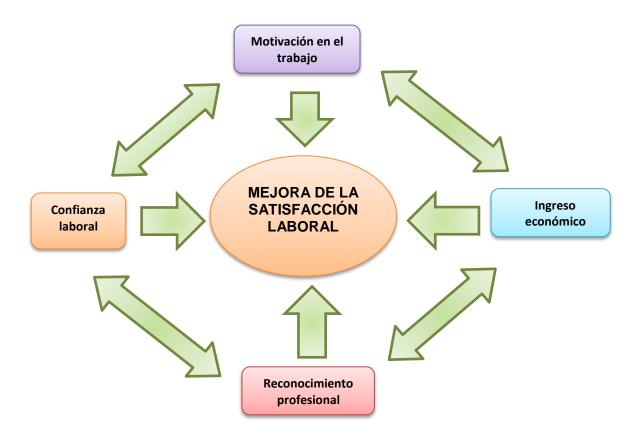
La evaluación está dado por los equipos de trabajo los cuales darán en reunión los resultados de cada actividad, revisaran los documentos necesarios para tener pruebas y tener los resultados más óptimos y si es necesario dar algunos ajustes en consenso de todos los docentes.

Confirmación de la mejora de la satisfacción laboral

Una vez terminada la aplicación de la estrategia, se tiene que confirmar los resultados en la mejora de la satisfacción laboral, de acuerdo a indicadores tomados del diagnóstico que determino la insatisfacción laboral.

ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA



Estrategia para mejorar la satisfacción laboral.

Fuente (elaboración propia)

ESTRATEGIA PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Mejorar la motivación en el trabajo

- Paso 1: Dando el sentido de pertenencia: Los docentes, en las capacitaciones o charlas con los psicólogos y /o sociólogos, aprenderán que la IE es como nuestro hogar y que todos acá somos una familia. Que todos pertenecemos a la IE y que somos importantes para el desarrollo de esta institución, estos talleres o charla se deberán realizar al iniciar cada trimestre.
- Paso 2: Realización de eventos deportivos: La práctica de deporte anima a la persona y ayuda en la disminución del estrés laboral que estén pasando los docentes. Se invitara a todos los docentes a la práctica de deportes por la noche durante tres días a la semana, para la realización de esta práctica se facilitaran los ambientes y materiales necesarios. Se harán invitaciones a otras instituciones para llevar acabo encuentros deportivos en las disciplinas que se crea conveniente participar, esta práctica se podría llevar acabo a mitad del año escolar y antes de finalizar el año escolar.
- Paso 3: Reconocimiento y felicitaciones (el trabajador del mes): Todas las personas merecen ser reconocidas por sus buenas actuaciones en la IE para lo cual se tendrán en cuenta cierto criterios como:
 - Ser empático
 - Ser solidario
 - Respetuoso
 - Responsable
 - Puntual
 - Dinámico

Estas actividades no son difíciles de evaluar ya que se tendrá en cuenta documentos que nos ayudaran con la evaluación, la lista de

asistencia, las fichas de seguimiento y monitoreo y una hetero evaluación por parte de todos los docentes.

Paso 4: Encuentros familiares: Si consideramos a todos los trabajadores como familia, entonces, sería bueno conocer a la familia de cada trabajador ya que esto traerá una conexión más íntima entre todos los docentes. Para la realización de esta actividad se debe contar con la colaboración económica de cada docente y la disponibilidad de tiempo, la cual se realizara una sola vez. Se propone realizar una liturgia, charlas de familia con psicólogos y sociólogos, una comida y encuentro deportivo.

Incrementamos el ingreso económico de los docentes:

Realización de talleres pedagógicos

Algunos estudiantes de diversas instituciones tienen la necesidad de reforzar sus conocimientos en diversos temas que les dictan en sus respectivas clases, este reforzamiento se puede dar por parte de algunos de los docentes que estén interesados en la realización de talleres. Teniendo en cuenta que los estudiantes son de distintos grados y de IE superior.

La realización de estos talleres deportivos, cognitivos, artísticos y de capacitación se realizarán los fines de semana ya que los demás días están en sus respectivas labores cotidianas. Algunos de estos talleres no solo están dirigidos a estudiantes también están dirigidos a todas las personas que deseen llevar cualquiera de estos talleres para lo cual se cobrara de pendiendo las horas que dure dicho evento.

Estos talleres deberán ser avalados por los directivos y por la APAFA, para lo cual el directo deberá estar en coordinación con las diferentes partes de esta actividad.

Reconocimiento a los docentes por su destacada labor

El reconocimiento en cualquiera de sus formas es un aliciente para todas las personas que son reconocidas públicamente. En esta parte de la estrategia se tiene en cuenta ciertos parámetros para poder acceder a este reconocimiento.

Este reconocimiento se realizara en público y al finalizar el año escolar, se tomara en cuenta al momento de evaluar:

- La realización de sus actividades.
- El aprendizaje de sus estudiantes.
- Las fichas de monitoreo y seguimiento.
- La asistencia diaria.
- Fichas de evaluación por parte de los docentes y estudiantes.

A los docentes ganadores se les premiara con resoluciones de felicitaciones por parte de la UGEL, diplomas y si fuera posible con un pequeño viaje para dos personas.

Apoyo y confianza laboral

El estado estará evaluando a los docentes constantemente y muchos docentes sentimos estar desprotegidos frente a estos hechos.

Se sugiere para esta estrategia la realización de charlas con psicólogos y abogados laboralistas para saber lo que podríamos hacer en ciertos casos que se vulneren nuestros derechos.

Como la IE mantiene convenios con otras instituciones se podría dar talleres de capacitación, diplomados y maestrías a los docentes de nuestra institución para mantenernos en capacitación constante.

El taller de capacitación se darán a todos los docentes y se realizara al iniciar el año escolar y durante el periodo del segundo trimestre para lo cual participaran todos en los días programados.

Los diplomados y maestrías se realizaran en las menciones que los docentes crean por conveniente y se puede realizar en vacaciones de verano, para lo cual se programaran en grupos o en bloque, dependiendo al acuerdo que se tenga con la institución capacitadora.

Recursos: Estos deberán ser gestionados a través de la dirección, teniendo en cuenta los aliados claves como son: La APAFA, los ingresos económicos que brindan los kioscos, las tiendas comerciales con las que se hace negocios, las instituciones con las se hace convenios y otras actividades que se podrían realizar en la recaudación de dinero.

CONCLUSIONES

- 1.- La satisfacción laboral es necesaria para que cualquier docente se entusiasme con sus actividades y de mejores resultados, ya que esta satisfacción se podrá evidenciar en los estudiantes además cuando están a gusto con su labor infunden en los escolares un buen estado de ánimo y un buen clima institucional.
- 2.- El instrumento aplicado se caracterizó por ser formal y estructurado. Tiene una escala tipo Likert, con las categorías de muy satisfecho, satisfecho, insatisfecho y muy insatisfecho, y 44 afirmaciones.
- 3.- Los resultados de este estudio dan como evidencias que los docentes poseen necesidades del orden económico y de estímulo en la Institución Educativa, pues no demuestran un alto nivel de satisfacción laboral lo que repercute en los estudiantes en un decadente nivel educativo y en otras ocasiones una ruptura del clima institucional. Evidencia que motivo a la propuesta de esta estrategia.
- 4.- Las teorías utilizadas para esta investigación nos ayudan a entender las causas que motivan a las personas a distintas actuaciones que ellos tengan, los tres autores nos dicen que la satisfacción de las personas va, de adentro a fuera y se puede evidenciar en los resultados que se obtuvieron en la ficha diagnostica, la cual demuestra que no hay estímulos para una mejor satisfacción laboral en los docentes.
- 5.- Por todas las conclusiones expuestas anteriormente, vale decir que la realidad sustentada a través del diagnóstico, que sirvió de base para el problema en la presente investigación justifica, viabiliza y sustenta la propuesta acerca de estrategia de gestión institucional para mejorar la satisfacción laboral en los docentes de la I.E. N° 16210 "Alejandro Sánchez Arteaga" de Bagua Grande.

RECOMENDACIONES

A los directivos:

Es importante promover en todos los miembros de la Institución Educativa la puesta en práctica de estrategias que motiven y mejoren la satisfacción laboral convirtiendo, a la Institución, en un centro potenciador de estímulos para los docentes y su vez el logro de las metas comunes para toda la Institución Educativa.

A los docentes:

La labor diaria implica más que una profesión donde el buen ejemplo es la mejor estrategia de triunfo personal, profesional e institucional, la más preciada carta de presentación, que se convierte en modelo para una sociedad que reclama de este el liderazgo que potencia organizaciones eficaces y efectivas, que proponga soluciones a los problemas del día a día social, cultural e institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW. (2011). Recuperado el 23 de abril de 2013, de http://rincondemente.wordpress.com/2011/11/16/teoria-de-las-necesidades-de-maslow/

A. R., & Carrero Texidor, Y. (2010). La satisfacción laboral y los resultados del trabajo institucional. Consideraciones acerca de los principales satisfactores dentro de las instituciones de educación superior. Recuperado el 20 de agosto de 2012, de www.monografias.com/satisfaccion/laboral/antonio-carrero.

Aguirre Raya, D. (2009). Satisfacción Laboral De Los Recursos Humanos De Enfermería. Factores Que La Afectan. Recuperado el 19 de agosto de 2012, de versión On-line ISSN 1729-519X

Alvares Flores, D. (2012). satisfaccion y fuentes de presion laboral en docentes universitarios de Lima metropolitana.

ALVES, B. (2013) Recuperado el 13 de JUNIO de 2013, de http://www.portaldomarketing.com.br/

Atalaya Pisco, M. C. (1999). SATISFACCIÓN LABORAL. Revista Psicológica.

AVILA, V. I. (2010). BASES EMPÍRICAS EN PRO DEL CONSTRUCTO DE BIENESTAR COMO PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN EN EL AGENTE EDUCATIVO.

Catarina. (2001). Recuperado el 23 de mayo de 2013, de http://.www.catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/...l_r/capitulo2.pdf

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw-Hill.

ECHEGOVEN, J. (s.f.). *INTRODUCCION A LA PSICOLOGIA*. CENTRO DE ESTUDIOS RAMON ARECES.

M. Esteve (1995), "Los profesores ante el cambio social". Barcelona: Anthropos, FACTORES DE INSATISFACCIÓN LABORAL EN LOS.

García Viamontes, D. (2010). SATISFACCIÓN LABORAL. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA. Recuperado el 19 de agosto de 2012, de www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm

GARCIA, E., & GARCIA, J. (2010). Determinantes socioeconómicos de la satisfacción laboral en Cataluña. Recuperado el 29 de marzo de 2013

google. (s.f.). http://maps.google.com.pe/.

Herzberg, F. (1954). *TEORIA DE LA ORGANIZACION*. Recuperado el 12 de junio de 2013, de UNTREF VIRTUAL: www.googleacademico.com/tesis/untref/&virtual.pdf

La gestion educativa. (s.f.). El Portal de la Educación Dominicana. Recuperado el 23 de mayo de 2013, de http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/

La satisfaccion laboral como variable economica. (s.f.). Recuperado el 15 de junio de 2013, de www.eumed.net/tesis-doctorales/cgb/c1.pdf

managershelp. (s.f.). www.managershelp.com. Recuperado el 13 de junio de 2013, de http://www.managershelp.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg.htm

McClelland, D. (1989). Motivaciones Sociales del Invividuo. Mexico: Editorial MCGRAW-HILL.

Naranjo Pereira, M. L. (2009). MOTIVACION: PERSPECTIVAS TEORICAS Y ALGUNAS CONSIDERACIONES DE SU IMPORTANCIA EN EL AMBITO EDUCATIVO. *Revista educacion* 33, 18.

Porter, M. (2009). *economia del desarrollo*. Recuperado el 23 de mayo de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial

ROBBINS, S. (1996). Comportamiento Organizacional. Mexico: PRENTICE.

RODRIGUEZ TRUJILLO, N. (s.f.). LA MEDICION DE LAS COMPETENCIAS. CARACAS, VENEZUELA.

Ruiz, G. (s.f.). *Docentes: Propuesta de trabajo*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2012, de http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD24/docentes/gestion%20institucional/conceptos_introductorios/conceptos-introductorios.html

Salas, J. (s.f.). *paradigmas y enfoque pedagogico*. Recuperado el 01 de junio de 2013, de http://www.slideshare.net/dva07/paradigmas-y-enfoques-pedaggicos

Santiago, V. (2010). La satisfacción laboral de los trabajadores y su repercusión en productividad de las empresas de la ciudad de Ambato. Recuperado el 15 de abril de 2013, de www.monografias.com

wikipedia. (s.f.). Recuperado el 2013 de mayo de 25, de http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia

ANEXO

Anexo I. Ítems contenidos en la forma experimental de la Escala de Satisfacción Laboral

- 01. Tener prestigio o estatus social.
- 02. Encontrar motivador el trabajo que realizas.
- 03. Ser apreciado laboralmente por otros colegas (otros profesores).
- 04. Obtener un buen salario.
- 05. Participar en el diseño del puesto de trabajo.
- 06. Posibilidad de desarrollar nuevas habilidades.
- 07. Disponer de suficiente tiempo para la familia.
- 08. Sentir que estás realizando algo valioso.
- 09. Reconocimiento de la calidad de tus actuaciones profesionales por parte de los alumnos y/o sus padres.
- 10. Posibilidad de actualización permanente.
- 11. Reconocimiento económico del rendimiento laboral.
- 12. Tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo.
- 13. Sentir que el trabajo te ayuda a lograr tus necesidades y metas.
- 14. Trabajo bajo políticas de personal consistentes e inteligentes.
- 15. Estar en una situación competitiva.
- 16. Obtener reconocimiento de los superiores por el trabajo bien hecho.
- 17. Sentir que tu rendimiento laboral es el adecuado a tus posibilidades.
- 18. Disponer de una buena seguridad social.
- 19. Tener autonomía en el desarrollo de las actividades.
- 20. Posibilidad de conocer a personas y sitios nuevos.
- 21. Alta valoración de tu trabajo por parte de los amigos y conocidos.
- 22. Desarrollar un trabajo del que tu familia se sienta orgullosa.
- 23. Disponer de suficiente tiempo libre.
- 24. Poder establecerse en una localidad determinada.
- 25. Contar con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo.
- 26. Estar muy ocupado.

- 27. Sentir que el trabajo es adecuado a tus habilidades y talentos.
- 28. Tener un horario flexible.
- 29. Poder jubilarse anticipadamente.
- 30. Posibilidad de avanzar de forma rápida y justa.
- 31. Participar activamente en el establecimiento de objetivos.
- 32. Contar con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo.
- 33. Variedad en las actividades del trabajo.
- 34. Contar con el asesoramiento y ayuda de expertos.
- 35. Tener un plan de trabajo claro.
- 36. Posibilidad de viajar y asistir a congresos y reuniones profesionales.
- 37. Participación en programas de perfeccionamiento.
- 38. Tener superiores competentes y justos.
- 39. Tener una opinión propia.
- 40. Tener buenas relaciones con los superiores.
- 41. Sentir que el trabajo es el adecuado para ti.
- 42. Posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades.
- 43. Posibilidad de ser experto en un tipo de trabajo especializado.
- 44. Facilidad de desplazamiento entre el hogar y el centro de trabajo.

Anexo II. Escala de Satisfacción Laboral para Profesores

Nombre Sexo				
EdadCentro de trabajo		Lo	oca	alidad
ProvinciaFecha Nº	aŕ	ios	;	como
profesor Nº años en el puesto actual				
¿En qué grado (1 = muy satisfecho; 2 = satisfecho; 3 = insa	atis	fec	cho	o; 4 =
muy insatisfecho) consideras que en tu actual trabajo como	э р	rof	es	or se
dan los siguientes hechos?				
	(p	or	fav	vor, rode
	CC	วท	un	círculo)
1. ¿Encuentra motivación en el trabajo que realizas?	1	2	3	4
2. ¿Obtienes un buen salario por tu trabajo?	1	2	3	4
3. ¿Tienes la posibilidad de desarrollar nuevas habilidades?	1	2	3	4
4. ¿Dispones de suficiente tiempo para la familia?	1	2	3	4
5. ¿Sientes que estás realizando algo valioso?	1	2	3	4
6. ¿Sientes el reconocimiento de la calidad de tus				
actuaciones profesionales por parte de los alumnos	1	2	3	4
y/o sus padres?				
7. ¿Tienes la posibilidad de actualizarte permanente?	1	2	3	4
8. ¿Hay reconocimiento económico del rendimiento laboral?	1	2	3	4
9. ¿Tienes buenas relaciones con los compañeros de	4	2	2	4
trabajo?	1	2	3	4
10. ¿Sientes que el trabajo te ayuda a lograr tus	4	0	2	4
necesidades y metas?	1	2	3	4
11. ¿Sientes que tu rendimiento laboral es el adecuado a		_	^	4
tus posibilidades?	1	2	3	4
12. ¿Dispones de una buena seguridad social?	1	2	3	4
13. ¿Tienes autonomía en el desarrollo de las actividades?	1	2	3	4

14. ¿Dispone de suficiente tiempo libre?	1	2	3	4			
15. ¿Puede establecerse en una localidad determinada?	1	2	3	4			
16. ¿Cuentas con los suficientes medios técnicos y materiales exigidos por el trabajo?	1	2	3	4			
17. ¿Sientes que el trabajo es adecuado a tus habilidades y talentos?	1	2	3	4			
18. ¿Tienes un horario flexible?	1	2	3	4			
19. ¿Participas activamente en el establecimiento de objetivos?	1	2	3	4			
20. ¿Cuentas con la adecuada seguridad e higiene en el trabajo?	1	2	3	4			
21. ¿Cuentas con el asesoramiento y ayuda de expertos?							
22. ¿Tienes un plan de trabajo claro?							
23. ¿Participas en programas de perfeccionamiento?	1	2	3	4			
24. ¿Tienes superiores competentes y justos?	1	2	3	4			
25. ¿Tienes o realizas una opinión propia?	1	2	3	4			
26. ¿Tienes buenas relaciones con los superiores?	1	2	3	4			
27. ¿Sientes que el trabajo es el adecuado para ti?	1	2	3	4			
28. ¿Sientes tener la posibilidad de promoción sobre la base del propio rendimiento y habilidades?	1	2	3	4			
29. ¿Tienes facilidad de desplazamiento entre el hogar y el centro de trabajo	1	2	3	4			