

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



Una Institución Adventista

Satisfacción laboral y motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con Mención en Gestión Empresarial

Autor:

Javier Antonio Mendoza Muñoz

Asesor:

Mg. Julio César Rengifo Peña

Lima, febrero de 2021

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Julio César Rengifo Peña, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: "**SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN PROFESIONAL DEL PERSONAL DOCENTE DE LOS COLEGIOS DE LA ASOCIACIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA CENTRAL SUR, LIMA, 2020**" constituye la memoria que presenta el (la) egresado Javier Antonio Mendoza Muñoz, para aspirar al Grado Académico de Maestro(a) en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 07 días del mes de mayo del año 2021.



Julio César Rengifo Peña

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los doce días del mes de febrero del año 2021, siendo las 09:00 horas se reunieron en la sala virtual zoom (<https://adventistas.zoom.us/j/85151715952?pwd=VU9NclpEWtN1TDFFaWZ4cjFNMjl2Zz09>) de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Marcos Enrique Flores González y los demás miembros siguientes:


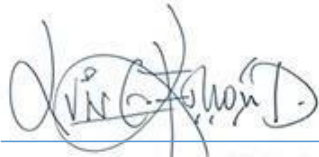

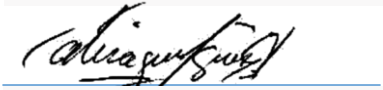

Secretario: Mg. Luis Enrique Falcón Delgado
Asesor: Mg. Julio César Rengifo Peña
Vocal: Mg. Gloria Ivon Luy Medina
Vocal: Mg. Margarita Jesús Ruiz Rodríguez

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: "**Satisfacción laboral y motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020**"; del egresado: Javier Antonio Mendoza Muñoz conducente a obtención del Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

El Presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando al candidato a hacer uso del tiempo señalado por para su exposición. Concluida la misma, el Presidente del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por el candidato, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

Aprobado por **UNANIMIDAD** calificación: **APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 18 ESCALA CUALITATIVA CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.**

El Presidente del Jurado hizo alusión al maestrando y solicitó al secretario la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, el Presidente del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.

	
Presidente	Secretario
	
Candidato	
	
Vocal	Vocal

Dedicatoria

Quiero dedicar la presente tesis a mi amada esposa Carla, por animarme y alentarme en todo momento a culminar con este proyecto profesional, de igual manera a mis hijos Fernanda y Diego que me motivan cada día a mejorar y enseñarles a través del ejemplo a ser perseverantes y esforzados con todo proyecto iniciado, pese a que no siempre las circunstancias sean favorables.

Agradecimiento

Agradezco en primer lugar a Dios por concederme el privilegio de seguir creciendo y desarrollándome profesionalmente, también agradezco a mis padres porque de ellos aprendí que solo a través de la perseverancia es que se logran las metas,

Mi gratitud a la ASESACES por la facilidad e información facilitada para hacer realidad la culminación de esta tesis.

Finalmente, agradecer a mis asesores y docentes por sus sugerencias, observaciones y aportes durante el desarrollo de este trabajo.

Tabla de contenido

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Índice de tablas.....	6
Índice de figuras	7
Índice de anexos	8
Resumen	9
Capítulo I.....	10
El problema.....	10
1.1. Descripción del problema.....	10
1.2. Formulación del problema	12
1.3. Justificación y viabilidad del estudio	13
1.4. Objetivo	13
Capítulo II.....	15
Marco teórico	15
2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.2. Revisión teórica	17
2.3. Marco conceptual.....	36
Capítulo III.....	38
Metodología de la investigación	38
3.1. Tipo de estudio	38
3.2. Diseño metodológico.....	38
3.3. Población y muestra	38
3.4. Formulación de la hipótesis.....	38
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	40
Capítulo IV	41
Resultados y discusión.....	41
4.1. Resultados	41
4.2. Discusión.....	55
Capítulo V	57

Conclusiones y recomendaciones	57
5.1.Conclusión	57
5.2.Recomendaciones	58
Referencias	60
Anexos	63
Anexo 1	64
Operacionalización de variables	64
Anexos 2	66
Matriz de consistencia	66
Anexo 3	67
ENCUESTA	67

Índice de tablas

Tabla 1. Escala de medición de las dimensiones satisfacción laboral.....	42
Tabla 2. Escala de medición de las dimensiones de motivación profesional	43
Tabla 3. Nivel de satisfacción y motivación profesional.....	46
Tabla 4. Nivel de aplicación de las relaciones interpersonales y motivación profesional ...	47
Tabla 5. Nivel de aplicación del desempeño profesional y la motivación profesional	47
Tabla 6. Nivel de aplicación entre las condiciones laborales y la motivación profesional	48
Tabla 7. Nivel de aplicación entre valoración del trabajo desarrollado y la motivación profesional	49
Tabla 8. Nivel de aplicación entre el ambiente físico y la motivación profesional	49
Tabla 9. En la tabla 8 Prueba de normalidad.....	50
Tabla 10. Relación entre satisfacción laboral y motivación profesional.....	51
Tabla 11. Relación entre relaciones interpersonales y motivación profesional.....	52
Tabla 12. Relación entre desempeño profesional y motivación profesional.....	52
Tabla 13. Relación entre condiciones laborales y motivación profesional.....	53
Tabla 14. Relación entre valoración de trabajo de desarrollo y motivación profesional.....	54
Tabla 15. Relación entre ambiente físico y motivación profesional.....	54

Índice de figuras

Figura 1. Teoría de los factores: de satisfacción a insatisfacción como dos continuos separados (Chiavenato, 2000).....	22
Figura 2. Teoría de los eventos situacionales (Sánchez, 2006).....	28
Figura 3. Jerarquía de las necesidades de Maslow (Palomo, 2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo).....	34
Figura 4. Influencia de las dimensiones en satisfacción laboral.....	44
Figura 5. Influencia de las dimensiones de motivación profesional.....	45

Índice de anexos

Anexo 1. Operacionalización de variables.....	64
Anexos 2. Matriz de consistencia.....	66
Anexo 3. Encuesta.....	67

Resumen

El presente trabajo tuvo el objetivo de analizar la relación entre la satisfacción laboral y motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur (ASEACES), Lima. La muestra fue no probabilística, trabajando con el 100% de la población. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario de Duche y el cuestionario de Marin & Placencia para la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo correspondientemente. Como resultado se demostró que el nivel de aplicación entre satisfacción laboral y motivación profesional alrededor del 50% y existió relación positiva buena entre las variables de estudio de $Rho = .804^{**}$ y un nivel de significancia menor a 0.05 (.000) y una elevada media que tuvieron las dimensiones de condiciones laborales 56% y factores higiénicos 51%. Ambas bastantes relacionadas conceptualmente, lo que lleva a concluir que este aspecto es una fortaleza distintiva en las ASEACES.

Palabras claves: Satisfacción laboral, motivación profesional y factores higiénicos.

Abstract

The present work had the objective of analyzing the relationship between job satisfaction and professional motivation of the teaching staff of the schools of the South Central Adventist Educational Association (ASEACES), Lima. The sample was non-probabilistic, working with 100% of the population. The instrument used was the Duche questionnaire and the Marin & Placencia questionnaire for job satisfaction and motivation at work correspondingly. As a result, it was shown that the level of application between job satisfaction and professional motivation was around 50% and there was a good positive relationship between the study variables of $Rho = .804^{**}$ and a significance level less than 0.05 (.000) and a high average that had the dimensions of working conditions 56% and hygienic factors 51%. Both are quite conceptually related, leading to the conclusion that this aspect is a distinctive strength in ASEACES.

Keywords: Job satisfaction, professional motivation and hygiene factors.

Capítulo I

El problema

1.1. Descripción del problema

La globalización de la economía es un indicador económico para todas las empresas que ofertan servicios por su característica de influir en las organizaciones satisfacer al capital humano mediante la motivación que impulse a la persona a identificarse cada vez más con los objetivos del negocio. Buscar productividad sin satisfacción y motivación profesional al personal solo dura en el corto plazo porque en el largo plazo el profesional encuentra nuevas oportunidades que satisfaga en mejores condiciones sus necesidades. Al respecto (Duche et al., 2019) manifiestan que la globalización y los nuevos desafíos del comportamiento económico, están motivando a las instituciones educativas a enfrentar distintos cambios, oportunidades y retos a nivel institucional. Dentro de este escenario, el personal docente se ha convertido en el elemento central de la educación y motivación para las nuevas generaciones que integren en el futuro la fuerza laboral de las organizaciones educativas.

La motivación laboral es un impulso psíquico que activa y direcciona los pensamientos y relaciona a todos aquellos factores que provocan y mantienen la conducta hacia un propósito que generen conductas y variaciones en el comportamiento de la persona. Barraza & Acosta (2008) Direccionando este contexto, en la estructura del comportamiento, los trabajadores se sienten satisfechos según la motivación que reciben de las empresas a la que pertenecen. El éxito de las organizaciones inteligentes esta ¿cómo? y ¿por qué? motivan a sus trabajadores para diferenciar su competitividad en sus actividades laborales. El rol que

debe cumplir la administración de un negocio, es hacer una eficiente administración de los recursos para estimular positivamente el logro de los objetivos de los colaboradores y las metas organizacionales.

La satisfacción laboral de los profesores de los colegios se convierte en una problemática álgido de investigación, en el campo de la educación peruana. Autoridades educativas a nivel regional y nacional vienen implementando medidas, que garanticen altos estándares de calidad educativa. Empero, las instituciones educativas de nivel primaria y secundaria nacional, son heterogéneas en calidad académica, tamaño de planta, capacidad instalada, disponibilidad presupuestal, legislación educativa vigente que no se ajusta al cambio tecnológico de la educación competitiva y filosofías diferentes que dificultan sus desarrollos y competitividad. Duche & Ames (2017) es fundamental recalcar que, en el entorno educativo son varios factores como: La falta de compromiso institucional que satisfaga las características laborales del docente que afectan la motivación y eficiencia laboral.

No lejos de esta realidad se encuentran los docentes de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur (ASEACES), de Lima. Que actualmente están presentando las siguientes situaciones problemáticas que el trabajo de investigación dará respuesta:

- El personal docente trabaja en las diferentes Instituciones Educativas Adventista Central Sur, más por concepto de servicio basado en los principios de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.
- La satisfacción laboral profesional presenta un estado emocional no placentero debido a que sienten que no son atendidos en mejorar sus remuneraciones hecho que no les permite satisfacer sus necesidades básicas en mejores condiciones.

- La motivación laboral está más ligado al espíritu de servicio que de mantener implicados a sus docentes para ofrecerles el máximo rendimiento y mejorar la productividad de las instituciones educativas.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general.

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Cuál es el nivel de aplicación de la relaciones interpersonales y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.
- ¿Cuál es el nivel de aplicación del desempeño profesional y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.
- ¿Cuál es el nivel de aplicación de las condiciones laborales y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.
- ¿Cuál es el nivel de aplicación de la valoración del trabajo desarrollado y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.
- ¿Cuál es el nivel de aplicación del ambiente físico y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.

1.3. Justificación y viabilidad del estudio

La ASEACES necesita conocer mejor las condiciones laborales en que trabajan su personal docente para asegurarse que sus rendimientos son productivos. El proyecto de tesis se realiza por que se identificara situaciones problemáticas del desempeño laboral y la modalidad de motivación que emplea la organización para mejorar la educación.

Su relevancia se centra en que se estudian aspectos conceptuales que van a permitir proponen medidas para mejorar la actual situación de falta de motivación de parte de la administración de la ASEACES, para mejorar el desempeño del personal docente de las instituciones educativas.

El estudio beneficiara directamente a la ASEACES, a los docentes y estudiantes debido a que contarán con una investigación donde encontrarán conclusiones y sugerencias de mejoras para revertir la actual situación del desempeño del personal docente de los diferentes centros educativos.

La viabilidad del proyecto es factible porque se cuenta con el presupuesto necesario para la implementación de la investigación. Además, se cuenta con fuentes de información de primera y segunda mano que garantizaran el desarrollo de la investigación con criterios científicos.

1.4. Objetivo

1.4.1. Objetivo general.

Analizar cual es el nivel de satisfacción laboral y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Determinar cuál es el nivel de aplicación de las relaciones interpersonales y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.
- Determinar cuál es el nivel de aplicación del desempeño profesional y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.
- Determinar cuál es el nivel de aplicación de las condiciones laborales y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.
- Determinar cuál es el nivel de aplicación de la valoración del trabajo desarrollado y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.
- Determinar cuál es el nivel de aplicación del ambiente físico y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

Marin & Placencia (2017) en su artículo titulada: “Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado” tuvo como objetivo establecer la relación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral del personal de Socios en Salud Sucursal Perú. El tipo de estudio fue descriptivo y correlacional. La muestra fue de 136 trabajadores quienes tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados. Los resultados evidenciaron que un 49% del nivel de motivación laboral fue medianamente motivado. Un 46% de los trabajadores resultaron medianamente motivados. Encontraron que la mayor motivación promedio fue en las relaciones con el jefe y las relaciones con los compañeros de trabajo. En relación a la satisfacción laboral un 57% del personal fue medianamente satisfecho. El factor de mayor satisfacción laboral fue el cultivar buenas relaciones personales con los colaboradores. Mientras los componentes con menores satisfacción fueron presión en el trabajo, variedad de responsabilidades y diferencia en el trabajo.

Arboleda & León Cardona (2018) en su artículo titulada: “Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011”. Tuvo como objetivo examinar la percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y los factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, Colombia, en el año 2011. El tipo de estudio correspondió al tipo de corte transversal. La población fue de 374 instituciones, de los cuales fueron elegidas

aleatoriamente 69, con una muestra de 224 empleados de los sectores públicos y privados. Los resultados evidenciaron que: un 52% de los encuestados manifestaron estar muy satisfechos con la actividad laboral que desempeñan en la empresa y estar motivados, por el ambiente de trabajo. Un 71%), seguido por el salario y el cargo, con igual participación. Un 50% mencionaron que tienen mayor satisfacción con la labor realizado en los colaboradores asistenciales en comparación con los administrativos ($p = 0,018$). Entre los factores menos motivacionales se halló las posibilidades de ascenso, bonificaciones y reconocimientos.

Charaja & Mamani (2013) en su artículo titulada: “Satisfacción Laboral y Motivación de los trabajadores de la dirección regional de Comercio Exterior y Turismo Puno, Perú, 2013. Consideraron como objetivo conocer la actitud que tienen los trabajadores de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Puno sobre la satisfacción laboral y motivación tanto en los aspectos intrínsecos como extrínsecos. El tipo de estudio fue descriptivo. La muestra fue no probabilística por conveniencia (26 colaboradores). Los resultados muestran que los trabajadores de la DIRCETUR Puno, tienen una actitud regular, debido a que manifestaron en el trabajo de campo estar ni satisfechos, ni insatisfechos, resaltando los indicadores: reconocimiento, seguridad, supervisión y relaciones interpersonales. Asimismo, indicaron que en algunas ocasiones se sienten motivados en relación a las necesidades fisiológicas y de estima en el personal.

Fox (2018) en su tesis de Maestría titulada: “Percepciones sobre satisfacción laboral en pre-docentes de dos facultades de una Universidad Privada de Lima” considero como objetivo analizar las percepciones de los pre-docentes universitarios sobre su satisfacción laboral en dos facultades de una universidad privada de Lima. La investigación correspondió a un estudio de tipo cualitativo. Se trabajó con una unidad de análisis de 6 pre-docentes debido a que esta categoría laboral se encuentra poco explorada a nivel

nacional. Los resultados fueron que los pre-docentes perciben que la satisfacción laboral es una manifestación de sentimientos positivos, que se manifiestan en escenarios específicas al realizar su actividad laboral, como: Eventos fortuitos e inesperados que terminan por sorprender al pre-docente, logrando de esta manera su satisfacción laboral.

2.2. Revisión teórica

2.2.1. Satisfacción laboral.

2.2.1.1. Definición.

La satisfacción laboral forma parte de la motivación con el desempeño del trabajo y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. Tiene que ver con el estado emocional reflejado en respuestas afectivas negativas o positivas. A esta idea se suma a la vinculación de los individuos con la organización, a través de su conducta, se vea reflejada en su compromiso, implicación y actitud general ante el trabajo. Además, es un estado psicológico, posterior a la adquisición del servicio y de carácter relativo. Se trata de un juicio evaluativo que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognitivos e integra elementos afectivos; es la evaluación de la emoción y no la emoción misma. Es relativo porque traduce el hecho de que la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida y una base de referencia anterior. La doble naturaleza cognitivo-afectiva de la satisfacción, así como su orientación evaluativa, la pueden hacer considerar como una actitud.

Considerando lo manifestado, (Palma, 2004) entiende que la satisfacción laboral es la disposición relativamente permanente hacia el trabajo. Está basada en creencias y valores desarrollados en relación a su experiencia laboral en la empresa.

Díaz (2006), por su parte, entiende que la satisfacción laboral de los trabajadores es un aspecto a tener en gran consideración por toda organización, pues ella permite que los administrativos de la empresa conozcan el sentir del empleado al realizar su trabajo y cómo este último influye en su productividad, rotación o ausentismo laboral.

Finalmente, Chiang & Ojeda (2013), menciona que la satisfacción laboral es el estado emocional positivo (placentero), producto de la evaluación y apreciación subjetiva de los trabajadores, acerca de las situaciones vivenciales que experimentan en sus cargos desempeñados.

2.2.1.2. Importancia de Satisfacción Laboral.

La relevancia de la satisfacción laboral es que se basa de un hecho particular representado por las emociones y actitudes de los colaboradores, que se identifican con el alcance de las metas y resultados en las empresas; de ahí la importancia de hacerlos sentir valiosos e importantes. Además, satisfacción laboral es una variable que permanece su validez e interés por su estudio para el campo académico y gerencial mostrando una de las variables del comportamiento organizacional con significancia estudio en el siglo XX y parte del siglo XXI (Pedraza, 2020).

De esta manera satisfacción laboral se convierte en un tema organizacional que alcanza a reflejar el estado de bienestar de los colaboradores en su actividad laboral; consecuentemente, incluye el conjunto de emociones experimentadas por el personal sobre el cargo que la organización le dio la oportunidad de desempeñar (satisfacción intrínseca), y considerar los aspectos generales y contextuales de la compañía (satisfacción extrínseca), que determinan su felicidad y compromiso con su desempeño y productividad laboral (Chiang et al., 2017). Es menester considerar que existen posiciones claras dadas por

investigadores quienes manifiestan que existe una relación positiva entre la satisfacción y el desempeño laboral (Chiang & Ojeda, 2013).

De acuerdo a (Hosie et al., 2007) en investigaciones previas, se halló que la presencia del flujo del trabajo, el equilibrio entre el trabajo y la familia, y la satisfacción laboral permiten que el capital humano sea más felices y comprometidos con sus respectivas empresas, lo que conlleva a un mayor rendimiento del negocio y creatividad laboral, además, implica la capacidad de gestionar mayores conductas sociales que influye a los compañeros de trabajo y de los clientes.

2.2.1.3. Teorías de la satisfacción laboral.

De acuerdo con Ferrero (2011), actualmente existen varias teorías sobre este tema, los cuales han aportado un conjunto de interpretaciones que han servido como base teórica a las investigaciones e intervenciones prácticas respecto a satisfacción laboral. Así, las teorías de satisfacción laboral se pueden estudiar en cuatro grandes grupos: Aproximación bifactorial, aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia, aproximaciones situacionales y aproximación dinámica.

Primero. Aproximación bifactorial

Una de las propuestas teóricas que explica la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción, formulada por Herzberg. Esta teoría tiene como objetivo explicar de mejor manera el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. En ese sentido, se plantea la incidencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas (Alva & Juarez, 2014).

De acuerdo con Alva & Juarez (2014), la satisfacción laboral es principalmente el resultado de los factores higiénicos y de motivación.

➤ **Factores higiénicos (o insatisfactores)**

De acuerdo con Chávez (2010), estos factores se refieren a las condiciones circundantes a la persona en su trabajo. Comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, la remuneración, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Dichos factores vertebran la motivación ambiental y constituyen los factores que normalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados.

Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir de manera significativa en el comportamiento de los empleados. La palabra higiene denota un carácter preventivo e indica que estos factores trabajan únicamente para evitar y prevenir la insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, debido a que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. No obstante, si fueren defectuosos, son causa primordial de insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Seguidamente, algunos de los más importantes factores higiénicos:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.

- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los compañeros de trabajo.
- Estatus.

➤ **Factores motivacionales (o satisfactores)**

Chávez (2010), hace referencia al puesto de trabajo, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste. Estos factores producen satisfacción sostenible, así como un aumento de la productividad hacia un mayor nivel. Pues la motivación está íntimamente ligada a sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en la empresa o profesión del trabajador. Si los factores motivacionales son óptimos, potencian la satisfacción. Pero, si son precarios, causan insatisfacción. Por ello, se les denominan como factores de satisfacción. Los factores satisfactores más comunes son:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontalmente o verticalmente).
- Reconocimiento.
- Avance en la carrera.

Según Chávez (2010) Herzberg analizó que, siendo los factores responsables de la insatisfacción profesional diferentes de los factores responsables de la satisfacción profesional, lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, sino no tener

ninguna satisfacción profesional. Es decir, ocuparse de los factores de insatisfacción no cataliza la satisfacción propiamente dicha, solo previene la primera. Por otro lado, se propone enriquecer las tareas, responsabilidades y desafíos del puesto de cada trabajador.

La síntesis de esta teoría se puede ver en la siguiente figura:

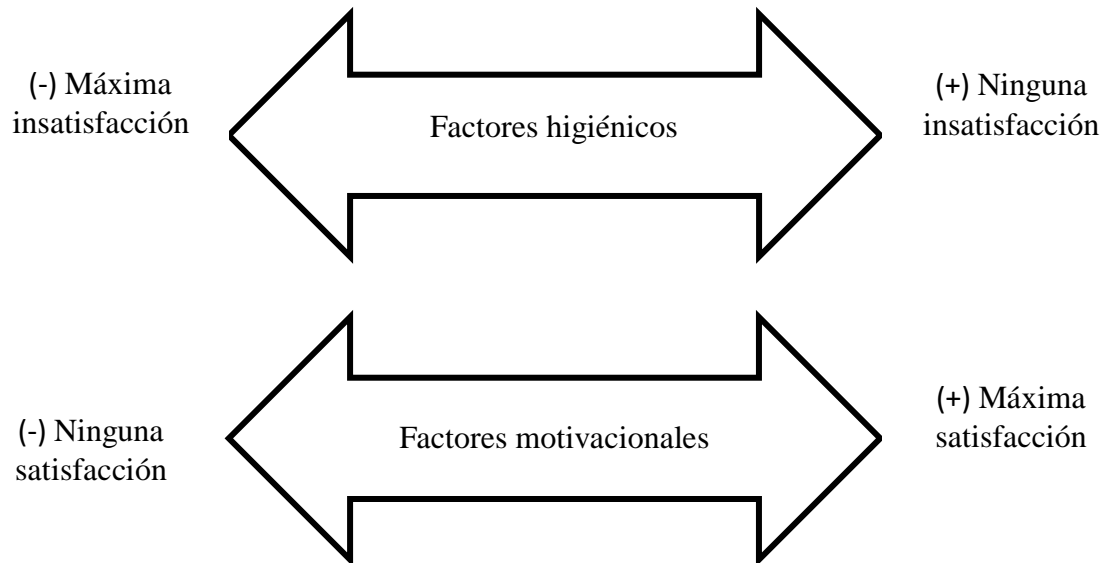


Figura 1. *Teoría de los factores: de satisfacción a insatisfacción como dos continuos separados* (Chiavenato, 2000)

Segundo. Aproximaciones basadas en el concepto de discrepancia

➤ Enfoque del ajuste en el trabajo

Basada en la discrepancia intrapersonal, esta teoría se enfoca en la interacción entre el individuo y su ambiente. Ferrero (2011), apunta que la base de esta interacción es el concepto de correspondencias entre el individuo y el ambiente laboral.

Bajo este paradigma teórico, el nivel de ajuste entre las personas y su ambiente se ve en función de dos tipos de correlación. En primer lugar, el nivel de habilidades y destrezas requeridas que posee el trabajador para cubrir las demandas de una posición determinada.

En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral satisface las necesidades y valores de los individuos, que redundan en la satisfacción personal del trabajador. De este modo, la satisfacción deriva del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores (Calvacante, 2004).

Esta teoría coloca a la satisfacción laboral, o su ausencia, como el producto de una discrepancia entre el nivel de las necesidades y valores que el empleado quiere obtener de su trabajo y lo que realmente obtiene. Es decir, la satisfacción es una percepción puramente personal habida cuenta de la discrepancia de los dos factores mencionados (Ferrero, 2011).

En esta teoría, el grado de satisfacción e insatisfacción son analizados como predictores del abandono del puesto de trabajo o de la probabilidad de la misma, siendo el mayor criterio el logro de éxitos y reconocimientos esperados (Alfaro et al., 2012).

➤ **Enfoque de la discrepancia de Locke**

Según la teoría de la discrepancia de Locke, la satisfacción laboral es el resultado de la discrepancia entre los valores y necesidades acuñados por cada individuo y los valores que pueden ser desarrollados por medio del desempeño de una función en especial. (Calvacante, 2004, citando a Locke, 1984).

Locke presenta tres elementos principales que contribuyen a la clarificación del proceso de la discrepancia:

Primero. La satisfacción con las dimensiones del trabajo. Se trata la problemática de la evaluación afectiva de las diversas dimensiones del carácter individual propias del trabajo.

Segundo. La descripción de las dimensiones. Se refiere a las percepciones que no tienen relación directa con los afectos y que se ubican en experiencias relacionadas a las especificidades del trabajo.

Tercero. La relevancia de las dimensiones. Hace referencia a la importancia o valor que las dimensiones del trabajo poseen para la persona.

De esta manera, la discrepancia proviene de los valores que los individuos dan a las dimensiones del trabajo. La satisfacción laboral se desprende del valor atribuido a cada una de las dimensiones y de la concordancia entre el nivel alcanzado y lo que se espera alcanzar (Calvacante, 2004).

En resumen, se puede decir, que las metas de los trabajadores orientan su comportamiento e influyen, ya sea positiva o negativamente, en la manera en la que se desempeñan dentro de la empresa. En ese sentido, las organizaciones deben plantearse metas que conduzcan hacia el logro de las metas personales de sus trabajadores, que resulten en una armonía y sinergia entre las metas personales y las de la empresa. (Sánchez, 2006).

De acuerdo con Peiró y Prieto (1996), citados por Ferrero (2011), esta teoría no tiene muchas investigaciones en su haber y muchos de los estudios realizados no dan un apoyo general al modelo.

- El modelo de la satisfacción de facetas

Este modelo fue propuesto por Lawler, quien consideró que la satisfacción laboral se encuentra en la diferencia entre lo que el individuo entiende como justo en función de lo que ofrece a la organización (factor A), y lo que recibe por parte de la organización en términos de salario, responsabilidad, crecimiento dentro de la empresa, y otros (factor B). (Sánchez, 2006).

Al explicar el modelo más a fondo, Peiró y Prieto (1996), mencionan que el Factor A está conformado por los siguientes sub-factores:

- Lo que el trabajador considera que aporta a la empresa; como su experiencia, formación, esfuerzo, lealtad, rendimiento, etc. A mayores aportes, el factor A será percibido como superior.
- Complejidad y características de la labor realizada, a mayor responsabilidad o dificultad de las tareas, el factor A será mayor.
- La comparación social y profesional entre el logro de resultados propios con los resultados de los compañeros del área de trabajo.

Por otro lado, el Factor B está constituido por los siguientes sub-factores:

- Los resultados son los que se ven en la práctica. A mayores resultados, el factor B será mayor.
- Los resultados obtenidos se comparan con lo obtenidos por los otros compañeros de trabajo.

De este modo, al hacer una comparación subjetiva, el trabajador puede llegar a tres tipos de conclusión:

- Factores A y B iguales: Equilibrio que el trabajador siente y percibe como satisfacción laboral.
- Factor A mayor a Factor B: El trabajador percibe que recibe menos de lo que debiera. Al detectar esta inequidad, se genera la insatisfacción en el trabajo.
- Factor A menor que Factor B: El trabajador piensa que recibe más de lo que merece, existiendo una inequidad. No obstante, ésta no genera insatisfacción laboral, sino una percepción de valoración y sobrecompensación. Este estado dura poco, ya que el trabajador comenzará a percibir esta sobrecompensación como la equidad referencial para futuros comparativos.

Tercero. Aproximaciones situacionales

➤ Modelo del procesamiento de la información social

Este modelo, planteado por Ferrero (2011), sostiene que los individuos desarrollan su comportamiento en base a la información de un determinado momento que tienen a su alcance en su contexto social. Este modelo sostiene que los individuos adaptan sus actitudes, conductas y opiniones a su entorno social, y a la coyuntura en la que interactúan.

Esta adaptación es el producto de tres causantes:

- Las percepciones de la persona y la evaluación de sus compañeros cercanos de su ambiente de trabajo.
- La información que provee el ambiente social.
- La auto-percepción explica las razones y motivaciones de sus comportamientos previos.

En síntesis, este modelo afirma que la satisfacción laboral se encuentra en respuesta a las convenciones sociales que se encuentran en un ambiente laboral. Es decir, la importancia de esta teoría se debe al cambio de paradigma acerca de la naturaleza y factores causantes de la satisfacción laboral, enfocándose en los fenómenos basados y desarrollados por el colectivo social (Peiró y Prieto, 1996 citados por (Ferrero, 2011).

➤ Teoría de los eventos situacionales

Esta teoría fue formulada por Sánchez (2006), argumenta que la satisfacción laboral está determinada por dos factores: Características situacionales y eventos situacionales.

- Características situacionales: Hacen referencia a las facetas laborales que la persona tiende a considerar antes de aceptar una vacante de trabajo. Los más comunes son la remuneración, la posibilidad de crecer profesionalmente, las condiciones laborales, las

políticas de la compañía y la supervisión. Evidentemente es una información determinante para la persona a la hora de ocupar el puesto. Estos elementos son sencillos de poner en categorías, debido a que presentan cierta estabilidad en el tiempo.

- Eventos situacionales: Son fases laborales que ocurren cuando el trabajador está en el puesto, éstas pueden ser situaciones tanto favorables como desfavorables para el trabajador. Por ejemplo, s autonomía del cargo, la flexibilidad del horario, buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y otras áreas. Sin embargo, estas situaciones tienden a ser relativamente transitorios. (Peiró y Prieto, 1996, citados por Ferrero, 2011 y Sánchez, 2006) .

Debido al variado número de elementos que incluyen ambos factores, las reacciones de los trabajadores frente a ellos pueden presentarse de formas muy diversas. Las respuestas emocionales frente a las características situacionales y los cambios subsiguientes son más controlables; sin embargo, el control se dificulta frente a las reacciones ante los eventos situacionales, habida cuenta de su especificidad. (Sánchez, 2006).

En síntesis, esta teoría propone que la satisfacción laboral es el producto de la respuesta emocional antes y durante de la experiencia del trabajador de la organización. (Peiró y Prieto, 1996 citados por Ferrero, 2011).

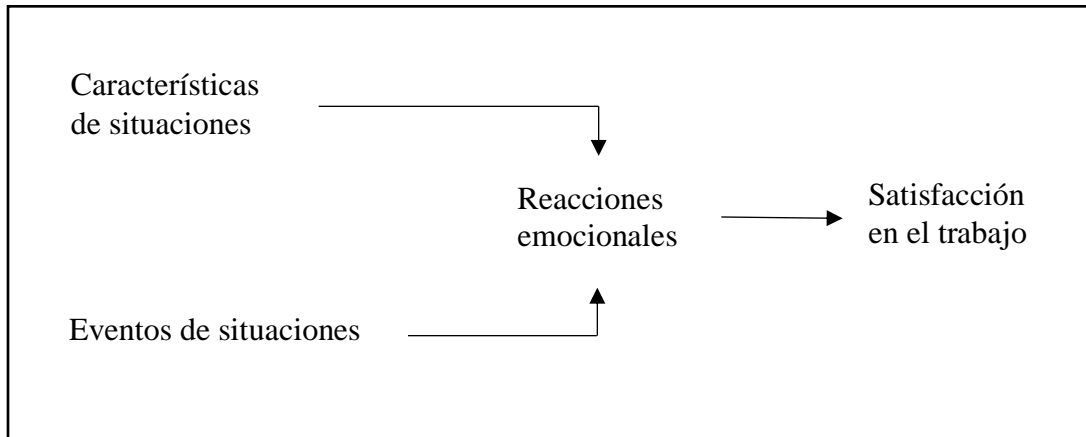


Figura 2. *Teoría de los eventos situacionales* (Sánchez, 2006)

Cuarto. Aproximaciones dinámicas

Esta teoría fue propuesta por Bruggemann, Groskurth y Ulich. De acuerdo con la misma, se argumenta que la satisfacción laboral debe ser interpretada como resultado del proceso de interacción entre la persona y su situación en el trabajo. Es una variable determinante el poder para regular dicha interacción y, por ende, la posibilidad de impactar en la situación laboral.

Según Sánchez (2006), el modelo de las diferentes formas de la satisfacción laboral se sustenta en tres variables básicas, seis formas de satisfacción laboral y diferentes pasos para llegar a unas formas de satisfacción u otras. (Peiró y Prieto, 1996 citados por Ferrero, 2011).

Las variables del modelo son:

- Las diferencias entre el valor real de la situación laboral y el valor nominal de la persona.
- Los cambios en el grado de aspiraciones.
- Los comportamientos para afrontar los problemas.

De acuerdo con esta teoría, un individuo puede llegar a tener distintas formas de

satisfacción laboral. Este proceso consta de tres puntos importantes:

- El ajuste entre las expectativas, las necesidades y los motivos y la situación de trabajo.
- Los cambios en el grado de aspiraciones.
- La conducta de solución de problemas o afrontamiento.

Por lo anterior, se generan seis formas de satisfacción laboral, que son las siguientes:

- Satisfacción laboral progresiva: La persona se siente satisfecha con su trabajo y eleva su grado de aspiraciones.
- Satisfacción laboral estabilizada: La persona se siente satisfecha con su trabajo y tiene sus aspiraciones en el mismo grado.
- Satisfacción laboral resignada: La persona siente una insatisfacción laboral no determinada y merma su grado de aspiraciones.
- Insatisfacción laboral constructiva: La persona siente insatisfacción y conserva su grado de aspiraciones en la búsqueda de maneras de resolver y manejar la situación.
- Insatisfacción laboral fija: La persona siente insatisfacción con su trabajo, conserva su grado de aspiraciones y no intenta ganarle a la situación.
- Pseudo-satisfacción laboral: La persona siente insatisfacción y frustración con su trabajo. Se percibe a los problemas como no manejables conservando su grado de aspiraciones. (Peiró y Prieto, 1996 citados por Ferrero, 2011).

2.2.1.4. Dimensiones de la satisfacción laboral.

Algunos investigadores como Chiang & Ojeda, (2013) estudiaron los condicionantes de la satisfacción en el trabajo y consideraron que las dimensiones fundamentales de la satisfacción en el trabajo son el trabajo en sí mismo, el pago, la promoción, las condiciones

de trabajo, los beneficios del trabajo, los compañeros de trabajo, los valores personales, la relación laboral. Señalaron que los factores que afectan a la satisfacción en el trabajo son: sentimiento de éxito, relaciones con la dirección y los empleados, seguridad en el trabajo, responsabilidad, reconocimiento, alto salario, oportunidad de ascenso, claridad de las funciones, participación en las decisiones, libertad, trabajo bien coordinado, falta de continuidad, reubicación, rendimiento, satisfacción en la vida, y estrés laboral percibido. Todos estos tipos de estudios apoyan la idea de que la satisfacción de los empleados tiene muchos aspectos y está influenciada por varios factores

2.2.1.4.1. Relaciones interpersonales.

Los empleados que tienen una mejor relación con sus compañeros de trabajo tienen más probabilidades de estar satisfechos con su trabajo. Los empleados prefieren trabajar con personas que sean amables, que les apoyen y que cooperen. Dado que las personas pasan la mayor parte del tiempo con sus colegas, si los compañeros de trabajo los hacen felices, esto tiene un impacto positivo en su satisfacción laboral. (Zaim et al., 2012). En este sentido, la comunicación en el lugar de trabajo es esencial para las organizaciones en lo que respecta a la satisfacción laboral. Según (Zaim et al., 2012) al hay dos dimensiones diferentes de la comunicación interna en las organizaciones. Una de ellas es la comunicación de gestión, como la presentación oral y la retroalimentación, y la otra es la interacción informal, como la comunicación con los demás más allá de los canales formales. La interacción y la comunicación eficaces contribuyen a mejorar la satisfacción en el trabajo; por el contrario, la falta de comunicación causa insatisfacción.

2.2.1.4.2. Desempeño profesional.

Los trabajadores quieren mejorar sus habilidades, destrezas, conocimientos, y aprender nuevas cosas especialmente, que les proporcionen crecimiento personal. Paralelamente, si están satisfechos con las oportunidades de auto-mejora, su nivel de satisfacción laboral general aumenta.

Por lo tanto, la capacitación laboral desempeña un papel fundamental en las oportunidades de desarrollo personal y ayuda a los empleados a ser más específicos con su trabajo, como resultado, la satisfacción laboral de los empleados aumenta. Además, los programas de desarrollo de los empleados mejoran el nivel de satisfacción de los trabajadores dándoles más confianza, proporcionando control sobre su carrera y aumentando los sentimientos positivos hacia su trabajo. Las fuerzas de trabajo conforman el recurso más importante dentro de las instalaciones de los sectores económicos, porque son las que entregan servicios profesionales eficientes y competitivos con el fin de que el negocio logre sus objetivos económicos. (Alva & Juarez, 2014) .

2.2.1.4.3. Condiciones laborales.

Son factores importantes en el que hacer de las actividades laborales que desempeña el colaborador. Estas condiciones de trabajo entre otros elementos comprenden: La modalidad de contrato, turnos de trabajo, remuneración, cargas de trabajo que en su mayoría ocasiona estrés, condiciones ambientales como: iluminación del puesto de trabajo, temperatura y ruido. Por ejemplo, la luz del sitio de trabajo, es relevante debido a que una mala iluminación puede afectar el rendimiento productivo del trabajador. El ruido, es otro factor que influye en la producción de los bienes debido a que su frecuencia atenta contra la salud. (Pablos, 2016).

2.2.1.4.4. Valoración del trabajo desarrollado.

Una de las formas más apreciables de valoración al trabajo es la recompensa. La recompensa se sintetiza en la realización del deseo del empleado, lo que genera su motivación. La valoración es la compensación de lo que un empleado quiere después de realizar una determinada tarea. Las recompensas están fuertemente correlacionadas con la satisfacción en el trabajo. Además, según la literatura relacionada, las recompensas se dividen en dos categorías como; recompensas extrínsecas y recompensas intrínsecas. Las recompensas extrínsecas consisten en dinero, promoción y beneficios. Las recompensas intrínsecas incluyen tener un sentido de logro, ser parte de un equipo de éxito, ser apreciado por los superiores debido a una buena actuación y a sentirse reconocido. La satisfacción en el trabajo aumenta con todos estos sentimientos y retornos. (Green, 2000).

2.2.1.4.5. Ambiente físico.

Las condiciones de trabajo consisten en las condiciones físicas y sociales del trabajo. La gente quiere trabajar en un ambiente cómodo y seguro, un entorno limpio, moderno y suficientemente equipado y trabajar en buenas condiciones como la temperatura adecuada, la iluminación y el ruido. Por ejemplo, las personas pueden verse perturbadas cuando se distraen por ruidos inesperados como teléfonos, conversaciones o aglomeraciones (Bridger & Brasher, 2011) y la ausencia de temperatura o iluminación provoca tensión.

2.2.2. Motivación del personal docente

2.2.2.1. Definición.

Según la Real Academia Española (2016), la motivación es el “conjunto de factores internos o externos que determina en parte las acciones de una persona”. El presente

concepto expresa de manera genérica qué se entiende por motivación, en el sentido amplio de la palabra.

La motivación desde el punto de vista de la psicología es “aquella que puede dar la respuesta a la cuestión del porqué del comportamiento humano: ¿Por qué una persona en un momento dado actúa de una manera y no de otra?, ¿por qué en una misma situación las personas actúan de maneras distintas?”. La perspectiva psicológica lo analiza desde el punto de vista de la conducta del ser humano y según los diferentes contextos al que se expone en la medida que actúe de acuerdo a ciertas causas.

La motivación desde el punto de vista laboral se alude al “deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso referido origina el proceso de motivación, debido a un estímulo externo o bien a una reflexión. La motivación desde un aspecto amplio es el “término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.”. La motivación tiene diferentes puntos de vista como se acaba de apreciar, sin embargo, depende cuál de ellos se elija para poderla enfocar y estudiar con sus diferentes matices. (MacMillan, 2012).

2.2.2.2. Teorías de la motivación profesional.

Las teorías sobre motivación del trabajador se remontan hacia inicios del siglo XX, cuando los primeros gerentes propusieron complejos modelos de incentivos salariales para motivar a los trabajadores. En la teoría de la motivación unos resaltan la necesidad del hombre y otros el estímulo externo, como motivadores de la actividad humana. En este escenario una teoría considera en sus análisis ambos elementos integradores con características motivacionales. (Gonzales, 2019).

Primero. Teoría de Abraham Harold Maslow

A finales de la década de los 40 e inicios de los 50 se empieza a conocer más al detalle a las necesidades humanas y por lo tanto a comprender conductas laborales y reacciones que hasta el momento no se encontraba razón alguna. Abraham Harold Maslow (1908-1970) puede ser el primer autor que sistematiza las necesidades del ser humano desde un punto de vista holístico, es decir, un todo coherente, cuyos resultados son el punto inicial de posteriores investigaciones acerca de la motivación laboral por su gran amplitud.

Se observa en la figura 3 que Abraham H. Maslow presenta cinco niveles de las necesidades que él mismo ha identificado, a través de una jerarquía de acuerdo a su relativa urgencia presentándolas utilizando una pirámide estructurada por una base conformada por las necesidades fisiológicas y en el pico están mostradas las necesidades de autorrealización y entre ellas hay más necesidades y se aprecia como a continuación sigue:



Figura 3. *Jerarquía de las necesidades de Maslow* (Palomo, 2008. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo).

Segundo. Teoría de necesidades de McClelland

En 1955, David McClelland propuso la teoría de que las necesidades provienen del desarrollo temprano de la personalidad. La llamó teoría de las necesidades adquiridas y sostuvo que a través del contacto cultural se adquiere un esquema de tres necesidades básicas: logro, poder y afiliación.

Estas necesidades aparecen, cambian y desaparecen tomando en cuenta la influencia de las necesidades orgánicas y del medio externo con que se relaciona la persona. Las necesidades cambian por los gustos y preferencias que experimenta la persona dada su mejora de calidad de vida y perspectiva de consumo y satisfacciones orgánicas. (Gonzales, 2019).

Desde su punto de vista constituyen los motivos primarios de la conducta. Desde este punto de vista, el empleador debe identificar el clima más adecuado para generar el trabajo. Por ejemplo, quienes sienten una fuerte necesidad de logro tienen una gran tendencia a ser líderes o formar parte de la alta dirección de una institución. El estilo de trabajo que más caracteriza a estas personas es usualmente la fijación de objetivos y metas, así como su planeación y consecución. A quienes poseen una gran necesidad de afiliación, les preocupa menos progresar o ser exitosos porque ellos priorizan sus relaciones personales y vínculos de amistad, con el ánimo de mantener el contacto con sus seres más queridos.

Estas personas disfrutan de la compañía de otros, y de esta manera pueden ejercer autoridad hacia otras personas, es decir, pueden tener subordinados a través de un esquema formal. McClelland descubrió que la necesidad de poder es un fuerte motivante para aquellos que buscan tener éxito. La teoría de McClelland muestra las necesidades que generan la conducta, reforzando así las pautas para saber cómo se puede influir en la conducta de terceros. Así como averiguar qué motiva a las personas.

2.2.3. Motivación del personal docente.

Está relacionada directamente con el deseo del docente de formar parte en el proceso pedagógico del estudiante, y de su interés en compartir conocimientos y experiencias productivas y de valor. Esta modalidad de motivación determina el involucramiento y el dinamismo de la dualidad de enseñanza –aprendizaje. Es relevante tener en cuenta que la determinación de estos tipos de motivación involucra otros factores y contextos como el ambiente físico y social en que el docente desarrolla sus actividades académicas. Díaz, R (2018) menciona tres factores para determinar el tipo de motivación docente. En primer lugar, hace referencia a la equidad que demanda la existencia de una evaluación comparativa entre el esfuerzo - recompensa del individuo y el esfuerzo-recompensa de otros. Esto genera que la motivación al trabajo sea más contundente y la satisfacción del docente sea más complacida. En segundo lugar, la expectativa se relaciona con la intensidad de la expectativa que el individuo tiene respecto al resultado de su trabajo. Cuanto mayor sea el resultado que obtenga de su trabajo con los alumnos espera tener mejores condiciones de vida. Finalmente, el enriquecimiento del trabajo se orienta al desarrollo personal del docente a través de un trabajo desafiante y variado a través del tiempo y espacio.

2.3. Marco conceptual

Es relevante considerar los conceptos de las dos variables de estudio: Satisfacción Laboral y Motivación. Primero, la satisfacción laboral del personal, es un resultado del compromiso del colaborador con la organización, a la motivación y a la productividad. El descuido de la satisfacción laboral del capital humano, puede en el corto plazo ocasionar resultados negativos en la actividad económica del negocio. La productividad se activa

cuando el personal está motivado a trabajar. Su eficiencia y eficacia del empleo de los recursos escasos está en la satisfacción de su trabajo. Esta variable es un valor importante que muchas empresas lo consideran de una forma ligera, ya que es tomado en cuenta como un costo y no como una inversión a corto y largo plazo en sus fuerzas de trabajo.

Es necesario que las organizaciones se preocupen por motivar a sus empleados para sacar ventaja competitiva frente a la competencia y tenga mayores oportunidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado. Las empresas utilizan los factores de la producción (capital, trabajo y recursos naturales) para producir bienes en función a su capacidad instalada de cada una de ellas para diferenciar su ventaja competitiva de su satisfacción laboral y motivación del personal. Los trabajadores son fundamentales para el éxito de cualquier negocio, ya que en ellos recae la obligación de transformar la materia prima en productos terminados y en las empresas recae la obligación de atender las necesidades de su personal para que produzcan los bienes de manera satisfechos y motivados y alcanzar los objetivos planteados. De estos elementos depende el desempeño individual y grupal del personal. La experiencia de las empresas que apuestan por la satisfacción laboral de sus trabajadores hablan por sí mismo, de las mejoras de la interacción laboral, responsabilidad social, identificación del personal con la cultura organizacional de la empresa y como consecuencia, mejores ingresos en el negocio.

Capítulo III

Metodología de la investigación

3.1. Tipo de estudio

Corresponde al estudio de tipo cuantitativo porque se empleará herramientas informáticas y estadísticas para obtener conclusiones del objetivo de la investigación y cuantificar el problema sobre la base de sus resultados.

3.2. Diseño metodológico

Comprende al estudio descriptivo no experimental porque el investigador observara la satisfacción laboral del personal docente en su contexto natural para luego analizarlas. En la investigación no se tuvo control en las variables intervinientes y no se manipuló las variables que no intervinieron en la investigación.

3.3. Población y muestra

La muestra será no probabilística por conveniencia ya que se trabajará con el 100% de la población donde cada uno de ellos tendrán la misma probabilidad de ser encuestados.

3.4. Formulación de la hipótesis

3.4.1. Hipótesis general.

El nivel de satisfacción laboral mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.

3.4.2. Hipótesis específicas.

- La aplicación de las relaciones interpersonales mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.
- La aplicación del desempeño profesional mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.
- La aplicación de las condiciones laborales mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.
- La aplicación de la valoración del trabajo desarrollado mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.
- La disposición de un buen ambiente físico mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se obtuvo información por medio de un cuestionario a los profesores que laboran en la ASEACES. La primera variable Satisfacción Laboral tiene 21 preguntas que fueron extraídos del instrumento de Duche et al. (2019). Su alfa de Crombach fue de 0.89. La segunda variable Motivación profesional tiene 12 preguntas que fueron extraídos del instrumento de Marin & Placencia (2017). Su alfa de Crombach fue de 0.87.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis comparativo de los datos fueron a través de los programas informáticos de Excel y el paquete estadístico SPSS versión 22 con la aplicación del análisis de Rho de Spearman.

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1. Resultados

4.1.1. Descripción de medias de satisfacción laboral y motivación profesional

En la tabla 1, se evidencia el cálculo de medias y desviación estándar de las dimensiones de la variable satisfacción laboral. En relación a la primera variable, la dimensión relaciones interpersonales conto con una media ponderada de 1.582 siendo la menor ponderación de las dimensiones estudiados. La media ponderada indica que las respuestas de los colaboradores de la ASEACES oscilaban entre 1 (Muy bueno) y 2 (Bueno) en la escala de medición tipo Likert. En esta dimensión el ítem 1 cuento con la media más baja y el ítem 3 con la media más alta. Por otro lado, la dimensión desempeño profesional conto con una media ponderada de 1.702 dentro de ella el ítem 4 evidencio con la media más baja y el ítem 7 mostro con la media más alta. En cuanto a la dimensión condiciones laborales presento una media ponderada de 2.131 siendo la más alta de las dimensiones. En sus ítems la mayor puntuación fue el ítem 15 y el de menor puntuación fue el ítem 9. En cuanto a la dimensión valoración del trabajo se apreció que el ítem 16 cuento con menor ponderación y el de mayor ponderación fue el ítem 17. Finalmente, se halló que la dimensión ambiente físico tuvo una ponderado de 1.931 y el ítem con mayor media ponderara fue el ítem 22 (1.995) y el ítem con menor media ponderada fue el ítem 20 (1.858).

Tabla 1

Escala de medición de las dimensiones satisfacción laboral

Dimensión	Item	Media	Desviación estándar
Relaciones Interpersonales 1.582	p1	1.453	.544
	p2	1.561	.632
	p3	1.731	.680
Desempeño Profesional 1.702	p4	1.604	.536
	p5	1.651	.609
	p6	1.736	.679
	p7	1.797	.689
	p8	1.722	.684
Condiciones laborales 2.131	p9	1.741	.626
	p10	2.061	.755
	p11	2.325	.793
	p12	1.887	.650
	p13	2.363	.956
	p14	2.123	.817
Valoración del trabajo desarrollado 1.833	p15	2.420	.968
	p16	1.651	.534
	p17	1.929	.660
	p18	1.873	.614
Ambiente Físico 1.931	p19	1.877	.563
	p20	1.858	.760
	p21	1.939	.709
	p22	1.995	.776

En la tabla 2, se evidencia el cálculo de medias y desviación estándar de las dimensiones de motivación profesional. Así tenemos que la dimensión factores higiénicos tuvo una media ponderada de 1.822. Dentro de ella se halló una media baja de 1.585 y una media alta de 1.976 respectivamente. En cuanto a la dimensión factores motivadores se encontró una media ponderada de 1.906 y una media baja de 1.703 y una media alta de 2.127.

Tabla 2
Escala de medición de las dimensiones de motivación profesional

Dimensiones	Ítem	Media	Desviación Estandar	
Factores higiénicos	q1	1.585	.574	
	q2	1.618	.608	
	q3	1.939	.716	
	q4	1.976	.718	
	1.822	q5	1.877	.711
		q6	1.934	.612
Factores motivadores	q7	1.703	.569	
	q8	1.731	.630	
	q9	1.868	.593	
	q10	2.080	.701	
	1.906	q11	2.127	.740
		q12	1.929	.616

4.1.2. Influencia de las dimensiones sobre satisfacción laboral y motivación personal

La figura 4, demostró el grado de influencia de las dimensiones sobre la variable satisfacción laboral. Se apreció que la dimensión condiciones laborales influyo en la variable en un 56%. La dimensión desempeño profesional influyo en satisfacción laboral en un 15%. El ambiente físico influyo en un 14% y la valoración de trabajo de desarrollo influyo en un 8% en la satisfacción laboral respectivamente. La influencia mayor a 56% es un indicador potencial media que el profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, satisfacen medianamente sus condiciones laborales. Resaltan en este resultado más el ambiente laboral y espiritual que se practica en el trabajo.

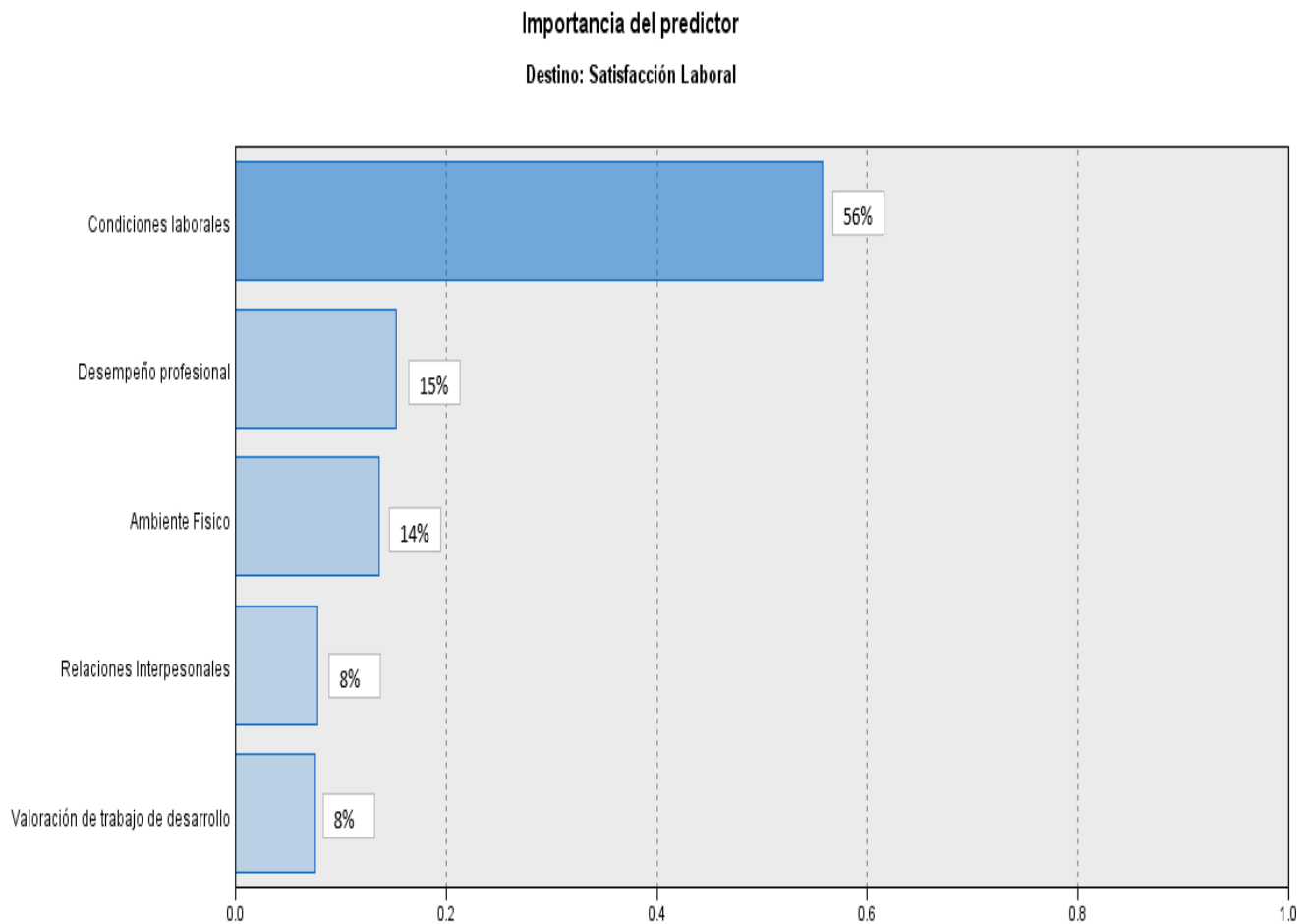


Figura 4. *Influencia de las dimensiones en satisfacción laboral*

Se aprecia en la figura 5, la influencia de las dimensiones en la variable motivación profesional. La dimensión factores higiénicos cuenta con mayor influencia en la variable (51%) y la dimensión factores motivadores influyen en la variable en un 49%. De acuerdo a Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos la organización evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos genera en los trabajadores insatisfacción laboral.

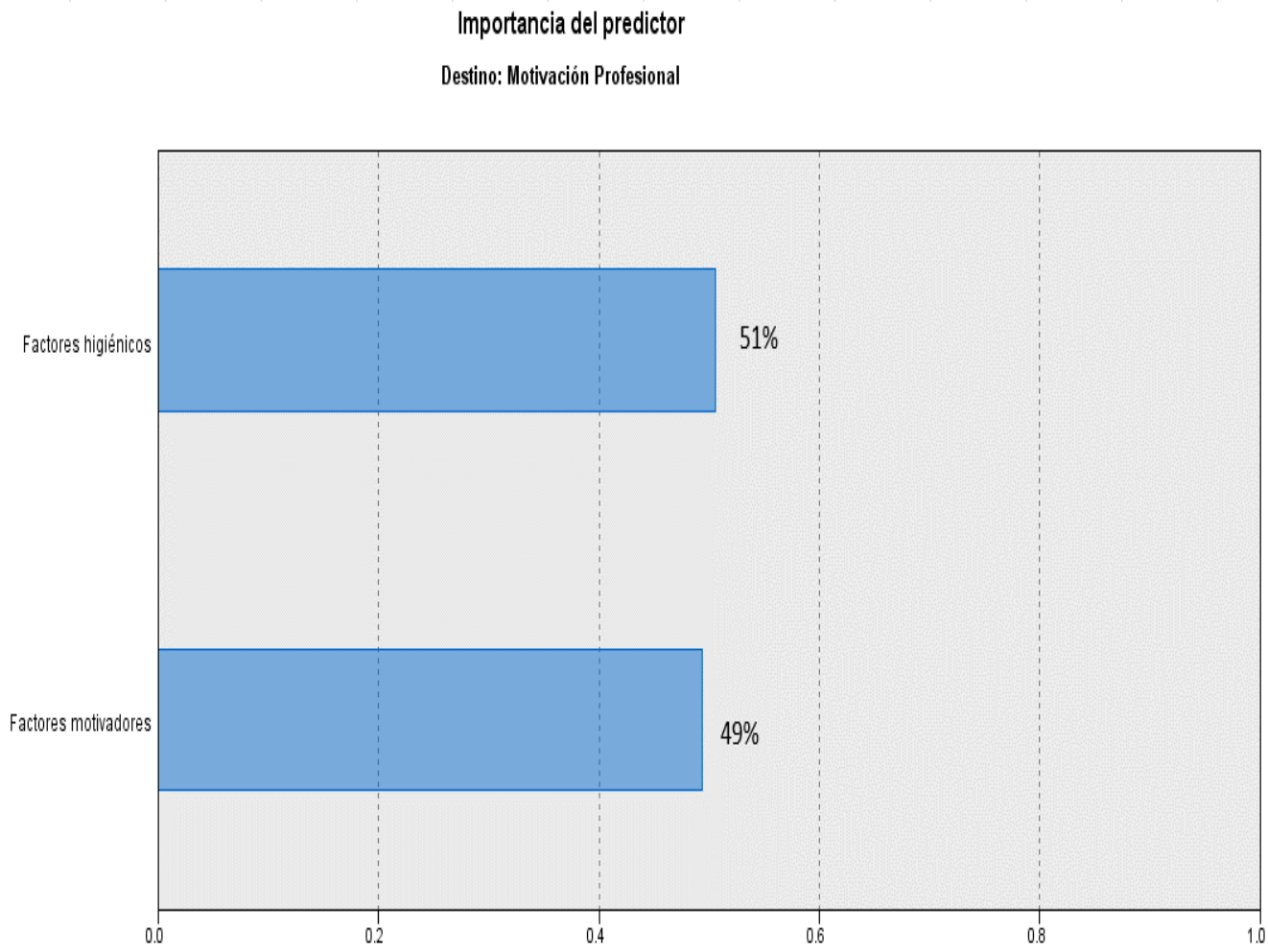


Figura 5. *Influencia de las dimensiones de motivación profesional*

4.1.3. Nivel de satisfacción de satisfacción laboral y motivación profesional

4.1.3.1. Nivel de satisfacción laboral y motivación profesional.

El nivel de satisfacción laboral del personal docente de la ASEACES de acuerdo al trabajo de campo vía encuesta fue un 49% bueno y la motivación profesional fue de un 43% bueno. Aun cuando estos resultados no superan el 50% se asume que es importante para la administración de la organización, debido a que existe un porcentaje de docentes que valoran su trabajo y resaltan la topología laboral que realizan movido más por el estado emocional

caracterizada por servicio placentero fruto de la identificación de los principios que abraza de la IASD. Además, por la percepción subjetiva de las experiencias laborales que tienen con los alumnos, compañeros de trabajo y personal administrativo de la organización. A ello se suma, la motivación profesional del personal docente que los impulsa a servir eficientemente por encontrar un ambiente agradable y proactivo. Están satisfechos con su trabajo y eso se refleja en su productividad (tabla 3).

Tabla 3
Nivel de satisfacción y motivación profesional

Nivel	Satisfacción laboral		Motivación profesional	
	Recuento	%	Recuento	%
Muy bueno	53	25.0%	46	21.7%
Bueno	103	48.6%	90	42.5%
Indiferente	45	21.2%	43	20.3%
Malo	10	4.7%	20	9.4%
Muy malo	1	.5%	13	6.1%

4.1.3.2. Nivel de aplicación de las relaciones interpersonales y motivación profesional.

La tabla 4, evidencio que existió un nivel muy bueno de 50% de aplicación entre las relaciones interpersonales y la motivación profesional y un nivel bueno de 41% entre dichas variables. Estos resultados básicamente se deben a que los docentes fomentan la comunicación entre los compañeros de trabajo y se motivan a desarrollar mejor sus actividades laborales. La administración de la ASEACES se esfuerza por mantener el estímulo positivo en sus docentes en relación a las actividades académicas que realizan a fin de mantenerlos identificados con la organización y con los alumnos.

Tabla 4
Nivel de aplicación de las relaciones interpersonales y motivación profesional

Nivel	Relaciones Interpersonales	
	Recuento	%
Muy bueno	106	50.0%
Bueno	86	40.6%
Indiferente	16	7.5%
Malo	4	1.9%
Muy malo	0	0.0%

4.1.3.3. *Nivel de aplicación del desempeño profesional y la motivación profesional.*

De acuerdo a la investigación se encontró que existe un nivel de aplicación muy bueno entre el desempeño profesional y la motivación profesional de un 47% y un 40% de nivel de aplicación bueno entre dichas variables (tabla 5). La razón que justifica estos resultados es que los docentes de la ASEACES se caracterizan por la voluntad de integrarse en el paradigma educativo que tiene la IASD y crear estrategias pedagógicas que de una u otra forma evidencian desempeño laboral y oportunidades de auto motivarse profesionalmente.

Tabla 5
Nivel de aplicación del desempeño profesional y la motivación profesional

Nivel	Desempeño profesional	
	Recuento	%
Muy bueno	99	46.7%
Bueno	85	40.1%
Indiferente	18	8.5%
Malo	7	3.3%
Muy malo	3	1.4%

4.1.3.4. Nivel de aplicación de las condiciones laborales y la motivación profesional.

Del total de docentes encuestados se halló que un 21% afirmaron que existió un nivel de aplicación muy bueno entre las condiciones laborales y motivación profesional. Un 39% afirmaron que existió buena aplicación entre dichas variables (tabla 6). Aun cuando los resultados van de bueno a muy bueno, el nivel de aplicación de estas variables cuantitativamente no es bueno porque en promedio un 80% de los docentes no están satisfechos fundamentalmente con las remuneraciones que perciben y por la sobrecarga laboral. Sin embargo, se identifican con la organización educativa por su vocación de servicio, identidad religiosa y ambiente laboral basado en valores.

Tabla 6

Nivel de aplicación entre las condiciones laborales y la motivación profesional

Nivel	Condiciones laborales	
	Recuento	%
Muy bueno	44	20.8%
Bueno	83	39.2%
Indiferente	60	28.3%
Malo	17	8.0%
Muy malo	8	3.8%

4.1.3.5. Nivel de aplicación de la valoración del trabajo desarrollado y la motivación profesional.

El trabajo de campo permite afirmar que un 26% de los docentes encuestados consideran que el nivel de aplicación entre valoración del trabajo y la motivación profesional es muy bueno y un 59% es bueno. Un 4% es malo (tabla 7). La media de estos resultados (43%) resaltan por su arraigada practica de una educación redentora cristo céntrico y por su epistemología educa para esta vida y la eternidad. Estos criterios elementales son los que les

motiva a los docentes a seguir trabajando en la ASEACES de una manera profesional y competente buscando siempre conocimientos que les ayudan a responder si la educación cristiana es vivificadora y salvadora

Tabla 7
Nivel de aplicación entre valoración del trabajo desarrollado y la motivación profesional

Nivel	Valoración de trabajo	
	Recuento	%
Muy bueno	56	26.4%
Bueno	124	58.5%
Indiferente	24	11.3%
Malo	8	3.8%
Muy malo	0	0.0%

4.1.3.6. Nivel de aplicación del ambiente físico y la motivación profesional

La tabla 8 demuestra que existió un nivel muy bueno (37%) de aplicación entre la aplicación del ambiente físico y la motivación profesional y un nivel bueno (49%) entre las variables. La media (43%) de este resultado está vinculada según la opinión de los docentes a la infraestructura, buena iluminación, ventilación y espíritu de colaboración en las actividades laborales que les impulsa trabajar de manera planificada y organizada.

Tabla 8
Nivel de aplicación entre el ambiente físico y la motivación profesional

Nivel	Ambiente Físico	
	Recuento	%
Muy bueno	79	37.3%
Bueno	104	49.1%
Indiferente	19	9.0%
Malo	5	2.4%
Muy malo	5	2.4%

4.1.4. Relación entre satisfacción laboral y motivación profesional

4.1.4.1. Prueba de normalidad.

En la tabla 9, se demostró el empleo de la prueba de normalidad de las variables satisfacción laboral y motivación profesional. Cada una de ellas con sus respectivas dimensiones. Para tal efecto, se utilizó el estadístico Kolmogorov Smirnov para identificar la normalidad, debido a que la muestra fue superior a cien, considerando que la muestra estaba comprendida por 212 colaboradores. El nivel de significancia en las dos variables y sus dimensiones es menor a 0.05 lo que permitió trabajar con la distribución no paramétrica y la correlación estadística de Rho de Spearman.

Tabla 9

En la tabla 8 Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	Gl	Sig.
Relaciones Interpersonales	.199	212	.000
Desempeño profesional	.122	212	.000
Condiciones laborales	.122	212	.000
Valoración de trabajo de desarrollo	.198	212	.000
Ambiente Físico	.245	212	.000
Satisfacción Laboral	.066	212	.027
Factores higiénicos	.145	212	.000
Factores motivadores	.140	212	.000
Motivación Profesional	.130	212	.000

4.1.4.2. *Relación entre satisfacción laboral y motivación profesional.*

En la tabla 10, se demostró que existió relación positiva buena entre las variables satisfacción laboral y motivación laboral de $Rho=.804^{**}$ y el nivel de significancia fue menor a 0.05 (.000) lo que evidencio que la correlación fue significativa. La relación fue directamente proporcional debido a que los docentes de la ASEACES expresan sentimientos favorables entre ellos, identificación con la cultura organizacional de la institución educativa, se sienten orgullosos de pertenecer a su organización, demostrar actitud positiva hacia el trabajo y respuesta afectiva a la relación entre las experiencias, necesidades e identificación con los valores institucionales que influyeron positivamente en la motivación laboral y profesional.

Tabla 10
Relación entre satisfacción laboral y motivación profesional

	Motivación profesional		
	Rho	Sig.	N
Satisfacción laboral	.804**	,000	212

4.1.4.3. *Relación entre relaciones interpersonales y motivación profesional.*

En la tabla 11, se apreció que existió relación positiva moderada entre las relaciones personales y motivación profesional. Para tal efecto, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman obteniendo un $Rho = 0.419^{**}$ con un nivel de significancia $0.05 < .000$ lo que muestro que la correlación fue significativa. Un componente elemental que permitió obtener grado de relación moderada fue la confianza interpersonal en el desarrollo de la actividad laboral pedagógica. La confianza se constituyó para los docentes un facilitador de las relaciones, obtención de atributos y actitudes efectivas tanto en el trabajo como en el

aula. Además, la confianza generó una mayor relación interpersonal significativa entre los colaboradores docentes en motivación intrínseca y mayor satisfacción profesional.

Tabla 11
Relación entre relaciones interpersonales y motivación profesional

	Motivación profesional		
	Rho	Sig.	N
Relaciones interpersonales	.419**	,000	212

4.1.4.4. *Relación entre desempeño profesional y motivación profesional.*

En la tabla 12, se evidenció que existió una relación positiva moderada entre las variables desempeño profesional y motivación profesional que se midió mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman cuyo resultado fue: $Rho = .619^{**}$ y un nivel de significancia de $0.05 < .000$ lo que demostró que la correlación fue significativa. El desempeño de los docentes de la ASEACES, es considerado por ellos como la piedra angular porque se auto motivan para desarrollar sus labores académicas con efectividad resaltando su autoestima e involucramiento en el proceso enseñanza-aprendizaje. Son conscientes de su productividad, calidad de enseñanza indivisible y admiten que el eje de la educación es el ser humano y buscan satisfacer sus necesidades con nuevos conocimientos para compartir con los alumnos y elevar su nivel de aprendizaje.

Tabla 12
Relación entre desempeño profesional y motivación profesional

	Motivación profesional		
	Rho	Sig.	N
Desempeño profesional	.612**	,000	212

4.1.4.5. Relación entre condiciones laborales y motivación profesional.

El estudio demostró que existió una relación moderada positiva entre las condiciones laborales y motivación profesional de $Rho=.661^{**}$ y un nivel de significancia de $0.05 < .000$ (tabla 13) lo que muestran una correlación significativa. De acuerdo a Herzberg, las condiciones laborales que despiertan motivación profesional no está representado en el aspecto remunerativo, sino en el ambiente físico y la seguridad laboral que ofrece la organización. A sus docentes. En efecto para la ASEACES, estos factores de higiene son concebidos como elementos importantes para fidelizar a sus profesores y sean referentes de su centro de trabajo. Además, se suma a estos factores las condiciones espirituales que fortalece el servicio educativo que oferta la institución.

Tabla 13
Relación entre condiciones laborales y motivación profesional

	Motivación profesional		
	Rho	Sig.	N
Condiciones laborales	.661**	,000	212

4.1.4.6. Relación entre valoración del trabajo desarrollado y motivación profesional.

La investigación permitió saber que existió una relación moderada positiva entre valoración de trabajo desarrollado y motivación profesional. Para ello, se midió mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman y cuyo resultado fue de $Rho=.636^{**}$ y un nivel de significancia de $0.05 < .000$ que demostró una correlación significativa. Para los docentes la motivación es importante porque entienden que si no están motivados su rendimiento laboral no va ser óptimo, su nivel de competencia y excelencia académica no

guardaría relación con la visión y misión educativa de la ASEACES. Por ello, el ¿qué?, el ¿cómo? y para ¿quién? es claramente respondido por el docente porque sabe a quién sirve.

Tabla 14

Relación entre valoración de trabajo de desarrollo y motivación profesional

	Motivación profesional		
	Rho	Sig.	N
Valoración de trabajo de desarrollo	.636**	,000	212

4.1.4.7. *Relación entre ambiente físico y motivación profesional.*

En la tabla 15, se evidencio la existencia de una relación moderado positiva entre el ambiente físico y la motivación profesional de $Rho=.529^{**}$ y un nivel de significancia de $0.05 < .000$ lo que comprobó que la correlación fue significativa. Los docentes consideran que el ruido, la iluminación y la temperatura son elementos fundamentales que les ayuda desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera adecuada. Las condiciones físicas instaladas en el centro de trabajo influyen en el ambiente laboral y el ánimo de los docentes convirtiéndose un pilar de las aspiraciones sociales, económicas y espirituales que desea alcanzar la institución.

Tabla 15

Relación entre ambiente físico y motivación profesional

	Motivación profesional		
	Rho	Sig.	N
Ambiente físico	.529**	,000	212

4.2. Discusión

Aunque sí alcanza un alto nivel de aplicación (<50%), los resultados obtenidos en este estudio no significan que los profesores estén satisfechos. En caso contrario, obtendrán un cierto grado de satisfacción, lo que demuestra que tienen un estado positivo de percepción subjetiva de la experiencia laboral. Esto tendrá un impacto significativo en el personal docente de la institución educativa ya que se espera tener una buena calidad de vida, con bajas tasas de motivación profesional, absentismo laboral y abandono de trabajo.

La administración de la ASEACES tiene la tarea de mejorar la motivación laboral de los docentes moderadamente motivados y bajamente motivados se puede sugerir el enriquecimiento laboral, que le dará a los docentes una mayor responsabilidad y les asignará tareas de acuerdo a sus habilidades y destrezas, para que los docentes puedan encontrar oportunidades para satisfacer sus necesidades de desarrollo profesional.

Herzberg incluso señaló 7 estrategias: eliminar controles innecesarios, aumentar responsabilidades, asignar empleados a unidades de trabajo naturales y completas (departamentos, departamentos, etc.), dar más autonomía a las actividades y prepararse para la calidad del trabajo regular. reporte. Desempeño, introduciendo nuevas tareas interesantes y asignando tareas profesionales.

Según Herzberg, los factores de higiene están relacionados con las condiciones que la empresa puede gestionar. Considerando solo factores de higiene, un tercio de los trabajadores carecen de motivación, lo que indica que las organizaciones necesitan ajustar la dirección de su trabajo y aplicar nuevas estrategias para cerrar las brechas existentes. Esto permitirá un mayor compromiso, alinear las metas personales con las metas organizacionales y promoverá el logro de las metas institucionales.

En este escenario la ASEACES, tiene una dura tarea para mejorar la satisfacción y motivación profesional de sus docentes para revertir su actual paradigma de trabajo. Mejorar el empleo de los factores de higiene con la finalidad de revertir el actual sistema remunerativo y sobrecarga laboral no reconocido.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusión

Considerando los objetivos descritos en la presente investigación, se concluye de la siguiente manera:

Se demostró que existió relación positiva buena entre las variables satisfacción laboral y motivación laboral de $Rho=.804^{**}$ y el nivel de significancia fue menor a 0.05 (.000) lo que evidencio que la correlación fue significativa. Esto debido a la elevada media que tuvieron las dimensiones de condiciones laborales 56% y factores higiénicos 51%. Ambas bastantes relacionadas conceptualmente, lo que nos lleva a concluir que este aspecto es una fortaleza distintiva en las ASEACES.

Se observó una relación positiva moderada entre las relaciones personales y motivación profesional obteniendo un $Rho = 0.419^{**}$ con un nivel de significancia $0.05 < .000$ lo que demostró que la correlación fue significativa. La confianza, sin lugar a dudas, es la base de esta correlación. Sin embargo, como veremos, es el menor índice de correlación respecto de las otras dimensiones. La coyuntura de la pandemia del COVID-19, del presente año, ha mermado en alguna medida las relaciones de los colaboradores y administradores.

Respecto del desempeño profesional y motivación profesional se evidenció una relación positiva moderada de $Rho=.619^{**}$ y un nivel de significancia de $0.05 < .000$ lo que demostró que la correlación fue significativa. Es decir, el buen desempeño docente junto con los logros obtenidos por las instituciones que conforman la ASEACES descansan a su vez en motivación profesional, lo que retroalimenta al desempeño docente, creando una cultura organizacional de mejora continua.

Sobre la dimensión de condiciones laborales se observó que existió una relación moderada con la variable independiente motivación profesional de $Rho=.661^{**}$ y un nivel de significancia de $0.05 < .000$, lo que demostró una correlación significativa. Sin embargo, la motivación profesional no está representada en el aspecto remunerativo, sino en el ambiente físico y la seguridad laboral que ofrece la organización.

Así mismo, se determinó que existe una relación moderada positiva entre valoración de trabajo desarrollado y motivación profesional de $Rho=.636^{**}$ y un nivel de significancia de $0.05 < .000$ que demostró una correlación significativa. Esta es la segunda dimensión con más índice de correlación, siendo así un factor influyente sobre la variable independiente.

Finalmente, se encontró una relación moderada positiva entre el ambiente físico y la motivación profesional de $Rho=.529^{**}$ y un nivel de significancia de $0.05 < .000$ lo que comprobó que la correlación fue significativa. Esta fue la dimensión de menor índice de correlación con la variable independiente, lo que se explica por el trabajo remoto que se realizó dada la coyuntura sanitaria de este año.

5.2. Recomendaciones

Sobre el desarrollo de las relaciones personales, la filosofía de la educación cristiana tiene un claro lineamiento, que es además la ventaja competitiva y el pivote de la educación adventista: el aspecto espiritual. Por lo tanto, se recomienda un plan pastoral de visitación a fin de afianzar las relaciones entre colaboradores y administrativos, y solucionar posibles conflictos o malos entendidos entre las partes mencionadas.

Así mismo, se recomienda promover el reconocimiento laboral como medio de recompensa del trabajo que se realiza a diario por medio presencial o mailing interno de la corporación, el cual ayude a mejorar las relaciones personales entre administrador y

colaborador, al mismo tiempo poder crear un sentido fuerte de pertenencia laboral. Todo ello decantará en la efectividad del cumplimiento de metas, objetivos y desarrollo de cultura organizacional.

Finalmente, para consolidar la mejora del aspecto relacional en el personal, se recomienda elaborar de manera semestral un cuestionario de control de los principales aspectos de la relación interpersonal en la institución. Así mismo, realizar un *focus group* con colaboradores elegidos por sorteo, para recibir la retroalimentación de los tales y continuar la mejora del clima laboral.

Para continuar con el buen decurso del desempeño laboral se recomienda auditorías externas que evalúen, desde un punto de vista más objetivo, imparcial y riguroso, los procesos de gerenciamiento y calidad educativa en las instituciones de la ASEACES. Sin duda, este será una inmejorable inversión para posicionar a las instituciones educativas adventistas entre los más destacados a nivel académico, lo que decantará en más motivación laboral.

Es bien sabido que un factor altamente motivador para el trabajo es la remuneración. Por lo tanto, se recomienda mejorar el índice de aumento de las remuneraciones en el escalafón salarial de la asociación. De no ser posible, por factores varios, se recomienda invertir en la capacitación de los colaboradores más destacados. Naturalmente, todo ello será un gran catalizador de satisfacción y motivación laboral.

Referencias

- Alfaro, R., Leyton, S., Meza, A., & Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* [Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Alva, J., & Juarez, J. (2014). *Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimu Agropecuaria S.A del distrito de trujillo-2014* [Universidad Privada Antenor Orrego].
- Arboleda, G., & Cardona, J. (2018). Percepción de la satisfacción con la labor desempeñada y factores de motivación del personal de las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) del valle de Aburrá, 2011. *Gerencia y Políticas de Salud*, 17(35), 1–10.
- Barraza, A., & Acosta, M. (2008). Compromiso organizacional de los docentes de una institución de educación media superior. *Innovación Educativa*, 8(45), 20–35.
- Bridger, R., & Brasher, K. (2011). Cognitive task demands, self-control demands and the mental well-being of office workers. *Ergonomics*, 54(9), 830–839.
- Calvacante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de jacobina (Bahía- brasil)* [Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf>
- Charaja, Y., & Mamani, J. (2013). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de la dirección regional de comercio exterior y turismo- Puno- Perú, 2013. *Scielo*, 1(1), 1–9.
- Chávez, E. (2010). *Valoración de la satisfacción laboral de los servidores públicos de la*

- ESE hospital san vicente de paúl del municipio de Apía- Risarelda* [Universidad Tecnológica de Pereira].
- Chiang, M., Gómez, N., & Hidalgo, J. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración*, 33(57), 25100.
- Chiang, M., & Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*, 58(2), 39–60.
- Díaz, M. (2006). *La relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo del docente del colegio capouilliez* [Universidad de San Carlos de Guatemala].
- Díaz, R. (2018). *La motivación del docente universitario para ejercer su labor y formarse continuamente* [Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Duche, A., & Ames, R. (2017). *Satisfacción y compromiso institucional en tres universidades de la región arequipa* (pp. 1–14). II Congreso Internacional de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Duche, A., Gutiérrez, O., & Paredes, F. (2019). Satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes universitarios peruano. *Scielo*, 15(70), 15–24.
- Ferrero, J. (2011). *Estudio de la satisfacción laboral de los yeseros* [Universidad Politecnica de Valencia].
- Fox, E. (2018). *Percepciones sobre satisfacción laboral en pre- docentes de dos facultades de una universidad privada de lima* [Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Green, J. (2000). *Job satisfaction of community college chairpersons* [State University].
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. (2007, April). The “happy productive worker thesis”

- and australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151–176.
- MacMillan, C. (2012). *The effects of physical work environment satisfaction and share workspace characteristics on employee behaviors toward their organization: using environmental control as a mediator* [The University of Waikato].
- Marin, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42–52.
- Pablos, M. (2016). *Estudio de satisfacción laboral y estrategias de cambio de las enfermeras en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres* [Universidad de Extremadura].
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL- SPC* (1º Edición). Cartolan EIRL.
- Pedraza, N. (2020, April). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 1–16.
- Sánchez, S. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios* [Universidad de Córdoba].
- Zaim, H., Kurt, I., & Tetik, S. (2012). Casual analysis of employee satisfaction and performance: a field study in the finance sector. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1), 9496816.

Anexos

Anexo 1
Operacionalización de variables

TITULO	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE DE INFORMACIÓN	METODOLOGIA
Satisfacción laboral y motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020	Satisfacción laboral	Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales que tengo con mis compañeros docentes	Duche, A., Gutiérrez O., y Paredes F. (2019). Satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes peruanos	Tipo de estudio: Cuantitativo Diseño Metodológico: Descriptivo no experimental Población y muestra: Muestreo no probabilístico por conveniencia Instrumento de recolección de datos: Cuestionario Procesamiento y análisis de datos: Excel. SPSS V.22 y Rho de Spearman.
			Las relaciones interpersonales que tengo con los alumnos de la institución		
			Las relaciones interpersonales que tengo con el equipo directivo de la institución		
		Desempeño profesional	Las actividades docentes que desempeño en este momento		
			El nivel de motivación que tengo en este momento hacia mi trabajo		
			La autonomía que tengo para realizar mi trabajo		
			La libertad que tengo para el diseño e implementación de mis actividades de trabajo		
			Lo motivador que es mi trabajo		
		Condiciones laborales	La información que me brinda la institución con relación a mis condiciones o problemas laborales		
			Las oportunidades que me brinda la institución para desarrollarme profesionalmente		
			La forma en que me puedo promover a un puesto directivo		
			El nivel laboral que tengo		
			La remuneración económica que percibo		
			La cantidad de trabajo que se me asigna		
	La forma en que puedo ascender de nivel salarial				
	La forma en que valoran mi trabajo los estudiantes				

		Valoración del trabajo desarrollado	La opinión que tiene la comunidad arequipeña sobre los académicos de esta institución		
			La forma en que valora mi trabajo el equipo directivo de la institución		
			La forma en que valoran mi trabajo mis compañeros docentes		
		Ambiente físico	La ventilación del espacio físico donde laboro		
			La iluminación del espacio físico donde trabajo		
			El espacio físico donde realizo mi trabajo		
	Motivación profesional	Factores higiénicos	Relaciones con el jefe		
			Relaciones con los compañeros de trabajo		
			Buenas condiciones laborales		
			Seguridad del trabajo		
			Prestigio o status		
			Políticas y directrices de la organización		
		Factores motivadores	El trabajo en sí mismo como estímulo positivo		
			Responsabilidad		
			Autorrealización personal		
Reconocimiento profesional					
Oportunidad de crecimiento					
Desarrollo profesional					

Marín y Placencia (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado

Anexos 2

Matriz de consistencia

VARIABLES	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	DISEÑO METODOLÓGICO
Satisfacción Laboral	¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.	Analizar cual es el nivel de satisfacción laboral y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	El nivel de satisfacción laboral mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	Tipo de estudio: Cuantitativo Diseño Metodológico: Descriptivo no experimental Población y muestra: Muestreo no probabilístico por conveniencia Instrumento de recolección de datos: Cuestionario Procesamiento y análisis de datos: Excel. SPSS V.22 y Rho de Spearman
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	
	¿Cuál es el nivel de aplicación y la relación interpersonal en la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.	Determinar cuál es el nivel de aplicación de las relaciones interpersonales y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	La aplicación de las relaciones interpersonales mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	
Motivación laboral	¿Cuál es el nivel de aplicación del desempeño profesional y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.	Determinar cuál es el nivel de aplicación del desempeño profesional y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	La aplicación del desempeño profesional mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	
	¿Cuál es el nivel de aplicación de las condiciones laborales y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.	Determinar cuál es el nivel de aplicación de las condiciones laborales y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	La aplicación de las condiciones laborales mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	
	¿Cuál es el nivel de aplicación de la valoración del trabajo desarrollado y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.	Determinar cuál es el nivel de aplicación de la valoración del trabajo desarrollado y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	La aplicación de la valoración del trabajo desarrollado mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	
	¿Cuál es el nivel de aplicación del ambiente físico y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020?.	Determinar cuál es el nivel de aplicación del ambiente físico y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	La disposición de un buen ambiente físico mejora la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur, Lima, 2020.	

Anexo 3 ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objeto analizar cual es el nivel de satisfacción laboral y la motivación profesional del personal docente de los colegios de la Asociación Educativa Adventista Central Sur. La información es de carácter confidencial y será utilizada únicamente para fines de investigación. Elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X). Su respuesta es de carácter anónimo.

Indicaciones: Lea cuidadosamente las preguntas y seleccione la alternativa numerado del 1–5 que considere correcta.

1	2	3	4	5
Muy bueno	Bueno	Indiferente	Malo	Muy malo

Satisfacción laboral

Nº	Ítems	Muy bueno 1	Bueno 2	Indiferente 3	Malo 4	Muy malo 5
	Relaciones interpersonales					
1	Las relaciones interpersonales que tengo con mis compañeros docentes					
2	Las relaciones interpersonales que tengo con los alumnos de la institución					
3	Las relaciones interpersonales que tengo con el equipo directivo de la institución					
	Desempeño profesional	Muy bueno 1	Bueno 2	Indiferente 3	Malo 4	Muy malo 5
4	Las actividades docentes que desempeño en este momento					
5	El nivel de motivación que tengo en este momento hacia mi trabajo					
6	La autonomía que tengo para realizar mi trabajo					
7	La libertad que tengo para el diseño e implementación de mis actividades de trabajo					
8	Lo motivador que es mi trabajo					
	Condiciones laborales	Muy bueno 1	Bueno 2	Indiferente 3	Malo 4	Muy malo 5
9	La información que me brinda la institución con relación a mis condiciones o problemas laborales					
10	Las oportunidades que me brinda la institución para desarrollarme profesionalmente					
11	La forma en que me puedo promover a un puesto directivo					
12	El nivel laboral que tengo					
13	La remuneración económica que percibo					
14	La cantidad de trabajo que se me asigna					

15	La forma en que puedo ascender de nivel salarial					
	Valoración del trabajo desarrollado	Muy bueno 1	Bueno 2	Indiferente 3	Malo 4	Muy malo 5
16	La forma en que valoran mi trabajo los estudiantes					
17	La opinión que tiene la comunidad estudiantil sobre los académicos de esta institución					
18	La forma en que valora mi trabajo el equipo directivo de la institución					
19	La forma en que valoran mi trabajo mis compañeros docentes					
	Ambiente físico	Muy bueno 1	Bueno 2	Indiferente 3	Malo 4	Muy malo 5
20	La ventilación del espacio físico donde laboro					
21	La iluminación del espacio físico donde trabajo					
22	El espacio físico donde realizo mi trabajo					

Motivación profesional

Nº	Ítems	Muy bueno 1	Bueno 2	Indiferente 3	Malo 4	Muy malo 5
	Factores higiénicos					
1	Relaciones laborales con el jefe					
2	Relaciones con los compañeros de trabajo					
3	Buenas condiciones laborales					
4	Seguridad y motivación del trabajo					
5	Prestigio o status de la organización					
6	Políticas y directrices de la organización					
	Factores motivadores	Muy bueno 1	Bueno 2	Indiferente 3	Malo 4	Muy malo 5
7	El trabajo en sí mismo como estímulo positivo					
8	Responsabilidad y motivación en el trabajo					
9	Autorrealización personal					
10	Reconocimiento profesional					
11	Oportunidad de crecimiento					
12	Desarrollo profesional					

