



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Satisfacción laboral de los docentes y retención del
talento humano en instituciones educativas particulares
del sector Pachacútec - Ventanilla, 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Alicia Valderrama Aparicio

ASESORA:

Dra. Bertha Martínez Ocaña

SECCIÓN:

Educación e idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

PERÚ - 2017

Dr. Máximo Cordero Ayala
Presidente

Dra. Paula Viviana Liza Dubois
Secretario

Dra. Bertha Emperatriz Martínez Ocaña
Vocal

Dedicatoria:

A Dios, por guiarme en cada paso y haberme permitido llegar hasta aquí, a mis padres por su apoyo incondicional y sus consejos que hicieron de mí una persona de bien y a mi novio quien me apoyó y alentó para continuar cuando parecía que me iba a rendir.

Agradecimiento

A la Universidad César Vallejo por permitirme ser parte de esta casa de estudios.

A los docentes del Programa de Maestría con mención en Administración de la Educación por su orientación y experiencia compartida.

A mis compañeros por el apoyo mutuo y su orientación.

Declaración de autenticidad

Yo, Alicia Valderrama Aparicio, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017”, presentada en 86 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría, en conformidad con la Resolución del Vicerrectorado Académico N° 00011-2016-UCV-VA, Lima, 31 de mayo de 2016.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 22 de julio del 2017

Alicia Valderrama Aparicio

DNI: 40066284

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento con las exigencias formales de la Universidad César Vallejo, presento a consideración de la ESCUELA DE POS GRADO la investigación titulada:

“Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017”

Con la cual espero la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de la Educación. Esta investigación descriptiva correlacional constituye la culminación de los esfuerzos de los estudios de maestría. Considero que los resultados alcanzados van a contribuir a tomar medidas correctivas que favorezcan a la mejora de la administración educativa.

La presente investigación tiene por objetivo determinar la relación entre satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

La investigación consta de siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad. En el capítulo I se ha considerado la introducción de la investigación, los antecedentes, la fundamentación, la justificación, el problema de investigación, la hipótesis y los objetivos. En el Capítulo II se presenta el marco metodológico de la investigación. En el capítulo III se describe los resultados a partir del procesamiento de la información recogida. En el capítulo IV se considera la discusión de los resultados. En el capítulo V se considera las conclusiones, en el capítulo VI las recomendaciones y por último, en el capítulo VII se consideran las referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea tomada en cuenta para su evaluación y aprobación.

La autora

Índice

	Página
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	15
1.1 Antecedentes	16
1.2 Fundamentación Científica técnica o Humanística	20
1.3 Justificación	45
1.4 Problema	48
1.5 Hipótesis	49
1.6 Objetivos	50
II. Marco Metodológico	51
2.1 Variables	52
2.2 Operacionalización de variables	53
2.3 Metodología	54
2.4 Tipo de estudio	54
2.5 Diseño	55
2.6 Población, muestra y muestreo	56
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	57
2.8 Métodos de análisis de datos.	58
2.9 Aspectos éticos	62

III. Resultados	64
IV. Discusión	79
V. Conclusiones	83
VI. Recomendaciones	85
VII. Referencias Bibliográficas.	88
Anexos	92
Anexo 1 Artículo científico	93
Anexo 2 Matriz de consistencia	103
Anexo 3 Instrumentos	106
Anexo 4 Matriz de operacionalización de las variables	110
Anexo 5 Validación de instrumentos	114
Anexo 6 Constancia de aplicación de instrumentos	129
Anexo 7 Base de datos	132

Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Propuesta de autores con relación a los factores que contribuyen a la satisfacción laboral docente.	33
Tabla 2	Rendimientos del capital humano	39
Tabla 3	Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral	53
Tabla 4	Matriz de operacionalización de la variable retención de talento humano	54
Tabla 5	Población de estudio	56
Tabla 6	Validación 1 de los instrumentos por juicio de expertos	60
Tabla 7	Validación 2 de los instrumentos por juicio de expertos	60
Tabla 8	Validación 3 de los instrumentos por juicio de expertos	61
Tabla 9	Confiabilidad de la variable 1: satisfacción laboral de los docentes	61
Tabla 10	Estadística de la fiabilidad de Crombach: Satisfacción laboral de los docentes	62
Tabla 11	Confiabilidad de la variable 2: Retención del talento humano	62
Tabla 12	Estadística de la fiabilidad de Crombach: Retención del talento humano	62
Tabla 13	Distribución de los niveles de la variable satisfacción laboral de los docentes en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	65
Tabla 14	Distribución de los niveles de la dimensión condiciones laborales de los docentes en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	67

Tabla 15	Distribución de los niveles de la dimensión desempeño profesional de los docentes en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	68
Tabla 16	Distribución de los niveles de la dimensión relaciones interpersonales de los docentes en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	69
Tabla 17	Distribución de los niveles de la variable retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	70
Tabla 18	Distribución de los niveles de la dimensión colocación del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	71
Tabla 19	Distribución de los niveles de la dimensión desarrollo del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	72
Tabla 20	Distribución de los niveles de la dimensión retención del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	73
Tabla 21	Correlación y significación entre las variables satisfacción laboral y retención del talento humano	74
Tabla 22	Correlación y significación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión colocación del personal	75
Tabla 23	Correlación y significación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión desarrollo del personal	76
Tabla 24	Correlación y significación entre la variable satisfacción laboral y la dimensión retención del personal	77

Índice de figuras

		Página
Figura 1	Distribución de los niveles de la variable satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	66
Figura 2	Distribución de los niveles de la dimensión condiciones laborales de los docentes en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	67
Figura 3	Distribución de los niveles de la dimensión desempeño profesional de los docentes en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	68
Figura 4	Distribución de los niveles de la dimensión relaciones interpersonales de los docentes en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	69
Figura 5	Distribución de los niveles de la variable retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	70
Figura 6	Distribución de los niveles de la dimensión colocación del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	71
Figura 7	Distribución de los niveles de la dimensión desarrollo del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	72
Figura 8	Distribución de los niveles de la dimensión retención del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla	73

Resumen

A continuación, se presenta un resumen de la investigación titulada Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017, que tuvo como objetivo general determinar la relación entre las variables satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano.

La investigación es de tipo básico, el nivel es descriptivo correlacional y el diseño utilizado es no experimental, de corte transversal. La muestra fue censal, es decir está conformada por la totalidad de la población representada por 110 docentes de tres instituciones educativas particulares del sector Pachacútec, en Ventanilla. Para recolectar los datos se utilizaron dos cuestionarios tipo escala de Likert. El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS (versión 23).

Realizado el análisis descriptivo y la correlación a través del coeficiente de Rho de Spearman, con un resultado de $Rho=0,474$, interpretándose como correlación positiva baja, con una $p = 0.00$ ($p < 0.05$), con el cual se rechaza la hipótesis nula por lo tanto los resultados señalan que existe relación directa y significativa entre satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano.

Palabras claves: satisfacción laboral y retención del talento humano

Abstract

The following is a summary of the research entitled Work satisfaction of teachers and retention of human talent in private educational institutions in the sector Pachacútec - Ventanilla, 2017. The general objective of the research was to determine the relationship between the variables of job satisfaction of teachers and retention of human talent.

The research is of basic type, the level is descriptive correlational and the design used is not experimental, cross-sectional. The sample was census, that is to say it is conformed by the totality of the population represented by 110 teachers of three particular educational institutions of the sector Pachacútec, in Ventanilla. To collect the data, two Likert scale-type questionnaires were used. Data processing was performed using SPSS software (version 23).

Made descriptive analysis and correlation through Spearman Rho coefficient, with a score of $Rho = 0,474$, interpreted as a low positive correlation, with $p = 0.00$ ($p < 0.05$), with which the null hypothesis is rejected at Thus the results indicate that there is a direct and significant relationship between teacher job satisfaction and retention of human talent.

Keywords: job satisfaction and retention of human talent

I. Introducción

El conjunto de sentimientos favorables que manifiestan las personas con relación a como ellos perciben su trabajo es conocido como satisfacción laboral. Este factor es determinante cuando se busca asegurar la productividad de las empresas. Por tal motivo, el trabajo, además de proporcionar los recursos económicos para subsistir, debe proporcionar también satisfacción al individuo para que le permita crear, producir, comprometerse e identificarse con su trabajo.

El docente, al igual que todo trabajador, necesita sentirse satisfecho con la labor que realiza, más aun sabiendo que su labor tiene un gran impacto en la sociedad y que su buen desempeño contribuye a la calidad educativa. Es por ello que en este trabajo de investigación se abordará aspectos que puedan relacionarse con el grado de satisfacción laboral de los docentes.

Por otro lado; las empresas u organizaciones asumen un reto día a día, atraer y retener en sus filas a sus mejores talentos, conformado por el personal idóneo, comprometido y competente que cumpla con los objetivos. En este escenario, las instituciones educativas también enfrentan el reto constante de disponer y retener en sus filas a maestros competentes, activos y satisfechos con el ejercicio de la docencia. Sin embargo, muchas veces la retención de personal talentoso no resulta tarea fácil pues no solo se trata de un aspecto económico, sino también de otros factores internos.

Actualmente los índices de rotación de personal en las distintas empresas e instituciones va en aumento, trayendo consigo una serie de desajustes en el rendimiento y la producción. Esto hace suponer que las estrategias establecidas para la retención del talento humano no son las más adecuadas.

1.1 Antecedentes

Nacionales

En nuestro medio se encontraron los siguientes estudios que sirven de referencia o punto de partida para la presente investigación.

Sandoval (2015) hizo una investigación titulada *la Satisfacción laboral y el desempeño docente de la unidad de gestión local 04 – Comas*, en la Universidad César Vallejo, Perú. Tesis con mención de Magister en Gestión de la Educación. El objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño docente de la Unidad de Gestión Local 04 – Comas, 2015. El estudio fue descriptivo – correlacional y la muestra la conformaron 160 maestros de tres instituciones educativas: Estados Unidos, Jesús Obrero y Tungasuca. La muestra fue de carácter censal, es decir la población fue igual que la muestra. Los resultados arrojaron que existe una correlación directa alta entre las dos variables mencionadas de acuerdo a la correlación de Spearman= 0,900. Llegando a la conclusión que las experiencias positivas como el desarrollo y la realización personal y profesional producen satisfacción en los docentes y conllevan al buen desempeño de sus funciones.

Álvarez, Antezana y Villanueva (2013) realizaron la investigación titulada *satisfacción laboral y la calidad educativa de los maestros de educación primaria de las instituciones educativas públicas de La Molina, 2011*, en la Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Tesis con mención de Magister en Gestión de la Educación. El objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre satisfacción laboral del docente y calidad educativa de los docentes de primaria de las instituciones educativas públicas de La Molina, 2011. La investigación fue básica descriptiva–correlacional. Su población estudio comprendió 178 docentes de educación primaria y su muestra, 120 maestros de 8 instituciones, en forma proporcional a la cantidad de profesores que hay en cada institución. El análisis de la información se realizó en el software estadístico SPSS versión 19. Los resultados arrojaron una correlación positiva entre las dos variables mencionadas de acuerdo a la correlación de Spearman= 0,437. La investigación concluyó que

la satisfacción laboral del docente se relaciona significativamente con el servicio educativo del estudiante, así mismo se tiene que el desempeño del docente en su labor pedagógica se encuentra disminuido por los factores laborales indicados que trasciende en el servicio académico y formativo de los estudiantes.

Pinedo (2014) realizó la investigación titulada *Satisfacción laboral y clima organizacional en las instituciones públicas del nivel primaria en la red 07-UGEL 03, Breña, 2014*, en la Universidad César vallejo. Tesis con mención de Magister en Gestión de la Educación. El objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional. El estudio fue de enfoque cuantitativo, básica – descriptivo y la naturaleza del diseño es no experimental, correlacional. Su población estudio la conformaron 70 maestros de tres colegios y su muestra comprendía el total de la población. El análisis de la información se realizó en el software estadístico SPSS versión 21.

Los resultados concluyeron que hay correlación de nivel positivo muy alto entre las dos variables mencionadas de acuerdo a la correlación de Spearman = 0,835, se puede precisar que existe una relación directa entre satisfacción laboral y clima organizacional. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó las dimensiones de clima organizacional: la estructura, autonomía, relaciones interpersonales e identidad se correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral. Sin embargo no se encontró relación entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral.

Meza (2015) realizó la investigación *Talento humano y desarrollo institucional en instituciones educativas estatales de la Ugel 05, El Agustino, 2015*. Universidad César Vallejo. Tesis con mención de Magister en Educación. El objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre talento humano y desarrollo institucional. La investigación fue de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, de nivel correlacional - transversal. Su población estudio la conformaron 227 maestros de las más representativas instituciones educativas del Agustino y la muestra la conformaron 133 docentes. Los resultados concluyeron que existe correlación de nivel moderado entre las dos variables

mencionadas de acuerdo a la correlación de Spearman = 0,547, se puede precisar que existe una relación directa entre las variables investigadas.

Alejos y Vélez (2013) realizó la investigación titulada *Gestión del talento humano y planeación estratégica en instituciones educativas iniciales del distrito de Huaral, 2013*, en la Universidad César Vallejo. Tesis presentada para el grado académico de Magister en Educación. El objetivo consistió en determinar la relación entre gestión del talento humano y la planeación estratégica. La investigación fue descriptiva y el diseño es no experimental, correlacional con una muestra de 140 docentes. Los resultados arrojaron correlación Spearman = 0,756 que evidencia la existencia de moderada relación, además $p < 0,05$ llegando a la conclusión que existe relación entre gestión del talento humano y planeación estratégica.

Internacionales

En el contexto internacional se encontraron los siguientes estudios que sirven de referencia o punto de partida para la presente investigación.

Alcon (2014) realizó la investigación titulada *Satisfacción laboral y habilidades gerenciales de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado de Cojedes*. Universidad de Carabobo, Venezuela. Tesis presentada con el fin de obtener el título de Magister en Gerencia avanzada en Educación. El objetivo de la investigación fue determinar la relación entre las variables habilidades gerenciales y satisfacción laboral de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo. El estudio se enmarcó en una investigación de enfoque cuantitativo y de diseño no experimental, correlacional. Tuvo como muestra a 29 docentes que trabajan en las instituciones seleccionadas. Los resultados mostraron que existe correlación de nivel alto entre las dos variables mencionadas de acuerdo a la correlación de Spearman = 0,726. Se concluyó que la satisfacción laboral se relaciona de manera directa con las habilidades gerenciales. De la misma manera se concluye que las habilidades gerenciales tienen gran importancia en la satisfacción laboral de los docentes, ya

que la gestión del gerente educativo y el buen uso que haga de sus habilidades es lo que garantiza la motivación, el interés y el compromiso de los docentes.

Polanco (2014), realizó el estudio titulado *satisfacción laboral docente y clima organizacional en el instituto de administración de empresas de la ciudad de San Pedro Sula*, en la Universidad Nacional pedagógica de Honduras. Tuvo como principal objetivo relacionar las variables satisfacción en los docentes y clima organizacional. El estudio fue de enfoque cuantitativo, y tipo descriptivo. De diseño no experimental, correlacional. Su muestra estuvo constituida por 150 docentes que a la vez representó la totalidad de la población. Los resultados concluyeron que hay correlación de nivel positivo entre las dos variables mencionadas de acuerdo a la correlación de Spearman = 0,56, se puede precisar que existe una relación directa entre satisfacción laboral y clima organizacional.

Hualpa (2013) realizó la investigación titulada *Gestión de talento humano y los procesos administrativos en escuelas de la UPEC* llevada a cabo en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador. Tesis de maestría en Gestión de empresas y marketing. Su objetivo fue determinar la relación entre la gestión del talento humano y los procesos administrativos. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y de diseño no experimental, correlacional. Para la investigación se tomó como muestra a 101 docentes. Los resultados concluyeron que hay correlación de nivel moderado entre las dos variables mencionadas de acuerdo a la correlación de Spearman = 0,59. El autor concluyó afirmando que la gestión inadecuada del talento humano provoca incapacidad en la realización del proceso administrativo. También manifiesta que se tiene escaso conocimiento de cómo realizar una planificación asertiva de talento humano. Por otro lado, las capacitaciones dirigidas al personal administrativo, docente y auxiliar no cubren las expectativas, pues los contenidos son muy limitados y obstaculizan el incremento de sus competencias.

Martín (2011) realizó la investigación titulada *Gestión de recursos humanos y retención de capital estratégico*. Universidad de Valladolid, en España. Presentada con el fin de obtener el título de Doctorado en ciencias económicas y

empresariales. El objetivo de la investigación es determinar la relación entre las variables gestión de recursos humanos y retención de capital estratégico, considerando el rol importante que cumple la retención de los trabajadores valiosos. Su población estuvo conformada por 1556 compañías, y tuvo como muestra a 239. Los resultados mostraron que existe correlación de nivel alto entre las dos variables mencionadas de acuerdo a la correlación de Spearman = 0,792. Se concluyó que la gestión de recursos humanos se relaciona de manera directa con la retención del talento humano.

Santacruz (2011) realizó la investigación *Gestión humana y retención del talento humano en la organización*. Universidad Nacional de Colombia. El objetivo de la investigación consistió en determinar la relación entre gestión humana y retención del talento humano. El estudio fue de enfoque cuantitativo, básica – descriptivo y la naturaleza del diseño es no experimental, correlacional. Tuvo como población objeto de estudio a trabajadores de 20 empresas dedicadas a la actividad y la muestra estuvo representada por 8 empresas con mayor presencia en el país. Los resultados concluyeron que hay correlación de nivel positivo moderado entre las variables con una correlación de Spearman = 0,572, se puede precisar que existe una relación directa y significativa entre gestión humana y retención del talento humano. Concluyendo con la investigación que la gestión humana o gestión del talento humano es un proceso que debe estar orientado a gerenciar con las personas y no a las personas.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

1.2.1 Satisfacción laboral

En las últimas décadas, los estudios sobre satisfacción laboral se han abordado de manera más profunda, convirtiéndose así en un tema vital para el manejo de las organizaciones. Su estudio está vinculado con la forma de proceder de los individuos relacionados al contexto laboral. Estas hacen alusión a factores como la naturaleza del trabajo, remuneraciones, los ascensos progresivos, reconocimiento por los logros, entre otros. Todos estos factores hacen que sea un tema de interés y de gran importancia en la actualidad.

Hoy en día, los líderes empresariales buscan siempre la participación activa de todos los trabajadores logrando así consolidar un equipo que contribuya al logro de los objetivos. Teniendo a consideración este punto, entonces podemos considerar al hombre como un recurso en potencia y el eje central de las organizaciones. Por lo tanto, recae en las empresas u organizaciones la labor de proporcionar las condiciones favorables (físicas y ambientales) para que el trabajador pueda desempeñarse de la mejor manera posible, logrando así la satisfacción en la labor que desempeña y a la vez generando mayor productividad

Definición de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es conceptualizada de distintas formas, puesto que los múltiples estudios realizados muestran que cada autor la conceptualiza y la aborda de manera diferente. A continuación, se toman algunas definiciones de los autores acerca de satisfacción laboral:

Zubieta y Susinos (1992) afirmó que “La satisfacción laboral está en función a las características del puesto de trabajo, y en la medida en que este se ajuste a los deseos del trabajador y cubra sus necesidades” (p.13).

Márquez (2001) señaló que “la satisfacción laboral puede ser conceptualizada como la conducta del individuo con relación a su puesto de trabajo y esta conducta se fundamenta en las ideas y apreciaciones que el individuo hace de su trabajo mismo” (p.11).

Amoros (2007) señaló que “la satisfacción laboral es la postura que asume el sujeto del trabajo que realiza, marcada entre la desigualdad de la recompensa que recibe por la labor que realiza y la proporción que a su criterio debe recibir” (p.18).

Esta definición considera las expectativas y esperanzas que uno se genera en sí mismo.

Robins y Judge (2013) manifestaron que “la satisfacción laboral es el sentimiento que surge de la apreciación de las particularidades propias que posee el puesto de trabajo” (p. 75).

La satisfacción laboral está relacionada con la parte emocional de las personas y esta sale a relucir en el momento de evaluar si la labor que desempeña y el ambiente en que se desempeña son de su agrado.

Por otro lado, Atalaya (1999) refirió que “la satisfacción laboral resulta del análisis psicológico que el individuo hace de su trabajo” (p.7).

Estas disposiciones psicológicas hacen referencia a lo que el sujeto piensa de su trabajo y esto da pie a una serie de comportamientos y sentimientos.

Finalmente una definición más completa de satisfacción laboral es la señalada por Barraza y Ortega (2009) quienes la definieron como aquella actitud general manifestada por un sujeto como respuesta a la percepción que tiene de su trabajo. Esta actitud es positiva si el trabajo que realiza resulta de su interés, en un ambiente que le proporciona tranquilidad y seguridad, y en el que recibe una serie de compensaciones económicas, psicológicas y sociales acordes a su desempeño.

Fundamentación teórica de la variable satisfacción laboral

Principales teorías sobre la satisfacción laboral

A continuación las teorías que sustentan la satisfacción laboral y que aportaron conocimientos acerca de este fenómeno psico-social.

Teoría de los dos factores

Formulada por Frederick Herzberg, quien planteó una teoría de motivación basada en el trabajo y destaca por presentar dos tipos de necesidades que

repercuten en la satisfacción laboral de las personas: los factores extrínsecos e intrínsecos.

Los Factores Higiénicos o extrínsecos son aquellos que se encuentran en el ambiente donde se desenvuelven las personas y la forma como desarrollan su trabajo. Los factores extrínsecos o higiénicos están fuera de la potestad de las personas y estas son: remuneraciones, beneficios, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, reglamentos internos, estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Estos factores por ser básicamente preventivos, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues evitan la insatisfacción, pero no causan satisfacción.

Los Factores motivadores o intrínsecos son aquellos que implican sentimientos con relación al crecimiento personal, la autorrealización, el reconocimiento, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Por esta razón, estos factores motivacionales están bajo el control de las personas, pues guardan relación con la labor que desempeña.

Según Herzberg, el resultado que provocan los factores motivacionales en el actuar de las personas es mucho más profundo; cuando son adecuados provocan la satisfacción en las personas, pero si son escasos, la evitan.

Herzberg centró su atención en el contexto laboral. Por medio de estudios percibió que cuando las personas se sentían satisfechos en su trabajo, atribuían las razones a intrínsecos factores como: reconocimiento, logros, el mismo trabajo, ascensos, responsabilidad, etc. Pero cuando se hallaban insatisfechos citaban factores externos como: relaciones personales, política de organización, condiciones de trabajo, etc.

Teoría de las necesidades adquiridas

Formulada por David McClelland, quien expuso su Teoría de las Necesidades, proponiendo que las personas poseen unas necesidades específicas adquiridas, y moldeadas a lo largo de la vida.

Realizó sus investigaciones en directivos y gerentes exitosos de empresas de países industrializados. Efectuó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas de países poco desarrollados. Sobre la base de los resultados obtenidos, identificó tres necesidades: logro, poder y afiliación.

Según McClellan, todas las personas poseen estas necesidades en mayor o menor grado, independientemente del género, edad o cultura. Así, las personas con diferentes grados en cada una de estas necesidades, podrán ser motivadas de forma también distinta. Las características de las necesidades:

Logro: es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Es lo que lleva a las personas a establecerse metas elevadas. Generalmente sienten la necesidad de desarrollar actividades, pero no les gusta afiliarse con otras personas. Buscan la excelencia, tienden a ser perfeccionistas, aceptan responsabilidades y necesitan constantemente que los retroalimenten sobre su actuación.

Poder: quieren ser influyentes y tomar el control sobre las personas grupos en el desarrollo de las actividades, y que finalmente ellos los reconozcan. Le gustan sentirse importantes casi indispensables, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad política.

Afiliación: quieren constantemente tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc. les gusta ser populares, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Teoría de la jerarquía de las necesidades básicas

Propuesta por Abraham Maslow quien distribuyó la jerarquía de las necesidades en 5 niveles. Según esta teoría el ser humano a medida que va satisfaciendo las necesidades de un nivel, pasa a otro nivel superior.

Estas necesidades están distribuidas en una pirámide dependiendo su importancia en el comportamiento humano:

Necesidades fisiológicas: También se denominan necesidades básicas. Constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío o calor). Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. Aunque son comunes a todos los individuos, requieren diferentes grados de satisfacción individual.

Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Es la búsqueda de protección frente a la amenaza o la privación y surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones inconsistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

Necesidades sociales: Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen en el comportamiento si las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas. Si las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano al aplicar la administración participativa.

Necesidad de autoestima: Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad y la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración. Su frustración puede provocar sentimiento de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, las cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.

Necesidad de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más. Las necesidades de autorrealización, se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona y de los talentos individuales.

Dimensiones de la variable satisfacción laboral de los docentes

Al analizar los antecedentes de esta investigación y las propuestas formuladas por los diferentes autores, acerca de los factores influyen en la satisfacción laboral docente pueden encontrarse ciertas coincidencias en los criterios tomados por ellos. Es por ello que todos estos los vemos agrupados en diferentes dimensiones.

Güell (2014) en un intento de encontrar ciertas similitudes en las propuestas formuladas por los diversos autores, rescató seis dimensiones que consideró básicas:

Tipo de trabajo: tareas, variación y autonomía

Condiciones de vida asociadas al trabajo: horario, vacaciones, libertad, flexibilidad, seguridad y tiempo.

Relaciones: con superiores, compañeros, familias y alumnos

Cuestiones académicas: formación, recursos, material, adecuación currículo

Reconocimiento y recompensas: económicas y sociales

Realización personal: implicación participación, adecuación, gratificación, rendimiento de alumnos, motivación vocacional, utilidad de la propia actividad.

Si bien es cierto, existen diversas formas de dimensionar la variable satisfacción laboral y resultan precisas las dimensiones propuestas por Güell, quien toma en cuenta la naturaleza pluridimensional de la variable satisfacción; sin embargo para su mayor efecto y practicidad se decidió tomar en cuenta en el presente estudio las dimensiones propuestas por Barraza y Ortega (2009) por tener algunas especificaciones propias de la profesión docente y coincidir con la mayoría de los factores propuestos por los distintos autores de manera concisa. Es así como Barraza y Ortega (2009) propusieron la existencia de las siguientes dimensiones:

Dimensión condiciones laborales

Las condiciones laborales hacen referencia a los aspectos propios del trabajo que tienen un impacto negativo o positivo en el bienestar de las personas (Barraza y Ortega, 2009).

El conjunto de diversos factores que están sujetas a la actividad laboral del docente forman parte de las condiciones laborales. Existen diversos tipos de condiciones laborales y aunque la mayoría están relacionadas con lo económico, específicamente a las remuneraciones y a los incentivos, no son las únicas, pues también el horario de trabajo y el plan de desarrollo de los docentes influyen en la satisfacción laboral (Barraza y Ortega, 2009).

Por tal motivo los indicadores de la dimensión condiciones laborales quedan establecidos de la siguiente manera:

Remuneraciones. Para Barraza y Ortega (2009) están vinculadas con el tipo de motivación extrínseca, puesto que se trata de un tipo de incentivo que alguien recibe a cambio de sus servicios.

Cantidad de trabajo. Para Barraza y Ortega (2009) es la inversión de tiempo asignado en la actividad que desempeña como parte de su trabajo.

Oportunidades de desarrollo. En el entorno laboral hace referencia principalmente a un contexto que facilite el despliegue de las capacidades de la persona (Días, 2015).

Dimensión desempeño profesional

Se refiere a la manera como el docente efectúa sus funciones, a tal punto que puede llegar a convertirse en un factor que proporcione satisfacción a sí mismo. Al desempeño se le relaciona con la realización del hombre (Barraza y Ortega, 2009).

Por otro lado, Días (2015) refirió que el desempeño profesional de los docentes se comprende como la equidad entre la realización de las tareas pedagógicas y el resultado de la labor educativa, que se demuestra en las capacidades alcanzadas por los estudiantes y el prestigio ganado como institución.

Los docentes desarrollarían mejor su labor educativa siempre y cuando se les proporcione autonomía y libertad para poder tomar decisiones y programar sus actividades de trabajo siguiendo su propio criterio, de tal manera que le permita perfeccionar lo establecido usando su creatividad.

Por tal motivo los indicadores de la dimensión desempeño profesional quedan establecidos de la siguiente manera:

Autonomía. Corresponde al grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones, obrando por sí mismo y según su propio criterio. (Días, 2015).

Participación. Implica la intervención de los docentes en asuntos relacionados a las labores educativas, de tal manera que promueva el sentido de la pertenencia y compromiso institucional (Días, 2015).

Motivación. Es el impulso que necesitan las personas para mantener el estímulo positivo en las diversas actividades que realizan hasta alcanzar los objetivos (Barraza y Ortega, 2009).

Dimensión relaciones interpersonales

Se refiere a aquellas situaciones de socialización de los maestros con sus pares y otros miembros del ámbito educativo, la cual se manifiesta en los distintos aspectos y situaciones (Barraza y Ortega, 2009).

Es claro que cuanto más satisfactorio resulte el ambiente laboral para los docentes, más a gusto desarrollarán sus labores. Por tal motivo los indicadores de la dimensión relaciones interpersonales quedan establecidos de la siguiente manera:

Relaciones con los compañeros. Hace referencia a la relación de socialización que surge entre los docentes de una institución educativa y que gira en torno a objetivos comunes (Barraza y Ortega, 2009).

Clima organizacional. Hace referencia al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente influye en el comportamiento y desempeño de los trabajadores (Barraza y Ortega, 2009).

Relación con los directivos. Se refiere a la interacción establecida entre los directivos de la institución y los docentes, que tiene influencia en el comportamiento y sentimientos de los docentes, influyendo en el desempeño de sus funciones y posibilitando una mayor satisfacción laboral (Días, 2015).

Importancia de la satisfacción laboral

Durante mucho tiempo se ha visto el interés de los autores por querer abarcar temas relacionados a la satisfacción laboral y esto resulta comprensible si nos detenemos a pensar que el estudio de este ayudará a comprender las relaciones

que se establecen entre la organización y el trabajador, a la vez que permitirá el conocimiento de ciertos factores que pueden alterar el comportamiento de los trabajadores y poner en riesgo el funcionamiento de la organización.

La misión de toda empresa u organización debe apuntar a lograr la satisfacción laboral de los trabajadores, brindándoles estabilidad laboral, económica y emocional. Con respecto a este punto Muñoz (1990) destaca que es importante que los trabajadores tengan la seguridad que sus necesidades están siendo tomadas en cuenta y que su trabajo es valorado y reconocido. También sirve de motivación los posibles ascensos y la libertad de decisión en cuanto a la mejor forma de llevar a cabo su labor. Todo lo mencionado genera en los trabajadores un grado de compromiso e identificación con su organización, conllevando al final a un incremento en los niveles de satisfacción.

Es muy común escuchar hoy en día que por encima de los recursos materiales y financieros se encuentran los trabajadores; sin embargo esto se queda muchas veces solo en palabras, pues la mayoría de las organizaciones aún no han reparado en la importancia de la satisfacción laboral de sus trabajadores tomándola como un gasto y no como una inversión que generará rentabilidad.

Causas principales de la insatisfacción laboral

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Algunas causas principales que producen insatisfacción laboral:

Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

Mala relación con los compañeros o jefes. La mala relación puede deberse a celos, envidias o a comportamientos excesivamente competitivos por parte de algún compañero. También suele deberse a una actitud prepotente y

desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones.

Escasa o nulas posibilidades de promoción. Cuando una persona se siente estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría. Se produce un desequilibrio entre lo que esperaba y lo que ha obtenido realmente.

Personas inseguras. Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo.

Dificultad para adaptarse al ambiente laboral. Cuando los trabajadores continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo o porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto plazo.

Malas condiciones laborales. La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.

Circunstancias personales y laborales. Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

Satisfacción laboral de los docentes

Después de dar a conocer las diferentes definiciones de satisfacción laboral y su importancia según los autores, es importante conocer esta variable en el ámbito educativo, precisamente en la profesión docente.

Para quienes conocen la incansable labor de los docentes es muy fácil reconocer la abnegada labor que ellos cumplen, pues su trabajo no solo se limita a abarcar el tiempo de horas de clase, sino también llevar tareas extras a casa como preparar clases, elaborar y revisar exámenes, analizar el aprovechamiento de cada alumno, planear la mejores estrategias y métodos de enseñanza,

capacitarse, etc. Por ello es importante conocer cómo se sienten los docentes con relación a su trabajo y qué es lo que ellos valoran para sentirse satisfechos con él.

En nuestra realidad, el ritmo de la actividad al que están sometidos los docentes no se ve recompensado ni económica ni socialmente. La conexión de factores sociales y psicológicos que influyen en la labor de los docentes, han propiciado el decaimiento en la eficacia de su labor, su motivación y su compromiso. Es así que a la falta de respaldo social, la carencia de recursos y las fuertes exigencias se sienten sumergidos en un nivel de estrés que muchas veces no puede controlar.

Vásquez (2007) recalcó la importancia de la satisfacción laboral en el campo educativo, resaltando que el nivel de satisfacción laboral de los educadores influye abiertamente sobre los estudiantes y sobre la calidad de enseñanza.

En este sentido, la profesión docente cumple una labor importante en favor de la sociedad, pues es entendido que su impacto no termina en las aulas y su influencia se prolonga en la vida del estudiante. De ahí se desprende que la satisfacción laboral del docente recae directamente en el éxito de saberes académicos y en la notoriedad de gestión de las instituciones. (Ventura, 2012).

Factores que determinan la satisfacción laboral docente

Muchos autores en el tiempo han tratado de determinar los factores que contribuyen a la satisfacción laboral de los docentes. A continuación se presenta una tabla donde se hace una recopilación de las propuestas de algunos autores con relación a los factores que contribuyen a la satisfacción en la profesión docente.

Tabla 1

Propuestas de los autores con relación a los factores que contribuyen a la satisfacción laboral docente

Autor	Factores
Gordillo	Factor general: trabajo como tal Factores específicos: supervisión, condiciones materiales en las que se realiza el trabajo, retribución económica y relación con los colegas,
Peiró y Cols.	Seis factores: participación en la organización, supervisión, ambiente físico, trabajo en sí mismo, remuneración económica, prestaciones materiales, relaciones interpersonales.
Zubieta y Susinos	Relaciones con alumnos, padres, compañeros, administración y dirección, actividades en clase, unidad de la actividad docente, reconocimiento social, remuneración económica y recursos del centro.
Palomares	Valores intrínsecos: reconocimiento social, motivación vocacional Valores extrínsecos: condiciones económicas, estatus social
Extremera et al.	Remuneración económica, autonomía, relación con compañeros, reconocimiento social.
Anaya y Suarez	4 dimensiones: condiciones de vida asociadas al trabajo (tiempo, seguridad, libertad), diseño del trabajo (referido a participación, autonomía), promoción y relación con superiores y salario (referido a percibir un buen salario y sentir que es un reconocimiento económico del rendimiento laboral), realización personal (medida en la que uno siente que el trabajo que realiza se adecua a sus cualidades personales).

Fuente: Güell (2014)

1.2.2 Retención del talento humano

Hasta hace poco, la mayoría de las empresas veía como objetivo único el generar más ganancias día a día, exigiendo a sus colaboradores que sean cien por ciento productivos pero sin velar por las exigencias y necesidades de los mismos. Pronto este descuido se vio convertido en un déficit de productividad o peor aún trajo como consecuencia la fuga de profesionales talentosos. Esta situación hizo reflexionar a muchos directivos y gerentes llegando a la conclusión que si no se logra la satisfacción laboral de los trabajadores entonces no se logrará mayores logros en la empresa.

Definiciones básicas relacionadas al talento humano

A continuación se toman algunas definiciones de los autores acerca de talento, capital humano y talento humano.

Vásquez (2007) definió al talento como las aptitudes que presentan las personas al iniciarse en un trabajo y cuyos conocimientos se ven reflejados en el momento de realizar las tareas.

Chiavenato (2011) afirmó que “en una organización, el **capital humano** está conformado por la totalidad de personas que la integran y su valor equivale proporcionalmente al talento y competencia que estos demuestren”. Asimismo Martín (2011) señaló que capital humano es reconocido como la capacidad que poseen las distintas organizaciones para obtener mejores resultados gracias a la competencia de sus trabajadores.

De lo mencionado por los autores se puede deducir que las personas que forman parte de la organización representan el capital humano y este puede convertirse en talento en la medida que demuestre su capacidad haciendo de la organización más ágil y competitiva.

Cantu (2006) definió a **talento humano** como “aquella persona capacitada y comprometida con su labor que demuestra sus habilidades para alcanzar buenos resultados producto de su desempeño”.

Para finalizar con las definiciones dadas por algunos autores a través de sus estudios, es importante saber la diferencia entre recursos humanos y talento humano. La diferencia de ambos términos está determinada por el tiempo.

La antigua administración solía llamar recursos humanos a la agrupación de personas que conformaban una organización con el fin de ejecutar acciones en beneficio de ella. Actualmente ese término cambió a talento humano dándole un enfoque más humanístico, donde las personas ya no son consideradas como

recursos, sino como seres dotados de habilidades, proactivos y con don de liderazgo.

Definición de retención del talento humano

De acuerdo con Gonzales y Mena (2013) la retención del personal significa “el mantenimiento o conservación del personal en su lugar de trabajo, con la finalidad que siga laborando en el mismo, bien sea en el mismo puesto de trabajo o dentro de un área de especialización diferente” (p.13).

Por su parte Chiavenato (2011) consideró a la retención del personal como un aspecto importante en la administración de talento humano “Es una acción estratégica que consiste en mantener durante un periodo más largo a las personas talentosas consideradas como personal clave dentro de la organización” (p.23).

Según Chiavenato, la tarea para las organizaciones no solo consiste en atraer y retener talentos, sino en saber aplicarlos colocándolos en puestos de acorde a sus habilidades para lograr mejores ganancias del capital humano.

Ulrich (2006) afirmó que la retención del talento humano debe ser considerada como un instrumento o herramienta necesaria para realizar efectivamente el proceso de gerencia de la contribución de los empleados. La retención del talento humano representa un reto de competitividad para las organizaciones en este medio de negocios cambiantes, global y tecnológicamente exigente.

Prieto (2013) señaló que es un proceso que implica mantener las competencias laborales de los trabajadores manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados.

Asimismo, la retención del talento humano es un proceso que no surge solo con el fin de fidelizar a sus trabajadores, sino que considera las consecuencias negativas que trae consigo la rotación: la desmotivación por motivo de la salida de

un compañero de trabajo, el incumplimiento de trabajo, la imperfección en la atención, etc. (Prieto, 2013).

Ríos (2013) señaló que:

La retención del talento humano es una herramienta imprescindible para llevar a cabo de manera asertiva el proceso de gerencia de la contribución de los empleados. Actualmente las organizaciones deben disputar enérgicamente por los mejores talentos y aquellas que triunfen serán privilegiadas al contar en sus filas con colaboradores capaces, con perspectiva y experiencia.

Fundamentación teórica de la variable retención del talento humano

A continuación se presentará las teorías motivacionales más relevantes aplicadas al proceso de retención del talento humano.

Teoría de las expectativas

Desarrollada por Víctor Vroom, que destaca la motivación para producir partiendo de tres factores:

Objetivos individuales. Puede ser tomada como la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos (Expectativas). Entre los objetivos personales del individuo están el dinero, aceptación social, reconocimiento, estabilidad en el cargo, y trabajo interesante.

La relación entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales (Recompensas). Si un trabajador tiene como prioridad importante percibir un salario mejor y se le retribuye según su producción, entonces puede significar una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su prioridad es lograr la aceptación social del grupo, entonces su producción será por debajo del nivel que se ha fijado como patrón, puesto que el hecho de producir más podría significar el rechazo del grupo.

La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad (Relaciones entre expectativas y recompensas). Un trabajador que piense que su esfuerzo no influye en el nivel de producción, se inclinará a no esforzarse a lo máximo.

En conclusión, la teoría de las expectativas determina que la tendencia a actuar de las personas de una forma determinada obedece a la expectativa de que el acto realizado esté seguido por un atractivo resultado para el individuo. Esta teoría afirma que el trabajador se siente motivado para desarrollar una labor que requiere de un alto nivel de esfuerzo siempre y cuando crea que ese esfuerzo conllevará a una buena evaluación de su desempeño; y esta a su vez dará lugar a recompensas como bonificaciones, aumento de sueldo o un ascenso. Estas recompensas resultan muy motivadoras para el trabajador que sienten haber satisfecho sus metas personales.

Teoría de la equidad

Es una teoría motivacional que fue desarrollada en un inicio por el psicólogo Stacey Adams en 1962. Destacó la importancia de determinar que la motivación es relativa y no absoluta.

Jones y George sustentaron esta teoría en la "Gestión contemporánea" y pretende explicar en concreto el efecto que produce sobre la motivación la comparación que realizan los individuos entre su situación (los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas que toma como referencias.

Es sabido que en la medida que un individuo brinda ciertos aportes en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo) y percibe un conjunto de resultados (salario, ascenso, prestigio, estimación, afecto), estos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

Cuando los aportes y resultados propios son equivalentes a los aportes y resultados del referente, el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado desempeño. En caso contrario, si existe una relación de inequidad entre

los aportes y resultados propios con los aportes y resultados del referente, el individuo se siente sub-retribuido y desmotivado en el trabajo, provocando la disminución de sus aportes.

Por último, si los aportes y resultados propios son superiores a los aportes y resultados del referente, puede darse el caso que el individuo desarrolle un sentimiento de culpa y adopte conductas para restablecer la equidad (incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados).

Teoría del capital humano

Esta teoría fue desarrollada por Thomas Davenport basada en el capital humano.

Considerando la definición de Chiavenato (2011)

Acerca de capital humano, quien manifiesta que es el conjunto de habilidades productivas que posee una persona predispuesta siempre a la adquisición de nuevos conocimientos. Se debe recalcar que capital humano no hace referencia directamente a las personas, sino a los elementos y características que forman parte de una persona en el desempeño de su labor.

Para Davenport el capital humano ocupa un lugar importante en la organización o empresa, y no se considera de ninguna manera como activos, sino como dueños o poseedores de un bienpreciado que entregan y que esperan una retribución justa por ello.

Según Davenport los trabajadores no deberían significar un gasto, sino deberían ser vistas como *inversionistas* de su propio capital como cualquier negocio en donde uno invierte y espera conseguir un beneficio por ello.

La conexión que existe entre las empresas y las personas trasciende en la capacidad y voluntad de lograr beneficios para ambas partes, de tal manera que resulte de mutuo provecho sin que ninguna de las partes prospere o saque

ventaja a costa de la otra. La motivación del capital humano, según Davenport, se fundamenta en la voluntad de ambas partes (empresa y trabajador) por lograr beneficios generales y no beneficios aislados.

Según Davenport, para efectuar una **inversión**, lo principal es contar con un valioso recurso (capital humano) y un buen motivo para decidirse a entregar ese bien valioso (rendimiento de la inversión).

$$\text{Inversión total del capital humano} = (\text{Capacidad} + \text{Comportamiento}) \times \text{Esfuerzo} \times \text{Tiempo}$$

Las circunstancias que impulsan a una persona a la inversión de capital humano se llaman rendimientos.

Para Davenport, los **rendimientos** son las recompensas requeridas por los trabajadores para llevar a cabo la inversión del capital humano. Se agrupan en cuatro estratos:

Tabla 2:

Rendimientos del capital humano

Satisfacción intrínseca que genera la inversión del capital humano	Oportunidades de desarrollo que conllevan a la inversión del capital humano
Creatividad	Ascensos
Diversión	Oportunidades de mando
Relaciones sociales	Incorporación al capital humano:
Recompensa	. Educación
Interés	. Capacitación formal
Reto	. Aprendizaje no formal
Libertad	
Reconocimiento que impulsa la inversión del capital humano	Recompensas económicas que conllevan a la inversión del capital humano
Aprecio	Sueldo base
Galardones	Incentivos
Reconocimiento	Gratificaciones
Prestigio	Comisiones
Respeto	Beneficios médicos y asistenciales
	Vacaciones

Siguiendo la misma línea de Davenport, relacionado al paradigma del recurso humano como inversor de capital humano, Idalberto Chiavenato distingue a la gestión del talento por:

Considerar a los seres humanos como personas y no simples recursos.

Considerar a los trabajadores no como elementos pasivos y estáticos sino como "activos inteligentes de los recursos organizacionales"

Reconocer a los trabajadores como "socios de la organización", como inversores de esfuerzo y compromiso con la esperanza de recibir retribuciones.

Dimensiones de la variable retención del talento humano

Dimensión colocación del personal

Chiavenato (2011), hace mención con respecto a la colocación de personas, afirmando que solo funciona cuando se tiene la seguridad de que hay personas capaces de un correcto desempeño en las actividades o cargos para el cual fueron asignados.

La finalidad de la colocación de personas se refiere a valorar los perfiles, las aptitudes y los conocimientos de las personas trabajadoras. Retener el talento se centra en diseñar puestos para motivar y enseñar a los trabajadores que son tomados en cuenta y son valoradas sus habilidades.

Por tal motivo los indicadores de la dimensión colocación del personal quedan establecidos de la siguiente manera:

Logro, según Chiavenato (2011) refleja los propósitos, metas y aspiraciones a alcanzar por una persona o un grupo de personas.

Adaptación, consiste en eliminar los obstáculos y proporcionar las condiciones necesarias para que el trabajador pueda desempeñarse de la mejor manera (Chiavenato, 2011).

Productividad, es el nivel de producción obtenido como resultado de una actividad productiva (Chiavenato, 2011).

Dimensión desarrollo del personal

Chiavenato (2011) refirió que los individuos poseen una extraordinaria capacidad de aprender y desarrollarse. La educación guarda una estrecha relación con los procesos de desarrollo y superación.

Las organizaciones reconocen la riqueza y el valor de los individuos, no simplemente generan empleos, sino a la vez buscan culturas en las cuales los empleados puedan crecer y aprender continuamente.

Por tal motivo los indicadores de la dimensión desarrollo del personal quedan establecidos de la siguiente manera:

Capacitación, es el proceso técnico especializado que se encarga de velar por el mejoramiento y desarrollo continuo de competencias y de las potencialidades del trabajador (Chiavenato, 2011).

Desarrollo, consiste en diseñar un entorno que permita a las personas desarrollar su máximo potencial y llevar una vida productiva acorde a sus necesidades. (Chiavenato, 2011).

Desempeño, según Chiavenato (2011) son acciones o comportamientos observados en los trabajadores y que conllevan al logro de los objetivos de la organización.

Dimensión retención del personal

Una organización viable es la que no solo logra atraer y manejar de la mejor manera sus recursos humanos, sino aquella que logra mantener satisfechos a sus trabajadores (Chiavenato, 2011).

Por tal motivo los indicadores de la dimensión retención del personal quedan establecidos de la siguiente manera:

Relaciones, hace referencia a las relaciones interpersonales que guarda relación significativa con el nivel de satisfacción laboral, además de favorecer el trabajo en equipo, la participación y un clima de cordialidad (Güell, 2014).

Calidad de vida, según Chiavenato (2011) designa las condiciones en que vive una persona que hacen que su existencia sea placentera y digna.

Reconocimiento, según Chiavenato (2011) es una fuente de satisfacción personal que actúa como una fuerza motivadora que impulsa el bienestar de los trabajadores.

Importancia de la retención del talento humano

La retención del talento se centra en la retención de los talentos claves, específicamente en las personas que resultan eficientes para la organización y que con su labor hacen posible una mayor rentabilidad e ingresos.

La carencia de estos profesionales en la organización dará como resultado un impacto negativo. Es por ello la importancia en que los directivos cambien de estrategia de gestión en cuanto al manejo de recursos humanos y profundicen sus conocimientos en cuanto a la gestión del talento.

Prieto (2013) señaló:

Hoy en día las actividades de recursos humanos no deberían centrarse solo en la cancelación de sueldos o en la elección de personas, sino en la administración de sus activos más preciados: las personas ya que sus conocimientos representan el activo más complicado de administrar y retener.

Por lo mencionado anteriormente se deduce que motivar a los trabajadores es un factor estratégico de gran importancia, puesto que conlleva a la retención del talento y a lograr los objetivos.

Para Prieto (2013) los directivos de las empresas deberían de esforzarse por conocer las principales causas que conllevan a la salida del personal con talento, eso significaría el punto de partida para poder diseñar estrategias eficaces de retención.

En el ámbito laboral, muchos coinciden en la idea de que si el talento se va es por la presencia de un jefe prepotente, la carencia de autonomía y libertad, la falta de reconocimiento, las injustas políticas internas, entre otras.

Es importante tomar consciencia que si se desea tener un verdadero equipo trabajando, es importante asegurar la constante captación y fidelización de los talentos; sin embargo, estos procesos se ven muchas veces obstaculizados por las mejores ofertas de otras empresas.

En otras organizaciones avanzadas, el reto diario consiste en seleccionar, atraer y retener a los mejores talentos. Sin embargo, la realidad es distinta en otros contextos, pues cuando existe desconocimiento del tema solo se preocupan por invertir en infraestructura y equipos con el fin de lograr aumentar las ganancias, pese a eso no se obtiene el resultado esperado.

Chiavenato (2008) refirió que las organizaciones que no invierten en atraer y retener el talento humano se encuentran en graves problemas, ya que sus competidores pueden superarlos en el empleo estratégico de sus recursos humanos.

Gestión del talento humano en el ámbito educativo

Los constantes desafíos del presente milenio proponen cambios acelerados en la educación, las instituciones educativas y los educandos. Esto constituye una serie de retos para los cuales algunos directivos o gerentes educativos no están preparados en cuanto a su forma de pensar o de organizarse

La manera de gestionar el talento humano es un factor determinante, pues es lo que permite motivar y potenciar las competencias del personal docente.

Chiavenato (2008), destacó que las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la organización. Esto incluye también a las personas que forman parte de las instituciones educativas, los docentes, es en ellos en quienes recae la responsabilidad del éxito de las mismas. Los maestros con los conocimientos o talentos que han adquirido, los aplican en el cumplimiento de sus propias actividades.

Por lo mencionado, se deduce que el talento humano juega un papel valioso en el desarrollo actual y futuro de las instituciones educativas, por ser este el activo más flexible, a través de él se pueden implementar, reacomodar, adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico, y aplicación práctica, en términos generales es el que abre las puertas a la innovación tecnológica.

Es importante comprender que gestionar el talento humano en los organismos educativos, significa la clave para el éxito institucional, pues sin él, sería prácticamente imposible hacer frente a las exigencias actuales y futuras que la sociedad requiere, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos.

La retención del talento humano docente

En este escenario, las instituciones educativas enfrentan también el reto constante de disponer y retener en sus filas a maestros competentes y comprometidos con la labor que realizan en el ejercicio de la docencia.

Cuando una institución educativa presenta un alto porcentaje de rotación de su personal docente por la inadecuada gestión del talento humano, es preocupante, pues es un factor que genera pérdida en la productividad del trabajo institucional. Por ello es importante y urgente conocer aspectos esenciales de la administración y su aplicación en un campo específico

La retención del talento humano docente es realmente una acción estratégica que requiere de la atención de los niveles más altos de dirección.

Asimismo, se destaca también que la satisfacción laboral contribuiría a fortalecer el sentimiento de pertenencia y fidelidad de los docentes hacia la institución, trayendo como resultado la disminución de la rotación constante de docentes.

1.3 Justificación

Teórica:

La siguiente investigación contribuirá al conocimiento de teorías y políticas creativas que permitan mejorar la satisfacción laboral de los docentes para lograr la retención del talento humano (docentes calificados) en la institución educativa. Asimismo, los resultados de esta investigación, permitirán conocer la relación que existe entre estas dos variables, de tal manera que pueda servir como aporte a futuras investigaciones.

Metodológica:

La presente investigación permitirá la creación de un nuevo instrumento para la recolección de datos y servirá como aporte para futuras investigaciones que puedan darse con relación al tema.

Práctica:

La presente investigación representa un importante aporte para las instituciones educativas en general, ya que permitirá obtener información valiosa para corregir ciertas insuficiencias en las organizaciones y en cualquier institución educativa. Este estudio puede ayudar a considerar ciertas previsiones para mantener al personal docente totalmente satisfecho, trayendo como resultado un excelente desempeño de parte de los docentes y la retención de los mejores talentos, de parte de los directivos.

Social:

A través de la presente investigación se busca el beneficio social de los docentes, organizaciones y comunidad en sí. Se busca impulsar la labor docente para ser revalorada por todos. Si se comprobara la relación entre ambas variables, se

podrán tomar decisiones asertivas con el fin de mejorar la gestión de los directivos.

1.4. Problema

En el contexto internacional, la retención del talento humano, representa un reto diario del cual ninguna organización a nivel mundial se escapa; y particularmente es uno de los temas que más tiempo demanda a los gerentes de gestión de personas.

Hoy en día muchas organizaciones reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es solo cuestión de la coyuntura económica, sino también de las condiciones laborales internas.

Al respecto, Santa Cruz (2011) sostuvo que:

La importancia de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador. (p. 12)

Frente a este desafío, las organizaciones a nivel mundial, se ven forzados en optar por políticas creativas de gestión para la atracción y retención del talento humano calificado. Una de las políticas principales que ofrecen estos países en vías de desarrollo son el bienestar, la felicidad y la satisfacción laboral. En este contexto, Amarillo y Mosquera (2013) afirmaron que:

La retención de empleados talentosos abarca en gran medida la valoración que se le da a características personales como la motivación, la satisfacción laboral, expectativas de crecimiento, entre otros, características que muchas empresas tradicionales han descuidado.

No es sencillo hablar de un esquema de retención porque realmente no existe un plan de retención; sin embargo, es deber de cada empresa asumir como función principal de gestión, la intervención en las diferentes áreas de interés para los empleados. (p. 16)

En la actualidad las empresas ven como objetivo único el generar más ganancias día a día, exigiendo a sus trabajadores que sean cien por ciento productivos pero sin velar por las exigencias y necesidades de los mismos. Pronto este descuido se verá convertido en un déficit de productividad o peor aún traerá como consecuencia la fuga de profesionales talentosos. Se debe tener muy en cuenta que si no se logra la satisfacción laboral del personal entonces no se logrará mayores logros en la organización.

Las empresas deben enfocarse en desarrollar un programa estratégico que garantice que los mejores empleados permanezcan por un largo tiempo en la organización y que el personal que a través del tiempo se ha fortalecido en conocimientos y habilidades continúe generando su mejor disposición y productividad.

El Perú no se encuentra ajena a esta problemática, al respecto Fuchs (2012) en un artículo de investigación de la Universidad del Pacífico dio a conocer que la Cámara de Comercio Peruano Americana realizó un estudio en el año 2010 en el cual 160 gerentes de recursos humanos fueron entrevistados y cuando se les preguntó cuál es el tema que les demanda mayor inversión de tiempo, su respuesta fue que la atracción y retención del talento en un 23% (porcentaje más alto entre las respuestas obtenidas).

En nuestro país los índices de rotación de personal en los últimos años se han incrementado, es por tal motivo que las empresas han puesto interés y preocupación en desarrollar estrategias de retención del talento humano para frenar los índices de rotación que ya se tienen.

En este escenario, las instituciones educativas enfrentan también el reto constante de disponer y retener en sus filas a un número suficiente de maestros

que sean competentes, que permanezcan motivados y satisfechos con la labor que realizan en el ejercicio de la docencia.

Cuando una Institución Educativa presenta un alto porcentaje de rotación de su personal docente por la inadecuada gestión del talento humano, es preocupante, pues es un factor que genera pérdida en la productividad del trabajo institucional. Por ello es importante y urgente el conocimiento de los aspectos fundamentales de la administración de organizaciones y su aplicación al campo específico de su gestión.

La retención del talento humano docente es realmente una acción estratégica que requiere de la atención de los niveles más altos de dirección. Asimismo, se destaca también que la satisfacción laboral contribuiría a fortalecer el sentimiento de pertenencia y fidelidad de los docentes hacia la institución, trayendo como resultado la disminución de la rotación constante de docentes.

Problema general:

¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017?

Problemas específicos:

Problemas específicos 1

¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral de los docentes y la colocación del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017?

Problemas específicos 2

¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral de los docentes y el desarrollo del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017?

Problemas específicos 3

¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017?

1.5 Hipótesis:

Hipótesis general:

Existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Hipótesis específicas:

Hipótesis específicas 1

Existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la colocación del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Hipótesis específicas 2

Existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y el desarrollo del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Hipótesis específicas 3

Existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

1.6 Objetivos

Objetivo general:

Determinar la relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Objetivos específicos:**Objetivos específicos 1**

Determinar la relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la colocación del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Objetivos específicos 2

Determinar la relación entre la satisfacción laboral de los docentes y el desarrollo del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Objetivos específicos 3

Determinar la relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Definición conceptual

Variable 1: Satisfacción laboral

Se define como aquel sentimiento agradable que un sujeto experimenta al realizar un trabajo que resulta de su interés, en un ambiente que le proporciona tranquilidad y seguridad, y en el que recibe una serie de compensaciones acordes a su desempeño (Muñoz, 1990).

Variable 2: Retención del talento humano

Se define como retención del talento humano a la acción estratégica que consiste en mantener durante un periodo más largo a las personas talentosas consideradas como personal clave para alcanzar los objetivos dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

Definición operacional

Variable 1: Satisfacción laboral

Es el conjunto de actividades planificadas de manera estratégica para medir la variable satisfacción laboral que posee tres dimensiones: condiciones laborales, desempeño profesional y relaciones interpersonales, las cuales serán medidas a través de un cuestionario tipo escala de Likert.

Variable 2: Retención del talento humano

Es el conjunto de actividades planificadas de manera estratégica para medir la variable retención del talento humano que posee tres dimensiones: colocación del personal, desarrollo del personal, retención del personal, las cuales serán medidas a través de un cuestionario tipo escala de Likert.

2.2. Operacionalización de las variables

Tabla 3

Matriz de operacionalización de la variable Satisfacción laboral de los docentes

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Condiciones laborales	- Remuneraciones	1,2,3	Siempre (5)	Alto (30-40)
	- Cantidad de trabajo	4,5		Regular (19-29)
	- Oportunidades de desarrollo	6,7,8		Bajo (8-18)
Desempeño profesional	- Autonomía	9,10	Casi siempre (4)	Alto (27-35)
	- Participación	11,12,13	A veces (3)	Regular (17-6)
	- Motivación	14,15		Bajo (7- 16)
Relaciones interpersonales	- Relaciones con los Compañeros	16,17	Casi nunca (2)	Alto (33-45)
	- Clima organizacional	18,19,20	Nunca (1)	Regular (21-32)
	- Relación con los Directivos	21,22,23,24		Bajo (9-20)

Tabla 4

Matriz de operacionalización de la variable Retención del talento humano

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Colocación del personal	- Logro	1,2,3	Siempre (5)	Alto (27-35)
	- Adaptación	3,4,5		Regular (17-26)
	- Productividad	6,7		Bajo (7-16)
Desarrollo del personal	- Capacitación	8,9,10	Casi siempre (4)	Alto (33- 45)
	- Desarrollo	11,12,13	A veces (3)	Regular (21-32)
	- Desempeño	14,15,16		Bajo (9-20)
Retención del personal	- Relaciones	17,18,19	Casi nunca (2)	Alto (30-40)
	- Calidad de vida	20,21	Nunca (1)	Regular (19-29)
	- Reconocimiento	22,23,24		Bajo (8-18)

2.3. Metodología

El método que se empleó en la presente investigación fue el hipotético – deductivo, con un enfoque cuantitativo.

El método hipotético deductivo es el procedimiento que sigue el investigador partiendo de preguntas, las cuales se derivan luego en hipótesis para finalmente ser contrastadas, estableciendo de ellas conclusiones (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Es de enfoque cuantitativo porque a través de la recolección de datos se busca corroborar las hipótesis, en base al procesamiento de datos numéricos y el análisis estadístico (Hernández, et al., 2010).

2.4. Tipos de estudio

La presente investigación es de tipo básico, de naturaleza descriptiva y correlacional.

La investigación es de tipo básico porque se lleva a cabo sin ningún propósito práctico inmediato, ya que solo busca incrementar los conocimientos o principios científicos de la realidad. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se espera que los resultados de esta investigación básica puedan adquirir alguna utilidad práctica en cuanto al desarrollo, procedimiento o nuevas técnicas (Carrasco, 2010).

El tipo de investigación es de naturaleza descriptiva porque describe las características fundamentales de un fenómeno que es sometido a objeto de estudio, con el fin de determinar su comportamiento (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El propósito de los estudios correlacionales es medir dos o más variables o categorías con el fin de conocer si estas guardan o no relación en un contexto determinado (Hernández, et al., 2010).

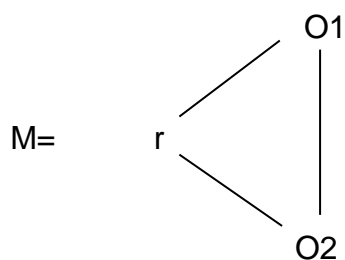
2.5. Diseño

El diseño de la presente investigación es no experimental, de corte transversal correlacional.

El Diseño es no experimental porque se realizará sin la manipulación de las variables y solo se procederá a la observación de los fenómenos en su contexto natural para posteriormente analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Los diseños de investigación transversal o transeccional se caracterizan por la recolección de datos en un momento determinado, es decir, este tipo de estudio permite describir la relación que existe entre dos variables en un momento único (Hernández, et al., 2010).

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



Donde:

M = Es la muestra

O1= Observación de satisfacción laboral de los docentes.

O2= Observación de retención del talento humano.

r = Determina la posible relación entre variables.

2.6. Población, muestra y muestreo

Población:

La población está conformada por la totalidad de seres que comparten características similares en un determinado ambiente y tiempo. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

La población estudio estuvo constituida por todos los docentes de las instituciones educativas particulares que comprendan los tres niveles de enseñanza (inicial, primaria y secundaria) del sector Pachacútec – Ventanilla, Callao.

Tabla 5

Población de estudio

Instituciones educativas	Nivel inicial	Nivel primaria	Nivel secundaria	Total de la población
I.E.P San Juan Macías	9	12	18	39
I.E.P San Francisco Solano	7	13	15	35
I.E.P Scientific School	8	12	16	36
Total de docentes en los tres niveles				110

Muestra:

Por ser muy reducida la población de estudio, se determinó una muestra conformada por todos los docentes de las tres instituciones educativas particulares, que hacen un total de 110 docentes. Siendo así, la muestra es de tipo censal ya que representa a la vez el total de la población.

La muestra de tipo censal considera a todas las unidades de investigación como muestra. Debido a lo reducido de su población, resulta accesible la recolección de datos de toda la población.

Muestreo:

El muestreo establecido en esta investigación es no probabilístico es de tipo censal. Se utilizará una base de datos de fácil acceso con la totalidad de la población.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se empleó en el desarrollo de la presente investigación fue las encuestas y los instrumentos aplicados fueron los cuestionarios tipo escala de Likert. Estos se desarrollaron de forma individual y permitieron medir las variables satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano con el fin de hallar la correlación de estas.

Instrumentos

Instrumento para medir satisfacción laboral docente

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario de satisfacción laboral docente

Autor: Alicia Valderrama Aparicio

Año: 2017

Lugar: Pachacútec - Ventanilla, Callao

Objetivo: Medir actitudes en cuanto a satisfacción laboral de los docentes y determinar la relación con la variable retención del talento humano.

Validado: Por juicio de expertos

Administración: Individual

Usuarios: Docentes de inicial, primaria y secundaria

Corrección: Manual

Duración: 20 minutos

Contenido: El cuestionario tipo escala de Likert consta de 24 ítems, distribuido en tres dimensiones: condiciones laborales, desempeño profesional y relaciones interpersonales.

La escala y el índice de medición respectivo son los siguientes:

Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

Instrumento para medir retención del talento humano

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario de retención del talento humano

Autor: Alicia Valderrama Aparicio

Año: 2017

Lugar: Pachacútec - Ventanilla, Callao

Objetivo: Medir actitudes en cuanto a retención del talento humano y determinar la relación con la variable satisfacción laboral de los docentes.

Validado: Por juicio de expertos

Administración: Individual

Usuarios: Docentes de inicial, primaria y secundaria

Corrección: Manual

Duración: 20 minutos

Contenido: El cuestionario tipo escala de Likert consta de 24 ítems, distribuido en tres dimensiones: colocación del personal, desarrollo del personal y retención del personal.

La escala y el índice de medición respectivo son los siguientes:

Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)

2.8. Métodos de análisis de datos

El análisis de datos se realizó a través del software estadístico SPSS versión 23, debido a las diversas opciones de correlación que posibilita la comprobación de las hipótesis planteadas.

Se empleó la estadística descriptiva que permite a través de tablas y gráficos, presentar la distribución de los datos.

También se trabajó la estadística inferencial que sirve para estimar parámetros y contrastar hipótesis.

Se realizó la prueba de hipótesis que permitió contrastar las hipótesis con el estadístico coeficiente Rho de Spearman a través del programa SPSS. El procedimiento fue el siguiente:

Se determinó las hipótesis estadísticas:

$H_i: R_{xy} \neq 0$	Existe correlación
$H_0: R_{xy} = 0$	No existe correlación

Se designó la regla de decisión:

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

Se determinó la hipótesis nula y alterna:

Ha: Existe relación directa y significativa entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Ho: No existe relación directa y significativa entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez de los instrumentos

Luego de la elaboración de los instrumentos, se procedió a la validez de los mismos a través del juicio de expertos. En esta ocasión se recurrió a la opinión de tres expertos de la misma universidad, quienes evaluaron la claridad, relevancia y

pertinencia de los ítems, dando como respuesta la aprobación y suficiencia de estos.

Tabla 6

Primera validación de los instrumentos por juicio de expertos

Nombre y apellido del experto	Resultados	
	Instrumento 1: Satisfacción laboral docente	Instrumento 2: Retención del talento humano
Dra. Bertha E. Martínez Ocaña	Existe suficiencia	Existe suficiencia

Tabla 7

Segunda validación de los instrumentos por juicio de expertos

Nombre y apellido del experto	Resultados	
	Instrumento 1: Satisfacción laboral docente	Instrumento 2: Retención del talento humano
Dra. Betty Trujillo Medrano	Existe suficiencia	Existe suficiencia

Tabla 8

Tercera validación de los instrumentos por juicio de expertos

Nombre y apellido del experto	Resultados	
	Instrumento 1: Satisfacción laboral docente	Instrumento 2: Retención del talento humano
Dr. Freddy A. Ochoa Taraje	Existe suficiencia	Existe suficiencia

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de los instrumentos se realizó a través de la prueba de confiabilidad denominada alfa de Cronbach que sirve para determinar la consistencia interna del cuestionario. Para ello se aplicó una prueba piloto a una muestra de 20 docentes pertenecientes a una institución educativa particular con características semejantes a la población estudio.

Se determina la confiabilidad de acuerdo a la escala de valores siguientes:

- Alrededor de 0,9 es de muy alta confiabilidad
- El nivel 0,8 es confiable
- Alrededor de 0,7 es de poca confiabilidad
- Inferior de 0,6 es inaceptable, no pasa la prueba de confiabilidad

Tabla 9

Confiabilidad de la variable satisfacción de los docentes

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

Tabla 10

Estadística de la fiabilidad de Cronbach: Satisfacción laboral de los docentes

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,936	,936	24

Interpretación:

A través del resultado de fiabilidad de Cronbach se puede determinar que el instrumento de la variable satisfacción laboral de los docentes es de alta confiabilidad con una puntuación de 0,936 lo cual demuestra que es muy aceptable para su aplicación.

Tabla 11

Confiabilidad de la variable retención del talento humano

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

Tabla 12

Estadística de la fiabilidad de Cronbach: Retención del talento humano

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach basada		
Alfa de Cronbach	en elementos estandarizados	N de elementos
	,963	24

Interpretación:

A través del resultado de fiabilidad de Cronbach se pudo determinar que el instrumento de la variable retención del talento humano es de alta confiabilidad con una puntuación de 0,963 lo cual demuestra que es muy aceptable para su aplicación.

2.9 Aspectos éticos

En el presente trabajo de investigación se consideró los aspectos éticos que son fundamentales en el desarrollo de esta investigación. Los datos recopilados por los diferentes teóricos y la información recogida a través de los cuestionarios son de exclusividad para la presente investigación. Por lo tanto, el sometimiento de la investigación contó con la autorización correspondiente de los directores de las tres instituciones educativas que formaron parte de la población. Asimismo se ha cumplido con respetar la autoría de la información bibliográfica, por ello se hace referencia a los autores con sus respectivos datos.

III. Resultados

3.1 Aspectos generales

En lo siguiente se presenta el reporte de la investigación, con la finalidad de determinar si existe relación significativa entre las variables satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec, Ventanilla.

En primera instancia se presenta los resultados de la primera variable, satisfacción laboral de los docentes y sus dimensiones, luego se dará a conocer el reporte de la segunda variable, retención del talento humano con sus respectivas dimensiones, para que finalmente se pueda hacer la correlación de ambas variables y probar la hipótesis aplicando el estadístico coeficiente Rho de Spearman.

3.2 Análisis descriptivo de los resultados de la variable satisfacción laboral de los docentes

A continuación se procede a mostrar los resultados de la variable satisfacción laboral de los docentes que presenta tres dimensiones:

Condiciones laborales, desempeño profesional y relaciones interpersonales.

Tabla 13

Niveles de la variable satisfacción laboral

Niveles	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Regular	101	91.8
Alto	9	8.2
Total	110	100.0

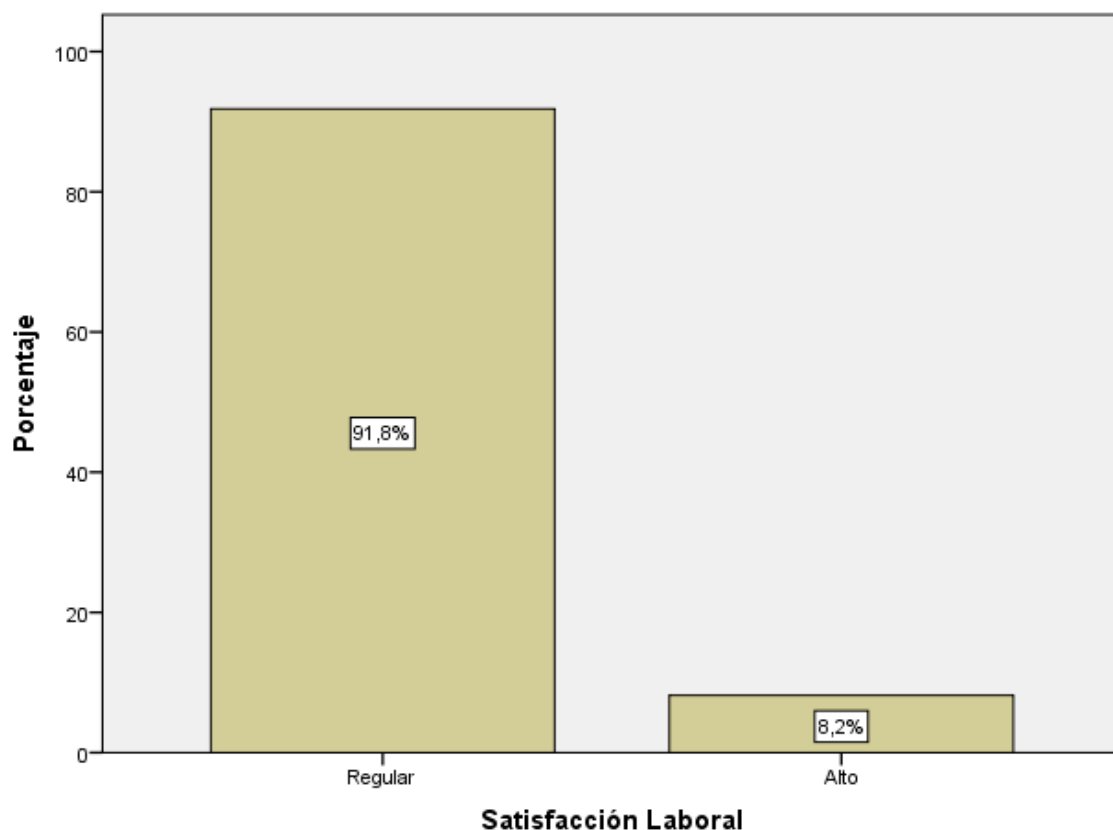


Figura 1: Niveles de la Satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla.

Interpretación:

En la tabla 13 y la figura 1 se observa el nivel de satisfacción laboral de los docentes luego de la aplicación del cuestionario y el procesamiento de datos. Los resultados muestran que el 91.8 % representado por 101 docentes presentan un nivel regular de satisfacción laboral y el 8.2 % representado por 9 docentes presentan un nivel alto. Cabe mencionar que el nivel de satisfacción laboral bajo no es observable debido a que ningún docente lo manifestó.

Descripción de las dimensiones de la satisfacción laboral

Condiciones laborales

Tabla 14

Niveles de la dimensión condiciones laborales

Niveles	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Regular	102	92.7
Alto	8	7.3
Total	110	100.0

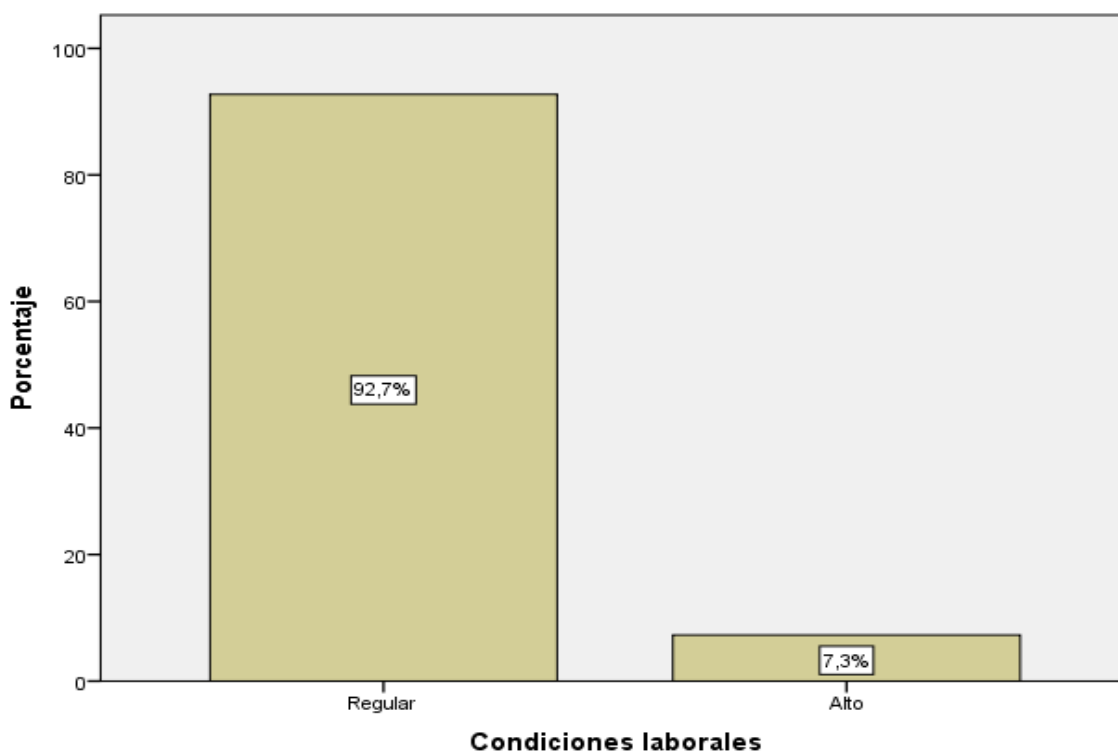


Figura 2: Niveles de la dimensión condiciones laborales.

Interpretación:

Como se observa en la tabla 14 y la figura 2, el 92.7% de los docentes encuestados opinan que las condiciones laborales están en el nivel regular y un 7.3% de los docentes opinan que está en el nivel alto.

Desempeño profesional

Tabla 15

Niveles de la dimensión desempeño profesional

Niveles	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Regular	97	88.2
Alto	13	11.8
Total	110	100.0

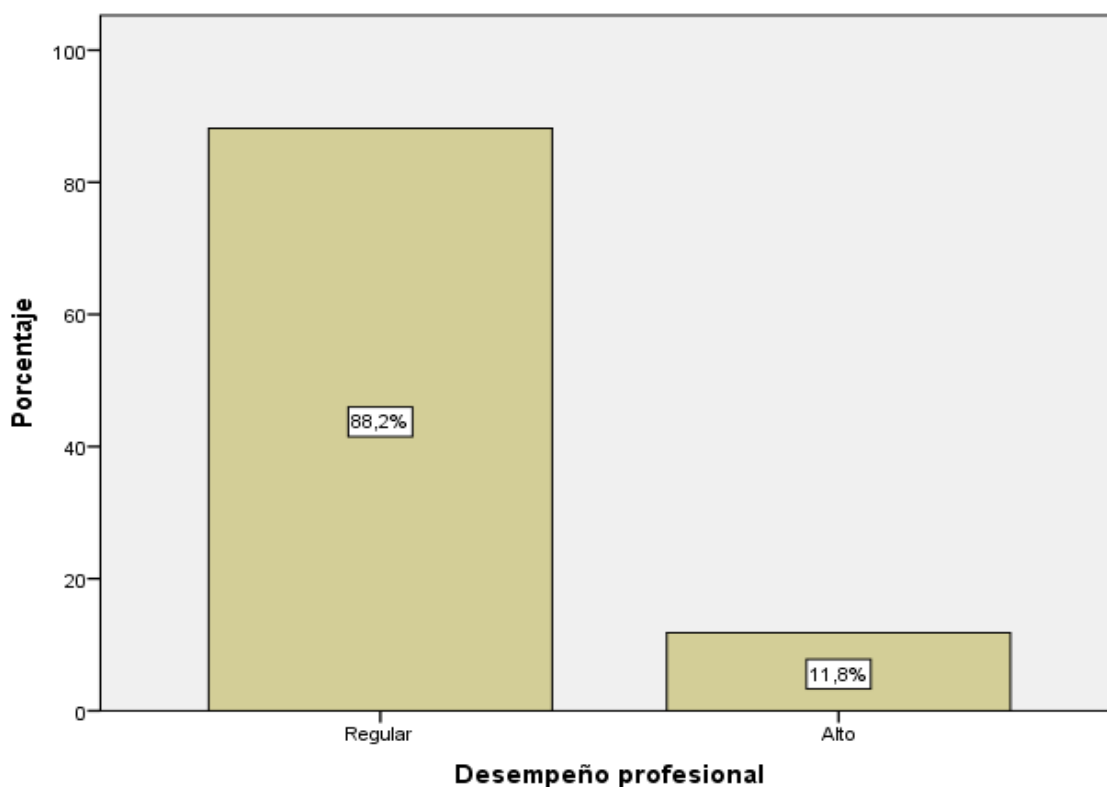


Figura 3: Niveles de la dimensión desempeño profesional.

Interpretación:

Como se observa en la tabla 15 y la figura 3, el 88.2% de los docentes encuestados opinan que el desempeño profesional está en el nivel regular y un 11.8% de los docentes opinan que está en el nivel alto.

Relaciones interpersonales

Tabla 16

Niveles de la dimensión relaciones interpersonales

Niveles	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Regular	91	82.7
Alto	19	17.3
Total	110	100.0

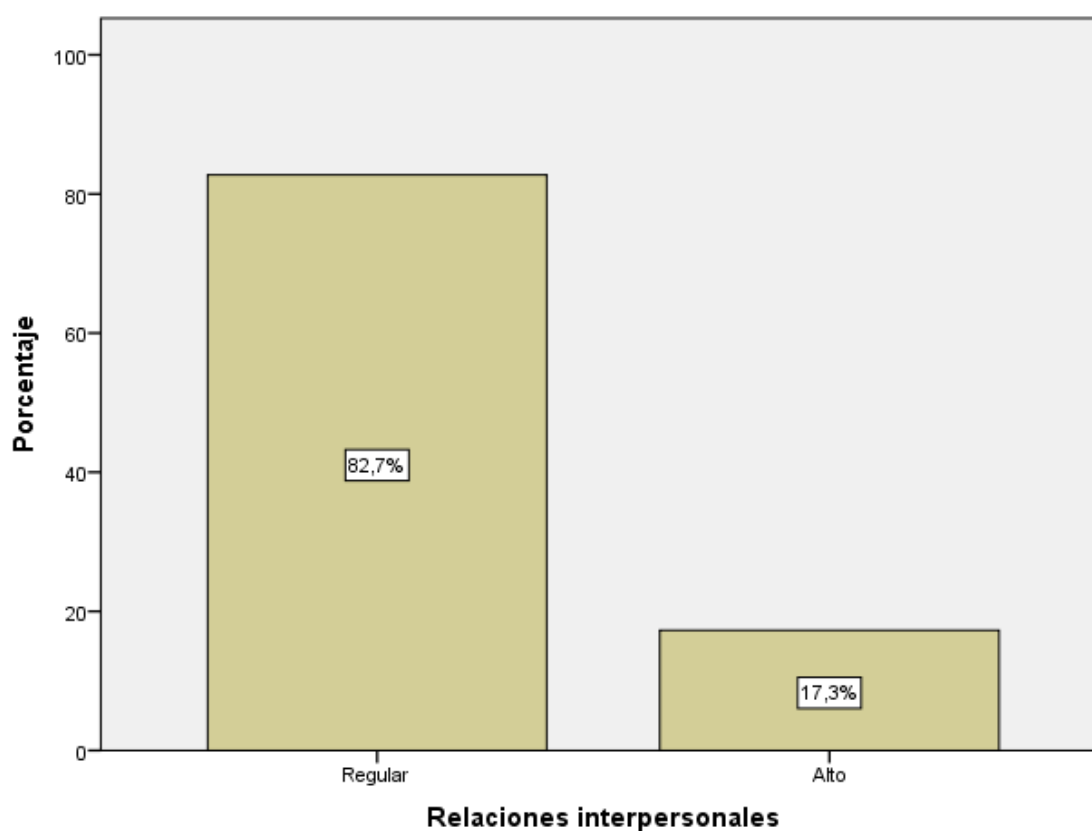


Figura 4: Niveles de la dimensión relaciones interpersonales.

Interpretación:

Como se observa en la tabla 16 y la figura 4, el 88.2% de los docentes encuestados opinan que las relaciones interpersonales están en el nivel regular y un 11.8% de los docentes opinan que está en el nivel alto.

3.3 Análisis descriptivo de los resultados de la variable retención del talento humano

Se muestra los resultados de la variable retención del talento humano y sus dimensiones: Colocación del personal, desarrollo del personal y retención del personal.

Tabla 17

Niveles de la variable retención del talento humano

Niveles	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Regular	106	96.4
Alto	4	3.6
Total	110	100.0

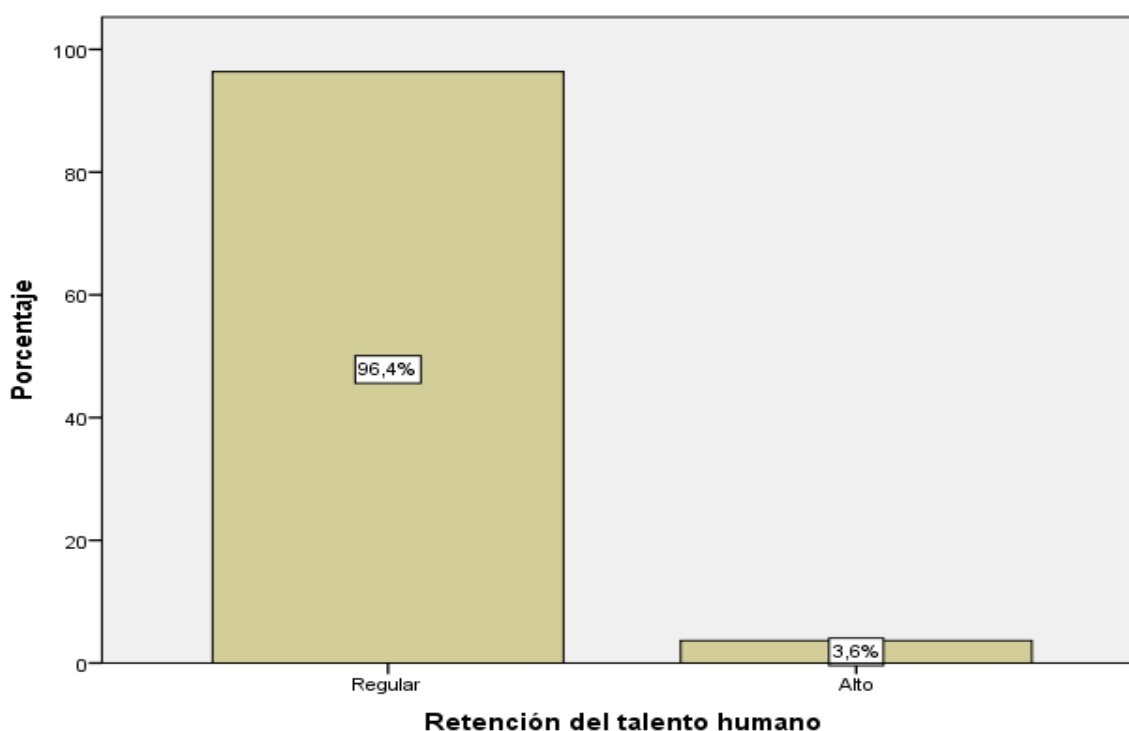


Figura 5: Niveles de la retención del talento humano en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla.

Interpretación:

En la tabla 17 y el gráfico 5 se observa que el 96.4 % representado por 106 docentes presentan un nivel regular de aceptación en la manera como se lleva a cabo la retención del talento humano en su institución y el 3.6 % representado por 4 docentes presentan un nivel alto.

Descripción de las dimensiones de la Retención del talento humano

Colocación del personal

Tabla 18

Niveles de la dimensión colocación del personal

Niveles	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Bajo	4	3.6
Regular	101	91.8
Alto	5	4.5
Total	110	100.0

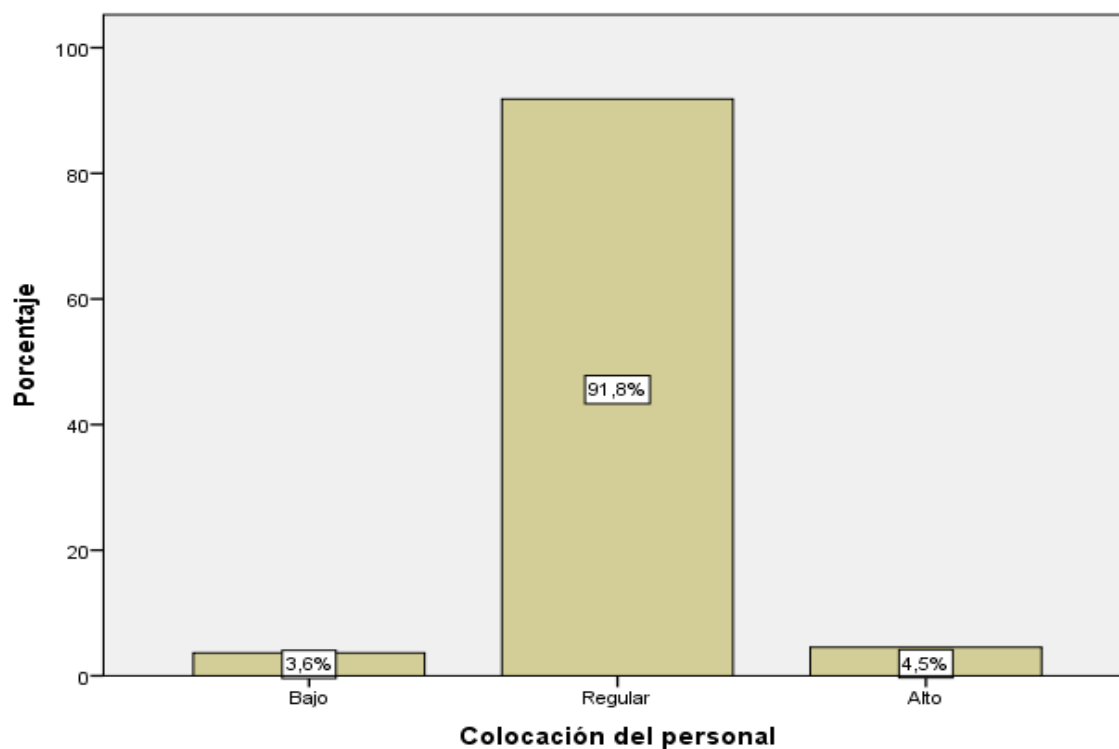


Figura 6: Niveles de la dimensión colocación del personal

Interpretación:

Como se observa en la tabla 18 y figura 6, el 3.6% de los docentes opinan que la colocación del personal está en el nivel bajo de aceptación, el 91.8 manifiesta estar en un nivel regular y el 4.5 % en un nivel alto.

Desarrollo del personal

Tabla 19

Niveles de la dimensión desarrollo del personal

Niveles	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Bajo	2	1.8
Regular	105	95.5
Alto	3	2.7
Total	110	100.0

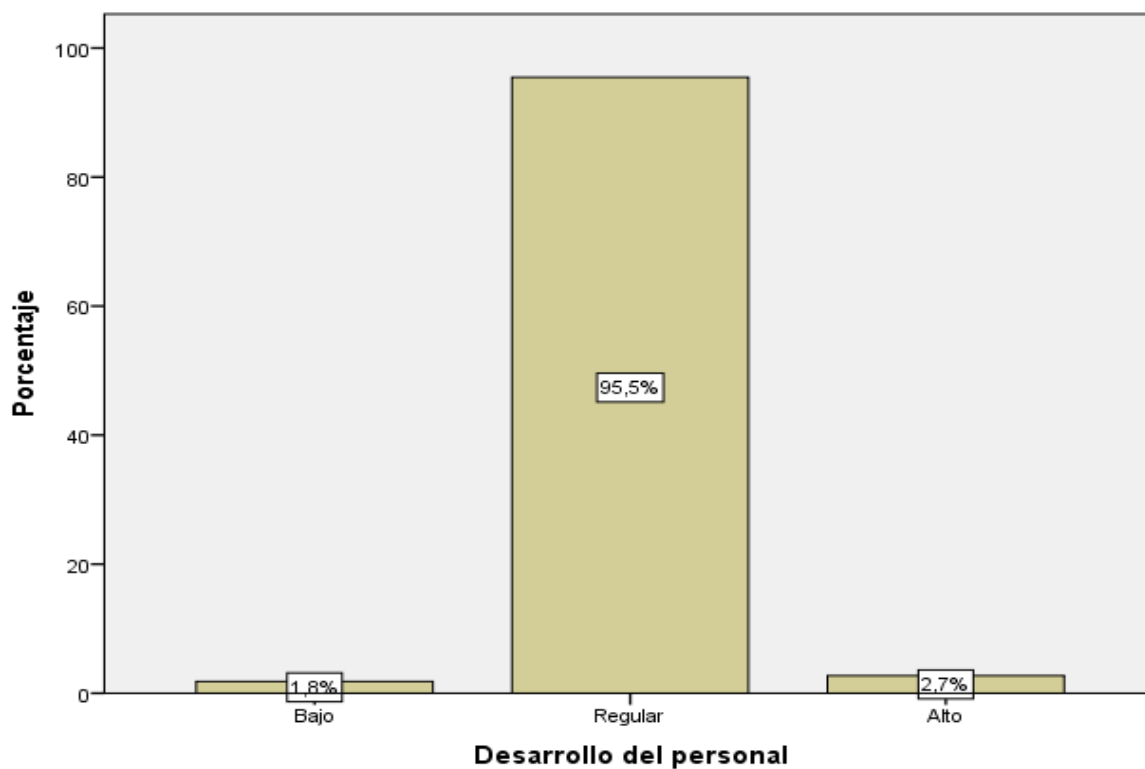


Figura 7: Niveles de la dimensión desarrollo del personal

Interpretación:

Como se observa en la tabla 19 y figura 7, el 1.8% de los docentes opinan que el desarrollo del personal está en el nivel bajo de aceptación, el 95.5 manifiesta estar en un nivel regular y el 2.7 % en un nivel alto.

Retención del personal

Tabla 20

Niveles de la dimensión retención del personal

Niveles	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Regular	106	96.4
Alto	4	3.6
Total	110	100.0

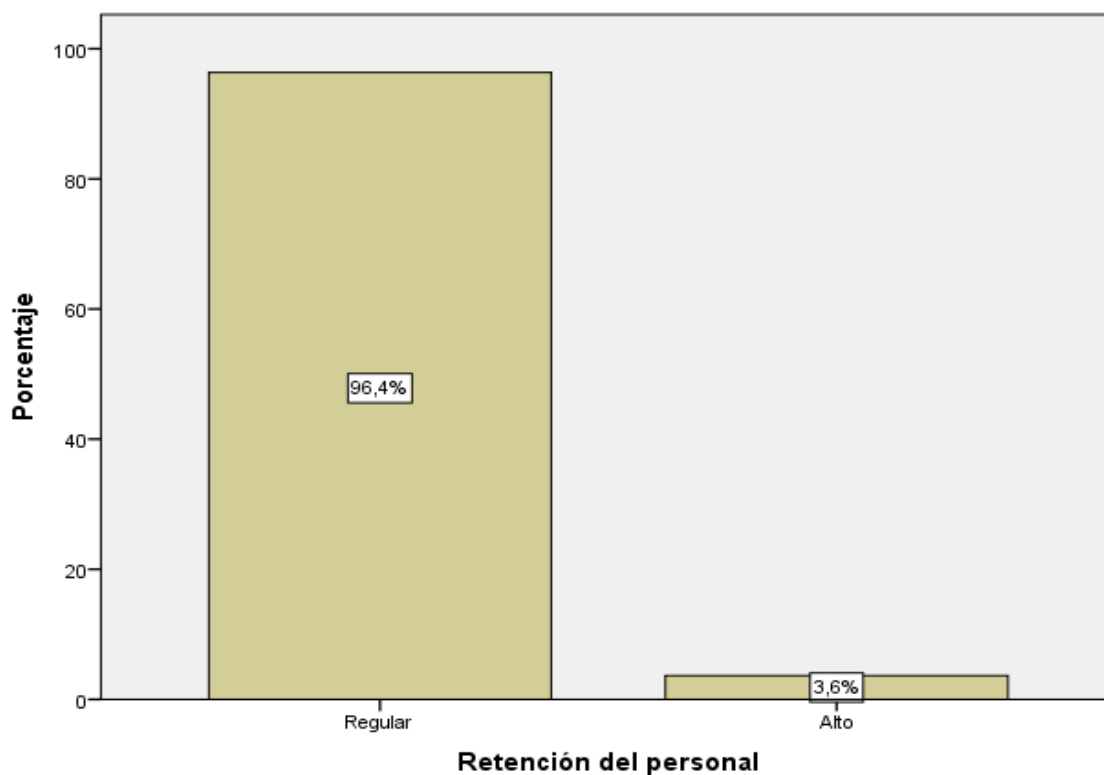


Figura 8: Niveles de la dimensión retención del personal

Interpretación:

Como se observa en la tabla 20 y figura 8, el 96.4% de los docentes presentan un nivel regular de aceptación con relación a la retención del personal y solo el 3.6 % un nivel alto.

3.4 Contrastación de hipótesis

Para probar las hipótesis se procedió a utilizar el estadístico Rho de Spearman, dado que este estadístico es apropiado para ver relaciones entre variables cualitativas, que es el caso de la presente investigación.

Tabla 21

Cruce de variables: Satisfacción laboral y Retención del talento humano

			Satisfacción laboral	Retención del talento humano
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,474**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Retención del talento humano	Coeficiente de correlación	,474**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

La tabla 21 muestra los resultados de las dos variables de estudio: satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano, con el fin de determinar la correlación existente entre ambas variables. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0,474$ entre las variables. El grado de correlación obtenido muestra que la relación existente entre las variables es positiva con un nivel bajo.

Prueba de hipótesis general

Para la prueba de hipótesis general se asumió la primera hipótesis como alterna y la segunda como nula.

Hipótesis alterna:

H_a: Existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Hipótesis nula:

Ho: No existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

La significancia de $p= 0,000$ es menor a $0,05$ lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula. Se concluye que existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Prueba de hipótesis específicas

Prueba de hipótesis específicas 1

Ha: Existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la colocación del personal en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Ho: No existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la colocación del personal en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Tabla 22

Correlación entre la Satisfacción laboral y la dimensión Colocación del personal

			Satisfacción laboral	Colocación del personal
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,340**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Colocación del personal	Coeficiente de correlación	,340**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

La tabla 22 muestra los resultados estadísticos de la relación que existe entre la variable satisfacción laboral de los docentes y la dimensión colocación del personal, con el fin de determinar la correlación existente entre ambas. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0,340$ entre la variable satisfacción laboral de los docentes y la dimensión colocación del personal. El grado de correlación obtenido muestra que la relación existente es positiva con un nivel bajo. La significancia de $p = 0,000$ es menor a $0,05$ lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.

Prueba de hipótesis específicas 2

Ha: Existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y el desarrollo del personal en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Ho: No existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y el desarrollo del personal en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Tabla 23

Correlación entre la Satisfacción laboral y la dimensión desarrollo del personal

			Satisfacción laboral	Desarrollo del personal
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coefficiente de correlación	1,000	,456**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
Desarrollo del personal	del	Coefficiente de correlación	,456**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	110	110

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

La tabla 23 muestra los resultados estadísticos de la relación que existe entre la variable satisfacción laboral de los docentes y la dimensión desarrollo del personal, con el fin de determinar la correlación existente entre ambas. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0,456$ entre la variable satisfacción laboral de los docentes y la dimensión desarrollo del personal. El grado de correlación obtenido muestra que la relación existente es positiva con un nivel bajo. La significancia de $p = 0,000$ es menor a $0,05$ lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.

Prueba de hipótesis específicas 3

Ha: Existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del personal en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Ho: No existe relación entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del personal en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017.

Tabla 24

Correlación entre la Satisfacción laboral y la dimensión retención del personal

			Satisfacción laboral	Retención del personal
Rho de Spearman	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	1,000	,456**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	110	110
	Retención del personal	Coeficiente de correlación	,456**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		110	110	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

La tabla 24 muestra los resultados estadísticos de la relación que existe entre la variable satisfacción laboral de los docentes y la dimensión retención del personal, con el fin de determinar la correlación existente entre ambas. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman $r = 0,456$ entre la variable satisfacción laboral de los docentes y la dimensión desarrollo del personal. El grado de correlación obtenido muestra que la relación existente es positiva con un nivel bajo. La significancia de $p = 0,000$ es menor a $0,05$ lo que permite señalar que la relación es significativa por lo tanto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la nula.

IV. Discusión

En la presente investigación se halló la relación entre las variables satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017

Con relación a la hipótesis general se puede afirmar que existe relación directa y significativa entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017 alcanzando un nivel aceptable de 47.4 % existiendo una semejanza en la proximidad de los resultados con la investigación de Álvarez, Antezana y Villanueva (2013) que lleva por título " Satisfacción laboral y la calidad educativa de los docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de La Molina, 2011, cuyo objetivo fue determinar la relación entre satisfacción laboral y calidad educativa. En este estudio descriptivo se tuvo como resultado que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y la calidad educativa de los docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de La Molina, 2011, determinada por el Rho de Spearman = 0.437 y $p= 0.000 < 0.05$. Se rechazó así la hipótesis nula llegando a la conclusión que la satisfacción laboral de los docentes se relaciona significativamente con la calidad educativa, asimismo se determinó que la labor pedagógica de los maestros se encuentra muchas veces disminuida por factores laborales que se manifiestan en el servicio educativo.

Con relación a la primera hipótesis específica, los resultados de esta investigación fue que el valor $p= 0.000 < 0.05$. Entonces se puede afirmar que la satisfacción laboral de los docentes se relaciona de manera directa y significativa con la colocación del personal en las instituciones educativas y alcanza un nivel aceptable de 34 %. Estos resultados guardan cierta semejanza con la investigación de Polanco (2014) quien concluye que el clima laboral esta favorecido por el ajuste de las personas a sus roles y que la insatisfacción de los maestros está ligada en ocasiones al ambiente laboral que lo rodea, la administración de los sueldos, al sistema de promoción laboral y la interacción de

las relaciones humanas. Puntos claves que deben ser tomados en cuenta en la gestión de las instituciones a fin de seguir mejorando en cuanto a estos aspectos y lograr mayor entrega y compromiso por parte de los docentes. La satisfacción del docente mejora cuando estos tienen una opinión afectiva con respecto a la labor que desempeñan, al reconocimiento social que reciben, a su sueldo, entre otros factores que repercuten en el logro de los objetivos.

Con relación a la segunda hipótesis específica, los resultados de esta investigación fue que el valor $p= 0.000 < 0.05$. Entonces se puede afirmar que la satisfacción laboral de los docentes se relaciona de manera directa y significativa con el desarrollo del personal y alcanza un nivel aceptable de 45.6%. Estos resultados concuerdan con lo señalado por Meza (2015) en su investigación, quien concluye que el desarrollo del personal docente se relaciona significativamente con el desarrollo institucional y que estas dos son partes indivisibles puesto que los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para el desarrollo institucional. Es por esta razón que la inversión en capacitación y desarrollo del talento humano, influye directamente en los resultados de la misma organización. En este sentido, Meza (2015), manifiesta que todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional debe ir acompañado por el crecimiento intelectual y cultural. Esto conlleva a una formación integral del talento humano y de alto impacto en las instituciones educativas.

Con relación a la tercera hipótesis específica, los resultados de esta investigación fue que el valor $p= 0.000 < 0.05$. Entonces se puede afirmar que la satisfacción laboral de los docentes se relaciona de manera directa y significativa con la retención del personal y alcanza un nivel aceptable de 45.6%. Estos resultados se aproximan con los de Santacruz (2011) quien en su estudio concluye que la retención del talento humano dentro de la organización se relaciona significativamente con las prácticas de gestión humana, las cuales deben esforzarse en desarrollar una buena política remunerativa y otras

iniciativas relacionadas con el compromiso y la motivación, contribuyendo así a lograr una relación sólida entre empresa y empleado.

Los resultados en esta investigación muestran que el 96.4% de los docentes presentan un nivel regular de aceptación, que no significa que estén del todo conformes con la forma como se viene aplicando la retención del talento humano en las instituciones. Son muy pocos los docentes que manifiestan sentirse satisfechos con la manera como los directivos valoran el talento humano de sus docentes. Existe coincidencia también con las conclusiones de Huallpa (2013) quien afirma que existe un mínimo conocimiento sobre cómo llevar una adecuada gestión del talento humano en las organizaciones, pues deberían plantearse estrategias que les lleven a retener a sus profesionales con talento, eso significaría detenerse a mirar en las necesidades y expectativas de cada uno de ellos para crear un programa efectivo de retención.

V. Conclusiones

Primera:

Los resultados estadísticos determinaron que existe relación directa entre satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017; con la estadística de Rho Spearman igual a 0,474 y con significancia de 0,000 menor de 0,05.

Segunda:

Los resultados estadísticos determinaron que existe relación directa entre satisfacción laboral de los docentes y colocación del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017; con la estadística de Rho Spearman igual a 0,340 y con significancia de 0,000 menor de 0,05.

Tercera:

Los resultados estadísticos determinaron que existe relación directa entre satisfacción laboral de los docentes y desarrollo del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017; con la estadística de Rho Spearman igual a 0,456 y con significancia de 0,000 menor de 0,05.

Cuarta:

Los resultados estadísticos determinaron que existe relación directa entre satisfacción laboral de los docentes y retención del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017; con la estadística de Rho Spearman igual a 0,456 y con significancia de 0,000 menor de 0,05.

VI. Recomendaciones

Primera:

Es de vital importancia que los directivos de las instituciones educativas realicen periódicamente (cada fin de año) análisis y reportes de cómo va la satisfacción laboral de sus docentes, de esta manera ayudaría a mejorar las condiciones laborales, teniendo en cuenta que los docentes, son el principal motor y capital humano valioso, además de ser la imagen y la carta de presentación en todo centro educativo.

Segunda:

Los directivos de las instituciones educativas deben priorizar en mejorar el nivel de satisfacción de sus docentes, dándoles seguridad, mejorando el ambiente, proporcionarles reconocimientos por los logros obtenidos, darles autonomía y libertad para la toma de decisiones, incentivar la participación y las buenas relaciones, además de proporcionarles incentivos monetarios y no monetarios como lo son las capacitaciones como parte de su formación y desarrollo profesional; todos estos elementos representan una motivación para los docentes y el reconocimiento y valoración a la labor que desempeñan.

Tercera:

En un mundo tan competitivo es importante una buena gestión del talento humano, recordemos que lo que diferencia a una institución educativa de otra es la calidad de sus docentes, especialmente de aquellos competentes y con capacidad de liderazgo, considerados como pieza clave para la institución y que hacen posible el logro de los objetivos. Por esta razón es muy importante que las empresas, como lo son también las instituciones educativas privadas, pongan mayor interés en la inversión de políticas para la retención del personal con talento, solo así podrán conservar su mejor talento y disminuir la alta rotación de docentes en las instituciones educativas.

Cuarta:

Es importante promover las capacitaciones para la plana docente u oportunidades de estudio que ayuden a impulsar su desarrollo profesional, este

aspecto es importante ya que los maestros sienten la necesidad imperiosa de crecer profesionalmente y el hecho de formar parte de una institución que les brinde esa oportunidad resulta de agrado para ellos al sentirse apoyados en su crecimiento y preparación. Recordemos que aquellos docentes considerados como talentos, son muy solicitados en cualquier institución que busque tener éxito y mejorar la calidad educativa, por ello el ser este un recurso escaso toda institución debe hacer lo imposible por atraer y retenerlos.

VII. Referencias bibliográficas

- Alcon, N. (2014). *Satisfacción laboral y habilidades gerenciales de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado de Cojedes*. Universidad de Carabobo, Venezuela. Tesis para obtener el grado de Magíster en Magister en Gerencia presentada en Educación.
- Alejos, F. y Vélez, C. (2013). *Gestión del talento humano y la planeación estratégica en las instituciones educativas iniciales del distrito de Huaral, 2013*. Universidad César vallejo. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.
- Álvarez, V.; Antezana, C. y Villanueva, A. (2013). *Satisfacción laboral y la calidad educativa de los docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de La Molina, 2011*. Universidad César vallejo. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.
- Amarillo, J. y Mosquera, M. (2013). *Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral* Recuperado de:
<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1670/131331.pdf?sequence=1>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú. Editorial USAT
- Atalaya, M. (1999). *Revista de Psicología*. Año III N° 5 http://sisbib.Unmsm.edu.pe/BV/Revistas/psicología/1998_n5/satisfacción.htm
- Barraza, A. y Ortega, F. (2009). *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes*. Recuperado de:
https://www.unce.cl/dialogos/n17_2009/barraza.swf
- Cantu, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de nueva león*. (Proyecto final de campo para optar a título de maestría en psicología

laboral, Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México).

- Carrasco, S. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill (4ta Edición).
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mac Graw Hill (9na Edición).
- Días, Q. (2015). *Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco, Lima – Perú*. Universidad de Piura, Perú. Tesis presentada para obtener el título de maestría en Educación con mención en teorías y prácticas educativas.
- Fuchs, R. (2012). *La retención del talento en el siglo xxi ¿utopía o realidad?*
Recuperado de:
<http://www.saberescompartidos.pe/ciencias-empresariales/la-retencion-del-talento-en-el-siglo-xxi-utopia-o-realidad.html>
- Gonzales, M y Mena, D. (2013). *Análisis de las necesidades de retención del talento humano en el Grupo Plenitud del Estado de Monagas*. Universidad de Oriente, Venezuela. Tesis presentada para obtener el título de Licenciatura en Gerencia de Recursos.
- Güell, L. (2014). *Estudio de la satisfacción laboral de los maestros*. Universidad de Cataluña, España. Tesis presentada para obtener el título de Doctorado en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas. Recuperado de:
http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4736/1/658.314_G614a_01.pdf
- Hernández, S.; Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta Edición). México: Mac Graw Hill.
- Huallpa, S. (2013). *Gestión de talento humano y los procesos administrativos en escuelas de la UPEC, 2013*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi,

Ecuador. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Gestión de empresas y marketing.

Márquez, P. (2001). *Satisfacción laboral*. Perú. Edit. PUCP

Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención de capital humano estratégico*. Universidad de Valladolid, en España. Tesis presentada para obtener el grado de Doctor en ciencias económicas y empresariales.

Meza, C. (2015). *Talento humano y desarrollo institucional en IEE, UGEL N° 05 – El Agustino, 2015*. Universidad César vallejo. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.

Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Universidad Complutense, Madrid, España. Tesis Doctoral.

Pinedo, L. (2014). *Satisfacción laboral y clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria en la red N° 07 – UGEL N° 3 – Breña, 2014*. Universidad César vallejo. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.

Polanco, F. (2014). *Satisfacción laboral docente y clima organizacional en el instituto de administración de empresas de la ciudad de San Pedro Sula, 2014*. Universidad Nacional pedagógica Francisco Morazán de Honduras. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Gestión de la Educación.

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*, Colombia. Tesis presentada para obtener el título de Magister en gestión del talento. Recuperado de:

<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Ríos, R. (2013). *El talento humano en los sistemas de gestión*. Colombia. Editorial Incotec.

Robins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson: México

Sandoval, E. (2015). *Satisfacción laboral y desempeño docente de la unidad de gestión local 04 – Comas, 2015*. Universidad César vallejo. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.

Santacruz, F. (2011). *Gestión humana y la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. Universidad Nacional de Colombia. Tesis presentada para obtener el grado de magíster en Administración. Recuperado de:
<http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas>.

Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.

Vásquez, M. (2007). *Satisfacción laboral del profesorado*.

Ventura, Z. (2012). *Satisfacción laboral en los docentes directivos con sección a cargo de instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07*. Tesis presentada para obtener el grado de Magister en gestión educativa en la PUCP.

Zubieta, J. y Susinos, T. (1992). *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid. Centro de publicaciones del Ministerio de Educacion y Ciencia. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books/about/Las_satisfacciones_e_insatisfacciones_de.html?id=f6IAivPtU2UC&redir_esc=y

Anexos

Anexo 1: Artículo Científico



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017

AUTORA:

Br. Alicia Valderrama Aparicio

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo

ARTÍCULO CIENTÍFICO

TÍTULO

Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017

AUTOR

Br. Alicia Valderrama Aparicio

RESUMEN

La presente investigación se titula: Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017, la cual tuvo como objetivo general determinar la relación entre satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017. El método empleado fue el hipotético – deductivo y el diseño fue no experimental, transversal y correlacional. La población para este estudio estuvo conformada por 110 docentes de tres instituciones educativas particulares del sector Pachacútec en Ventanilla. Debido a la reducida población se decidió trabajar con la totalidad de docentes, por tal razón la muestra fue de tipo censal. A través del uso de instrumentos validados se obtuvo como resultado una confiabilidad aceptable de 0,936 para la variable satisfacción laboral de los docentes y 0,963 para la variable retención del talento humano. Se describió los resultados a través de tablas de frecuencias y gráficos de barras obteniéndose que el 8,2 % de los docentes se encuentran en un nivel alto de satisfacción laboral y el 91,8 % presenta un nivel regular. Por otro lado el 3,6 % de los docentes presentan un nivel alto de aprobación con los planes de retención del talento humano que se aplica en su institución y el 96,4 % presentan un nivel regular. Según la prueba de Spearman la variable satisfacción laboral de los docentes está relacionada directa y significativamente con la variable retención del talento humano con un coeficiente de correlación de 0,474 representando este resultado una correlación positiva con significancia $p=0.000$ siendo menor que 0.05.

PALABRAS CLAVES: Satisfacción, trabajo, talento, retención y docente.

ABSTRACT

The present research is entitled: Work satisfaction of teachers and retention of human talent in the educational institutions of the sector Pachacútec - Ventanilla, 2017, quality as a general objective to determine the relationship between teacher job satisfaction and talent retention Human in the

particular educational institutions of the sector Pachacútec - Ventanilla, 2017. The method used was hypothetico - deductive and the design was non - experimental, transversal and correlational. The population for this study was made up of 110 teachers from three private educational institutions of the Pachacútec sector in Ventanilla. Due to the reduction of the population it was decided to work with all of the documentation, for the reason the sample was census type. Through the use of validated instruments, an acceptable reliability of 0.936 was obtained for the variable labor satisfaction of the documents and 0.963 for the variable retention of human talent. We described the results through the tables of frequencies and bar graphs obtained in 8,2 % of teachers are in a high level of job satisfaction and 91,8 % in the middle level. On the other hand, 3,6 % of teachers have a high level of approval with the plans of retention of human talent that is applied in their institution and 96,4 % have an average level. According to the Spearman test, the variable professional satisfaction of the documents is directly and significantly related to the variable retention of human talent with a correlation coefficient of 0.474 which represents a positive correlation with significance $p = 0.000$ that lower 0.05.

KEYWORDS: Satisfaction, work, talent, retention and teacher.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio aborda temas relacionados a la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano, su importancia es servir como teoría de conceptos básicos sobre la satisfacción laboral y la retención del talento. A través de la presente investigación se planteó el siguiente problema general: ¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017? Se formularon los objetivos tales como: Determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017. Así como la relación que tiene la satisfacción laboral de los docentes con las dimensiones de la retención del talento humano, a través de la recolección de datos para su respectivo análisis y resolución del problema, tomando en cuenta a distintos antecedentes de contraste tales como: Sandoval (2015), hizo una investigación sobre la Satisfacción laboral y el desempeño docente de la unidad de gestión local 04 – Comas, 2015. También la investigación de Alcon (2014), en su investigación titulada “Satisfacción laboral y habilidades gerenciales de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado de Cojedes”. En la Universidad de Carabobo, Venezuela, entre otros. En el marco conceptual se tiene algunas definiciones como: Talento humano: según Chiavenato (2009) hace referencia a las personas dotadas de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados. **Capital humano:** Según Chiavenato (2009), la define como patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. (p. 52). La **Fuga de talento:** Según Gómez (2005) la define como

pérdida de personal clave con un gran talento. **Motivación:** Es, en términos generales, un proceso fisiológico y psicológico que da lugar al desencadenamiento, al mantenimiento y al cese de un comportamiento determinado. **Retención de talento:** Es una práctica inherente al ejercicio del liderazgo que debe ser orientado por todo el grupo directivo de la organización, cuyo fin es identificado, desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas ubicada en cargos claves de la organización. **Satisfacción laboral:** el hecho de que un trabajador pueda desarrollarse como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña. Entre otros.

METODOLOGÍA

El método que se empleó en la investigación fue el hipotético deductivo. Utilizo el diseño no experimental, transversal y correlacional. La población estuvo conformada por 110 docentes de tres instituciones educativas particulares del sector Pachacútec - Ventanilla. Se utilizó un muestreo no probabilístico censal. A través del uso de instrumentos validados se obtuvo como resultado una confiabilidad aceptable de 0.936 para la variable satisfacción laboral de los docentes y 0.963 para la variable retención del talento humano. Se describió los resultados a través de tablas de frecuencias y gráficos de barras.

RESULTADOS

Según los resultados el 8,2 % de los docentes se encuentran en un nivel alto de satisfacción laboral y el 91,8 % perciben un nivel regular. Por otro lado el 3,6 % de los docentes presentan un nivel alto de aprobación con los planes de retención del talento humano que se aplica en su institución y el 96,4 % presentan un nivel regular. Y según la prueba de Spearman la variable satisfacción laboral de los docentes está relacionada directa y significativamente con la variable retención del talento humano con un coeficiente de correlación de 0,474 representando este resultado una correlación positiva con significancia $p=0.000$ siendo menor que 0.05. Con respecto a la dimensión colocación del personal está relacionada directa y significativamente con la variable satisfacción laboral de los docentes, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,340 representado este resultado como una correlación positiva con significancia $p=0.000$ siendo menor que 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. La dimensión desarrollo del personal está relacionada directa y significativamente con la variable satisfacción laboral de los docentes, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,456 representado este resultado como una correlación positiva con significancia $p=0.000$ siendo menor que 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. La dimensión retención del personal está relacionada directa y significativamente con la variable satisfacción laboral de los docentes, según el coeficiente de correlación de Spearman de 0,456 representado este resultado como una correlación positiva con significancia $p=0.000$ siendo menor que 0.05. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

DISCUSIÓN

Los resultados, con relación a la hipótesis general se puede afirmar que existe relación directa y significativa entre la satisfacción laboral de los docentes y la retención del talento humano en las instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017 alcanzando un nivel aceptable de 0,474% existiendo una semejanza en la proximidad de los resultados con la investigación de Álvarez, Antezana y Villanueva (2013) que lleva por título "Satisfacción laboral y la calidad educativa de los docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de La Molina, 2011, cuyo objetivo fue determinar la relación entre satisfacción laboral y calidad educativa. En este estudio descriptivo se tuvo como resultado que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y la calidad educativa de los docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de La Molina, 2011, determinada por el Rho de Spearman = 0,437 y $p= 0,000 < 0,05$. Se rechazó así la hipótesis nula llegando a la conclusión que la satisfacción laboral de los docentes se relaciona significativamente con la calidad educativa, asimismo se determinó que la labor pedagógica de los maestros se encuentra muchas veces disminuida por factores laborales que se manifiestan en el servicio educativo.

Con relación a la primera hipótesis específica, los resultados de esta investigación fue que el valor $p= 0,000 < 0,05$. Entonces se puede afirmar que la satisfacción laboral de los docentes se relaciona de manera directa y significativa con la colocación del personal en las instituciones educativas y alcanza un nivel aceptable de 34%. Esta relación concuerda con la investigación de Polanco (2014) quien concluye que el clima laboral esta favorecido por el ajuste de las personas a sus roles y que la insatisfacción de los maestros está ligada en ocasiones al ambiente laboral que lo rodea, la administración de los sueldos, al sistema de promoción laboral y la interacción de las relaciones humanas. Puntos claves que deben ser tomados en cuenta en la gestión de las instituciones a fin de seguir mejorando en cuanto a estos aspectos y lograr mayor entrega y compromiso por parte de los docentes. La satisfacción del docente mejora cuando estos tienen una opinión afectiva con respecto a la labor que desempeñan, al reconocimiento social que reciben, a su sueldo, entre otros factores que repercuten en el logro de los objetivos.

Con relación a la segunda hipótesis específica, los resultados de esta investigación fue que el valor $p= 0,000 < 0,05$. Entonces se puede afirmar que la satisfacción laboral de los docentes se relaciona de manera directa y significativa con el desarrollo del personal y alcanza un nivel aceptable de 45,6%. Esta relación concuerda con lo señalado por Meza (2015) quien concluye que el desarrollo del personal docente se relaciona significativamente con el desarrollo institucional y que estas dos son partes indivisibles puesto que los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para el desarrollo institucional. Es por esta razón que la inversión en capacitación y desarrollo del talento humano, influye directamente

en los resultados de la misma organización. En este sentido, Meza (2015), manifiesta que todo proceso de educación, entrenamiento y capacitación profesional debe ir acompañado por el crecimiento intelectual y cultural. Esto conlleva a una formación integral del talento humano y de alto impacto en las instituciones educativas.

Con relación a la tercera hipótesis específica, los resultados de esta investigación fue que el valor $p= 0,000 < 0,05$. Entonces se puede afirmar que la satisfacción laboral de los docentes se relaciona de manera directa y significativa con la retención del personal y alcanza un nivel aceptable de 45,6%. Esta relación se aproxima a lo señalado por Santacruz (2011) quien concluye que la retención del talento humano dentro de la organización se relaciona significativamente con las prácticas de gestión humana, las cuales deben esforzarse en desarrollar una buena política remunerativa y otras iniciativas relacionadas con el compromiso y la motivación, contribuyendo así a lograr una relación sólida entre empresa y empleado.

CONCLUSIONES

La variable satisfacción laboral de los docentes está relacionada directa y positivamente con la variable retención del talento humano según la correlación de Spearman de 0,474 y con significancia de 0,000 menor de 0,05; en cuanto a la colocación del personal está relacionada directa y positivamente con la variable satisfacción laboral de los docentes según la correlación de Spearman de 0,340 y con significancia de 0,000 menor de 0,05; en cuanto al desarrollo del personal está relacionada directa y positivamente con la variable satisfacción laboral de los docentes según la correlación de Spearman de 0,456 y con significancia de 0,000 menor de 0,05; por último, en cuanto a la retención del personal está relacionada directa y positivamente con la variable satisfacción laboral de los docentes según la correlación de Spearman de 0,456 y con significancia de 0,000 menor de 0,05.

RECOMENDACIONES

Es de vital importancia que los directivos de las instituciones educativas realicen periódicamente (cada fin de año) análisis y reportes de cómo va la satisfacción laboral de sus docentes, de esta manera ayudaría a mejorar las condiciones laborales, teniendo en cuenta que los docentes, son el principal motor y capital humano valioso, además de ser la imagen y la carta de presentación en todo centro educativo. Los directivos de las instituciones educativas deben priorizar en mejorar el nivel de satisfacción de sus docentes, dándoles seguridad, mejorando el ambiente, proporcionarles reconocimientos por los logros obtenidos, darles autonomía y libertad para la toma de decisiones, incentivar la participación y las buenas relaciones, además de proporcionarles incentivos monetarios y no monetarios como lo son las capacitaciones como parte de su formación y desarrollo profesional; todos estos elementos representan una motivación para los docentes y el reconocimiento y valoración a la labor que desempeñan. En un mundo tan

competitivo es importante una buena gestión del talento humano, recordemos que lo que diferencia a una institución educativa de otra es la calidad de sus docentes, especialmente de aquellos competentes y con capacidad de liderazgo, considerados como pieza clave para la institución y que hacen posible el logro de los objetivos. Por esta razón es muy importante que las empresas, como lo son también las instituciones educativas privadas, pongan mayor interés en la inversión de políticas para la retención del personal con talento, solo así podrán conservar su mejor talento y disminuir la alta rotación de docentes en las instituciones educativas. Es importante promover las capacitaciones para la plana docente u oportunidades de estudio que ayuden a impulsar su desarrollo profesional, este aspecto es importante ya que los maestros sienten la necesidad imperiosa de crecer profesionalmente y el hecho de formar parte de una institución que les brinde esa oportunidad resulta de agrado para ellos al sentirse apoyados en su crecimiento y preparación. Recordemos que aquellos docentes considerados como talentos, son muy solicitados en cualquier institución que busque tener éxito y mejorar la calidad educativa, por ello el ser este un recurso escaso toda institución debe hacer lo imposible por atraer y retenerlos.

REFERENCIAS

- Alcon, N. (2014) *Satisfacción laboral y habilidades gerenciales de los docentes de las escuelas básicas del sector Caño Nuevo del Municipio Tinaquillo, Estado de Cojedes*. Universidad de Carabobo, Venezuela. Tesis para obtener el grado de Magíster en Magister en Gerencia presentada en Educación.
- Alejos, F. y Vélez, C. (2013) *Gestión del talento humano y la planeación estratégica en las instituciones educativas iniciales del distrito de Huaral, 2013*. Universidad César vallejo. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.
- Álvarez, Antezana y Villanueva (2013) *Satisfacción laboral y la calidad educativa de los docentes del nivel de educación primaria de las instituciones educativas públicas del distrito de La Molina, 2011*. Universidad César vallejo. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.
- Amarillo J. y Mosquera M. (2012) *Atracción y retención de empleados y su relación con la satisfacción laboral* Recuperado de: <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1670/131331.pdf?sequence=1>
- Barraza, A. y Ortega, F. (2009) *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes*. Recuperado de: https://www.unce.cl/dialogos/n17_2009/barraza.swf
- Cantu, L. (2006). Factores que se aplican para la atracción y retención de personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de nueva león. (Proyecto final de campo para optar a título de maestría en psicología laboral, Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León, México). Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5584/>
- Carrasco S. (2010), *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2008) *Gestión del Talento Humano*. México: Mac Graw Hill (4ta Edición).

- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Mac Graw Hill (9na Edición).
- Días, Q. (2015) *Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco, Lima – Perú*. Universidad de Piura, Perú. Tesis presentada para obtener el título de maestría en Educación con mención en teorías y prácticas educativas.
- Hernández, S. , Fernández, C. y Baptista, L. (2010) *Metodología de la Investigación* (5ta Edición). México: Mac Graw Hill.
- Huallpa, S. (2013) *Gestión de talento humano y los procesos administrativos en escuelas de la UPEC, 2013*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Gestión de empresas y marketing.
- Márquez, P. (2001) *Satisfacción laboral*. Perú. Edit. PUCP
- Martín, C. (2011) *Gestión de recursos humanos y retención de capital humano estratégico*. Universidad de Valladolid, en España. Tesis presentada para obtener el grado de Doctor en ciencias económicas y empresariales.
- Meza, C. (2015) *Talento humano y desarrollo institucional en IEE, UGEL N° 05 – El Agustino, 2015*. Universidad César vallejo. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.
- Muñoz, A. (1990) *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Universidad Complutense, Madrid, España. Tesis Doctoral.
- Peiró, D. (2004) *Satisfacción laboral*. Tratado de Psicología del Trabajo. Vol 2, España.
- Pinedo, L. (2014) *Satisfacción laboral y clima organizacional en las instituciones educativas públicas del nivel primaria en la red N° 07 – UGEL N° 3 – Breña, 2014*. Universidad César vallejo. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.
- Polanco, F. (2014) *Satisfacción laboral docente y clima organizacional en el instituto de administración de empresas de la ciudad de San Pedro Sula, 2014*. Universidad Nacional pedagógica Francisco Morazán de Honduras. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Gestión de la Educación.
- Prieto, P. (2013) *Gestión del talento humano como estrategia para la retención del personal*, Colombia. Tesis presentada para obtener el título de Magister en gestión del talento. Recuperado de:
<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Ríos, R. (2013) *El talento humano en los sistemas de gestión*. Colombia. Editorial Incotec.
- Robins, S. y Judge, T. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson: México
- Vásquez, M. (2007) *Satisfacción laboral del profesorado*.

- Ventura, Z. (2012) *Satisfacción laboral en los docentes directivos con sección a cargo de instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07*. Tesis presentada para obtener el grado de Magister en gestión educativa en la PUCP.
- Sandoval, E. (2015) *Satisfacción laboral y desempeño docente de la unidad de gestión local 04 – Comas, 2015*. Universidad César vallejo. Tesis presentada para obtener el grado de Magíster en Administración de la Educación.
- Santacruz, F. (2011) *Gestión humana y la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. Universidad Nacional de Colombia. Tesis presentada para obtener el grado de magíster en Administración. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas>.
- Zubieta, J. y Susinos, T. (1992) *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid. Centro de publicaciones del Ministerio de Educacion y Ciencia. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books/about/Las_satisfacciones_e_insatisfacciones_de.html?id=f6IAivPtU2UC&redir_esc=y

RECONOCIMIENTOS

A la Dra. Bertha E. Martínez Ocaña, por su apoyo en el desarrollo de esta tesis y todas las personas que me apoyaron e hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

DECLARACIÓN JURADA
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Alicia Valderrama Aparicio, egresada del Programa de Maestría en Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI 40066284, con el artículo titulado “Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Posgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima julio de 2017

Alicia Valderrama Aparicio

Anexo 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017

AUTOR: Alicia Valderrama Aparicio

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
Problema principal: ¿Qué relación existe entre satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017?	Objetivo general Determinar la relación entre satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017	Hipótesis general: Existe relación entre satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017	Variable 1: SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
Problemas específicos : 1. ¿Qué relación existe entre satisfacción laboral de los docentes y colocación del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017? 2. ¿Qué relación existe entre satisfacción laboral de los docentes y desarrollo del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017?	Objetivos específicos: 1. Determinar la relación entre satisfacción laboral de los docentes y colocación del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017 2. Determinar la relación entre satisfacción laboral de los docentes y desarrollo del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017	Hipótesis específicas: 1. Existe relación entre satisfacción laboral de los docentes y colocación del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017 2. Existe relación entre satisfacción laboral de los docentes y desarrollo del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017	1.1.Condiciones laborales	Remuneraciones	1,2,3	ordinal	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Cantidad de trabajo	4,5	ordinal	
				Oportunidades de desarrollo	6,7,8	ordinal	
			1.2 Desempeño profesional	Autonomía	9,10	ordinal	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Participación	11,12,13	ordinal	
				Motivación	14,15	ordinal	
			1.3 Relaciones interpersonales	Relaciones con los compañeros	16,17	ordinal	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Clima organizacional	18,19,20	ordinal	
				Relación con los directivos	21, 22 , 23, 24	ordinal	

3. ¿Qué relación existe entre satisfacción laboral de los docentes y retención del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017?	3. Determinar la relación entre satisfacción laboral de los docentes y retención del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017	3. Existe relación entre satisfacción laboral de los docentes y retención del personal en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017	Variable 2: RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
			2.1 Colocación del personal	Logro	1,2	ordinal	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Adaptación	3,4,5	ordinal	
				Productividad	6,7	ordinal	
			2.2 Desarrollo del personal	Capacitación	8,9,10	ordinal	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Desarrollo	11,12,13	ordinal	
				Desempeño	14,15,16	ordinal	
			2.3 Retención del personal	Relaciones	17,18,19	ordinal	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
				Calidad de vida	20,21	ordinal	
				Reconocimiento	22,23,24	ordinal	

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p>TIPO: Básico</p> <p>Nivel Descriptivo - Correlacional</p> <p>DISEÑO: No experimental - transversal</p> <p>METODOLOGÍA: Hipotético – deductivo, con un enfoque cuantitativo.</p>	<p>POBLACIÓN: La población estudio está constituida por 110 docentes de las instituciones educativas particulares que comprendan los tres niveles de enseñanza (inicial, primaria y secundaria) del sector Pachacútec – Ventanilla, Callao.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: No probabilístico, de tipo censal.</p> <p>TAMAÑO DE MUESTRA: La muestra está constituida por 110 docentes que representan a la vez el total de la población.</p>	<p>Variable 1: Satisfacción laboral</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario tipo escala de Likert Autor: Alicia Valderrama Aparicio. Año: 2017</p> <p>Monitoreo: Prueba piloto, validación por juicio de experto y la confiabilidad del instrumento por alfa de cronbach.</p> <p>Forma de Administración: individual</p> <p>Tiempo de duración: 20'</p> <p>Variable 2: Retención del talento humano</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario tipo escala de Likert Autor: Alicia Valderrama Aparicio. Año: 2017</p> <p>Monitoreo: Prueba piloto, validación por juicio de experto y la confiabilidad del instrumento por alfa de cronbach.</p> <p>Forma de Administración: individual Tiempo de duración: 20'</p>	<p>DESCRIPTIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CUADRO DE FRECUENCIA - GRÁFICO DE BARRAS <p>INFERENCIAL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - no paramétrica - LA CORRELACIÓN DE RHO DE SPEARMAN

Anexo 3:**INSTRUMENTOS****CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL****I. DATOS GENERALES:**

1. Institución Educativa :

2. Nivel en que labora : Inicial () Primaria () Secundaria ()

II. INSTRUCCIONES:

Estimado profesor(a): A continuación se presenta una serie de enunciados sobre satisfacción laboral docente de su Institución Educativa. La intención es conocer su opinión personal acerca de cada una de ellas. Lea con cuidado y marque con (X) una sola alternativa por cada enunciado según la leyenda. Las respuestas serán reservadas y de carácter confidencial.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE 1: SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE							
INDICADORES	N°	DIMENSIONES	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: CONDICIONES LABORALES							
Remuneraciones	01	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.					
	02	Estoy conforme con los beneficios sociales que de acuerdo a ley me otorga la institución educativa.					
	03	La información que me brinda la institución educativa con relación a mis condiciones laborales es satisfactoria.					
Cantidad de trabajo	04	Me siento satisfecho con el horario de trabajo que establece la institución educativa.					
	05	Estoy conforme con la cantidad de trabajo que se me asigna dentro de la institución.					
Oportunidades de desarrollo	06	Estoy contento con las oportunidades que me brinda la institución para desarrollarme profesionalmente.					
	07	Me siento satisfecho con el programa interno de formación docente constante.					
	08	Las capacitaciones externas que brinda la institución a los docentes son satisfactorias.					
DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO PROFESIONAL							
Autonomía	09	Estoy satisfecho con la libertad que se me otorga para el diseño e implementación de mis actividades de trabajo.					
	10	Me satisface la autonomía que tengo para la realización de mi trabajo.					
Participación	11	Me agrada la forma como la institución fomenta la participación de los docentes en las comisiones de trabajo.					
	12	Estoy satisfecho con mi grado de participación en la toma de decisiones en la institución.					
	13	Me siento contento con la forma en que toman en cuenta mis opiniones el Consejo Directivo de la institución.					
Motivación	14	Estoy satisfecho con el nivel de motivación que tengo en este momento hacia mi trabajo.					
	15	Me siento contento con los resultados que logro con mi labor.					

DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES						
Relaciones con los compañeros	16	Estoy satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo con mis compañeros docentes.				
	17	Me siento contento con el trato cordial que existe entre todos los docentes de la institución.				
Clima organizacional	18	Me encuentro a gusto con el ambiente de confraternidad que promueve la institución entre todos los docentes.				
	19	Me encuentro satisfecho con el ambiente de trabajo que me permite desempeñar bien mis funciones.				
	20	Estoy satisfecho con la forma como la institución fomenta el trabajo en equipo.				
Relación con los directivos	21	Me encuentro satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo con los directivos de la institución.				
	22	Estoy satisfecho con la forma en que valora mi trabajo el Consejo Directivo de la institución.				
	23	Estoy satisfecho por la forma como el Consejo Directivo de la institución acompaña y/o monitorea mi trabajo.				
	24	Estoy satisfecho de la manera como los directivos comunican asertivamente mis debilidades con el fin de superarlas.				

CUESTIONARIO SOBRE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

I. DATOS GENERALES:

1. Institución Educativa : _____
2. Nivel en que labora : Inicial () Primaria () Secundaria ()

II. INSTRUCCIONES:

Estimado profesor(a): A continuación se presenta una serie de enunciados sobre retención del talento humano de su Institución Educativa. La intención es conocer su opinión personal acerca de cada una de ellas. Lea con cuidado y marque con (X) una sola alternativa por cada enunciado según la leyenda. Las respuestas serán reservadas y tienen carácter confidencial.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

VARIABLE 2: RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO							
INDICADORES	N°	DIMENSIÓN	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: COLOCACION DEL PERSONAL							
Logro	01	Me siento satisfecho cuando la I.E. toma en cuenta a sus mejores docentes por los logros obtenidos.					
	02	Estoy conforme en la manera como la I.E. se enfoca en la retención del talento basado en sus logros.					
Adaptación	03	Me siento contento con el apoyo brindado por la institución para la fácil adaptación laboral de sus docentes.					
	04	Estoy satisfecho con los gratos ambientes de trabajo que ofrece la I.E. para la fácil adaptación de sus docentes					
	05	Las condiciones laborales que ofrece la I.E. para la fácil adaptación de sus docentes son satisfactorias.					
Productividad	06	Estoy conforme con la estrategia de retención del talento humano que emplea la I.E. en función de su productividad.					
	07	Me siento satisfecho con mi esfuerzo por generar una alta productividad en el desempeño de mis labores.					
DIMENSIÓN 2: DESARROLLO DEL PERSONAL							
Capacitación	08	Me satisface los esfuerzos que hace la I.E. para capacitar a sus docentes.					
	09	Estoy contento con los programas de capacitación que realiza la I.E. para los docentes de acuerdo a sus necesidades específicas.					
	10	Me satisface el esfuerzo que pongo por asistir a mis capacitaciones como parte de mi formación profesional.					
Desarrollo	11	Me siento contento cuando la I.E. promueve el desarrollo profesional de sus docentes.					
	12	Estoy satisfecho con el plan de crecimiento y desarrollo que me ofrece la I.E.					
	13	Me siento contento cuando la I.E. me motiva para lograr desarrollar mis objetivos profesionales.					
Desempeño	14	Estoy conforme con las evaluaciones practicadas a mi desempeño puesto que incentivan mi crecimiento personal y laboral					
	15	Me siento bien cuando la I.E. nos informa de manera oportuna sobre nuestro desempeño laboral.					
	16	Estoy satisfecho por la oportunidad que se me ofrece de ser promovido de acuerdo a mi desempeño					

DIMENSIÓN 3: RETENCION DEL PERSONAL						
Relaciones	17	Me encuentro a gusto con las buenas relaciones establecidas por los docentes en la I.E.				
	18	Estoy satisfecho con las acciones que realizan los directivos para mejorar las relaciones con los docentes.				
	19	Estoy satisfecho con el buen ambiente laboral que existe y que contribuye en la retención del talento.				
Calidad de vida	20	Me siento satisfecho con la calidad de vida que tengo al laborar en esta institución sin presiones ni hostigamientos.				
	21	Me siento satisfecho con la I.E. porque cumple con los aportes salariales conforme a ley mejorando así mi calidad de vida.				
Reconocimiento	22	Me siento satisfecho cuando los directivos expresan satisfacción y reconocimiento cuando cumplo con los objetivos.				
	23	Me siento satisfecho cuando los directivos reconocen con incentivos el buen desempeño de nuestras funciones.				
	24	Estoy satisfecho de pertenecer a esta institución por el prestigio y reconocimiento otorgado en favor a mi buen desempeño.				

Anexo 4: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable 1: SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
1.1 Condiciones laborales	Remuneraciones	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.	Ordinal	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		Estoy conforme con los beneficios sociales que de acuerdo a ley me otorga la institución educativa.		
		La información que me brinda la institución educativa con relación a mis condiciones laborales es satisfactoria.		
	Cantidad de trabajo	Me siento satisfecho con el horario de trabajo que establece la institución educativa.	Ordinal	
		Estoy conforme con la cantidad de trabajo que se me asigna dentro de la institución.		
	Oportunidades de desarrollo	Estoy contento con las oportunidades que me brinda la institución para desarrollarme profesionalmente.	Ordinal	
Me siento satisfecho con el programa interno de formación docente constante.				
Las capacitaciones externas que brinda la institución a los docentes son satisfactorias.				
1.2 Desempeño profesional	Autonomía	Estoy satisfecho con la libertad que se me otorga para el diseño e implementación de mis actividades de trabajo.	Ordinal	
		Me satisface la autonomía que tengo para la realización de mi trabajo.		
	Participación	Me agrada la forma como la institución fomenta la participación de los docentes en las comisiones de trabajo.	Ordinal	
		Estoy satisfecho con mi grado de participación en la toma de decisiones en la institución.		
		Me siento contento con la forma en que toman en cuenta mis opiniones el Consejo Directivo de la institución.		

	Motivación	Estoy satisfecho con el nivel de motivación que tengo en este momento hacia mi trabajo.	Ordinal	
		Me siento contento con los resultados que logro con mi labor.		
1.3 Relaciones interpersonales	Relaciones con los compañeros	Estoy satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo con mis compañeros docentes.	Ordinal	
		Me siento contento con el trato cordial que existe entre todos los docentes de la institución.		
	Clima organizacional	Me encuentro a gusto con el ambiente de confraternidad que promueve la institución entre todos los docentes.	Ordinal	
		Me encuentro satisfecho con el ambiente de trabajo que me permite desempeñar bien mis funciones.		
		Estoy satisfecho con la forma como la institución fomenta el trabajo en equipo.		
	Relación con los directivos	Me encuentro satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo con los directivos de la institución.	Ordinal	
		Estoy satisfecho con la forma en que valora mi trabajo el Consejo Directivo de la institución.		
		Estoy satisfecho por la forma como el Consejo Directivo de la institución acompaña y/o monitorea mi trabajo.		
Estoy satisfecho de la manera como los directivos comunican asertivamente mis debilidades con el fin de superarlas.				

Variable 2: RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles o rangos
2.1 Colocación del personal	Logro	Me siento satisfecho cuando la I.E. toma en cuenta a sus mejores docentes por los logros obtenidos.	Ordinal	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3) Casi siempre (4) Siempre (5)
		Estoy conforme en la manera como la I.E. se enfoca en la retención del talento basado en sus logros.		
	Adaptación	Me siento contento con el apoyo brindado por la institución para la fácil adaptación laboral de sus docentes.	Ordinal	
		Estoy satisfecho con los gratos ambientes de trabajo que ofrece la I.E. para la fácil adaptación de sus docentes		
		Las condiciones laborales que ofrece la I.E. para la fácil adaptación de sus docentes son satisfactorias.		
	Productividad	Estoy conforme con la estrategia de retención del talento humano que emplea la I.E. en función de su productividad.	Ordinal	
Me siento satisfecho con mi esfuerzo por generar una alta productividad en el desempeño de mis labores.				
2.2 Desarrollo del personal	Capacitación	Me satisface los esfuerzos que hace la I.E. para capacitar a sus docentes.	Ordinal	
		Estoy contento con los programas de capacitación que realiza la I.E. para los docentes de acuerdo a sus necesidades específicas.		
		Me satisface el esfuerzo que pongo por asistir a mis capacitaciones como parte de mi formación profesional.		
	Desarrollo	Me siento contento cuando la I.E. promueve el desarrollo profesional de sus docentes.	Ordinal	
		Estoy satisfecho con el plan de crecimiento y desarrollo que me ofrece la I.E.		
		Me siento contento cuando la I.E. me motiva para lograr desarrollar mis objetivos profesionales.		
	Desempeño	Estoy conforme con las evaluaciones practicadas a mi desempeño puesto que incentivan mi crecimiento personal y laboral	Ordinal	
		Me siento bien cuando la I.E. nos informa de manera oportuna sobre nuestro desempeño laboral.		

		Estoy satisfecho por la oportunidad que se me ofrece de ser promovido de acuerdo a mi desempeño		
2.3 Retención del personal	Relaciones	Me encuentro a gusto con las buenas relaciones establecidas por los docentes en la I.E.	Ordinal	
		Estoy satisfecho con las acciones que realizan los directivos para mejorar las relaciones con los docentes.		
		Estoy satisfecho con el buen ambiente laboral que existe y que contribuye en la retención del talento.		
	Calidad de vida	Me siento satisfecho con la calidad de vida que tengo al laborar en esta institución sin presiones ni hostigamientos.	Ordinal	
		Me siento satisfecho con la I.E. porque cumple con los aportes salariales conforme a ley mejorando así mi calidad de vida.		
	Reconocimiento	Me siento satisfecho cuando los directivos expresan satisfacción y reconocimiento cuando cumplo con los objetivos.	Ordinal	
		Me siento satisfecho cuando los directivos reconocen con incentivos el buen desempeño de nuestras funciones.		
		Estoy satisfecho de pertenecer a esta institución por el prestigio y reconocimiento otorgado en favor a mi buen desempeño.		

ANEXO 5: Validación de instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Dra. Bertha Emperatriz Martínez Ocaña

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **posgrado** con mención en **Administración de la Educación** de la UCV, en la sede **Lima Norte**, promoción **2015 - II** aula **217 B**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Alicia Valderrama Aparicio

D.N.I: 40066284

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Dr. Freddy Antonio Ocho Tataje

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **posgrado** con mención en **Administración de la Educación** de la UCV, en la sede **Lima Norte**, promoción **2015 - II** aula **217 B**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Alicia Valderrama Aparicio

D.N.I: 40066284

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor(a)(ita): Dra. Betty Trujillo Medrano

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de **posgrado** con mención en **Administración de la Educación** de la UCV, en la sede **Lima Norte**, promoción **2015 - II** aula **217 B**, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación y con la cual optaré el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: **Satisfacción laboral de los docentes y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017**; y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

Alicia Valderrama Aparicio

D.N.I: 40066284

Certificados de validez



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES

N°	DIMENSIONES / items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: CONDICIONES LABORALES								
1	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.	✓		✓		✓		
2	Estoy conforme con los beneficios sociales que de acuerdo a ley me otorga la institución educativa.	✓		✓		✓		
3	La información que me brinda la institución educativa con relación a mis condiciones laborales es satisfactoria.	✓		✓		✓		
4	Me siento satisfecho con el horario de trabajo que establece la institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Estoy conforme con la cantidad de trabajo que se me asigna dentro de la institución.	✓		✓		✓		
6	Estoy contento con las oportunidades que me brinda la institución para desarrollarme profesionalmente.	✓		✓		✓		
7	Me siento satisfecho con el programa interno de formación docente constante.	✓		✓		✓		
8	Las capacitaciones externas que brinda la institución a los docentes son satisfactorias.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO PROFESIONAL								
9	Estoy satisfecho con la libertad que se me otorga para el diseño e implementación de mis actividades de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Me satisface la autonomía que tengo para la realización de mi trabajo.	✓		✓		✓		
11	Me agrada la forma como la institución fomenta la participación de los docentes en las comisiones de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Estoy satisfecho con mi grado de participación en la toma de decisiones en la institución.	✓		✓		✓		
13	Me siento contento con la forma en que toman en cuenta mis opiniones el Consejo Directivo de la institución.	✓		✓		✓		
14	Estoy satisfecho con el nivel de motivación que tengo en este momento hacia mi trabajo.	✓		✓		✓		
15	Me siento contento con los resultados que logro con mi labor.							
DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES								
16	Estoy satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo con mis compañeros docentes.	✓		✓		✓		
17	Me siento contento con el trato cordial que existe entre todos los docentes de la institución.	✓		✓		✓		
18	Me encuentro a gusto con el ambiente de confraternidad que promueve la institución entre todos los docentes.	✓		✓		✓		

19	Me encuentro satisfecho con el ambiente de trabajo que me permite desempeñar bien mis funciones.	✓		✓		✓	
20	Estoy satisfecho con la forma como la institución fomenta el trabajo en equipo.	✓		✓		✓	
21	Me encuentro satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo con los directivos de la institución.	✓		✓		✓	
22	Estoy satisfecho con la forma en que valora mi trabajo el Consejo Directivo de la institución.	✓		✓		✓	
23	Estoy satisfecho por la forma como el Consejo Directivo de la institución acompaña y/o monitorea mi trabajo.	✓		✓		✓	
24	Estoy satisfecho de la manera como los directivos comunican asertivamente mis debilidades con el fin de superarlas.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Berta Esperanza Martínez Ocaña DNI: 06654302

Especialidad del validador: Neuropsicología

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

7 de septiembre del 2017

Berta E. Martínez

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: COLOCACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE							
1	Me siento satisfecho cuando la I.E. toma en cuenta a sus mejores docentes por los logros obtenidos.	✓		✓		✓		
2	Estoy conforme en la manera como la I.E. se enfoca en la retención del talento basado en sus logros.	✓		✓		✓		
3	Me siento contento con el apoyo brindado por la institución para la fácil adaptación laboral de sus docentes.	✓		✓		✓		
4	Estoy satisfecho con los gratos ambientes de trabajo que ofrece la I.E. para la fácil adaptación de sus docentes	✓		✓		✓		
5	Las condiciones laborales que ofrece la I.E. para la fácil adaptación de sus docentes son satisfactorias.	✓		✓		✓		
6	Estoy conforme con la estrategia de retención del talento humano que emplea la I.E. en función de su productividad.	✓		✓		✓		
7	Me siento satisfecho con mi esfuerzo por generar una alta productividad en el desempeño de mis labores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Me satisface los esfuerzos que hace la I.E. para capacitar a sus docentes.	✓		✓		✓		
9	Estoy contento con los programas de capacitación que realiza la I.E. para los docentes de acuerdo a sus necesidades específicas.	✓		✓		✓		
10	Me satisface el esfuerzo que pongo por asistir a mis capacitaciones como parte de mi formación profesional.	✓		✓		✓		
11	Me siento contento cuando la I.E. promueve el desarrollo profesional de sus docentes.	✓		✓		✓		
12	Estoy satisfecho con el plan de crecimiento y desarrollo que me ofrece la I.E.	✓		✓		✓		
13	Me siento contento cuando la I.E. me motiva para lograr desarrollar mis objetivos profesionales.	✓		✓		✓		
14	Estoy conforme con las evaluaciones practicadas a mi desempeño puesto que incentivan mi crecimiento personal y laboral	✓		✓		✓		
15	Me siento bien cuando la I.E. nos informa de manera oportuna sobre nuestro desempeño laboral.	✓		✓		✓		
16	Estoy satisfecho por la oportunidad que se me ofrece de ser promovido de acuerdo a mi desempeño	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: RETENCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Me encuentro a gusto con las buenas relaciones establecidas por los docentes en la I.E.	✓		✓		✓		
18	Estoy satisfecho con las acciones que realizan los directivos para mejorar las relaciones con los docentes.	✓		✓		✓		

19	Estoy satisfecho con el buen ambiente laboral que existe y que contribuye en la retención del talento.	✓		✓		✓	
20	Me siento satisfecho con la calidad de vida que tengo al laborar en esta institución sin presiones ni hostigamientos.	✓		✓		✓	
21	Me siento satisfecho con la I.E. porque cumple con los aportes salariales conforme a ley mejorando así mi calidad de vida.	✓		✓		✓	
22	Me siento satisfecho cuando los directivos expresan satisfacción y reconocimiento cuando cumplo con los objetivos.	✓		✓		✓	
23	Me siento satisfecho cuando los directivos reconocen con incentivos el buen desempeño de nuestras funciones.	✓		✓		✓	
24	Estoy satisfecho de pertenecer a esta institución por el prestigio y reconocimiento otorgado en favor a mi buen desempeño.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Andrés E. Martínez Ocaña DNI: 06654302

Especialidad del validador: Metodología

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

4 de Julio del 2017

Andrés E. Martínez

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: CONDICIONES LABORALES								
1	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.	✓		✓		✓		
2	Estoy conforme con los beneficios sociales que de acuerdo a ley me otorga la institución educativa.	✓		✓		✓		
3	La información que me brinda la institución educativa con relación a mis condiciones laborales es satisfactoria.	✓		✓		✓		
4	Me siento satisfecho con el horario de trabajo que establece la institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Estoy conforme con la cantidad de trabajo que se me asigna dentro de la institución.	✓		✓		✓		
6	Estoy contento con las oportunidades que me brinda la institución para desarrollarme profesionalmente.	✓		✓		✓		
7	Me siento satisfecho con el programa interno de formación docente constante.	✓		✓		✓		
8	Las capacitaciones externas que brinda la institución a los docentes son satisfactorias.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO PROFESIONAL								
9	Estoy satisfecho con la libertad que se me otorga para el diseño e implementación de mis actividades de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Me satisface la autonomía que tengo para la realización de mi trabajo.	✓		✓		✓		
11	Me agrada la forma como la institución fomenta la participación de los docentes en las comisiones de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Estoy satisfecho con mi grado de participación en la toma de decisiones en la institución.	✓		✓		✓		
13	Me siento contento con la forma en que toman en cuenta mis opiniones el Consejo Directivo de la institución.	✓		✓		✓		
14	Estoy satisfecho con el nivel de motivación que tengo en este momento hacia mi trabajo.	✓		✓		✓		
15	Me siento contento con los resultados que logro con mi labor.							
DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES								
16	Estoy satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo con mis compañeros docentes.	✓		✓		✓		
17	Me siento contento con el trato cordial que existe entre todos los docentes de la institución.	✓		✓		✓		
18	Me encuentro a gusto con el ambiente de confraternidad que promueve la institución entre todos los docentes.	✓		✓		✓		

19	Me encuentro satisfecho con el ambiente de trabajo que me permite desempeñar bien mis funciones.	/		/		/	
20	Estoy satisfecho con la forma como la institución fomenta el trabajo en equipo.	/		/		/	
21	Me encuentro satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo con los directivos de la institución.	/		/		/	
22	Estoy satisfecho con la forma en que valora mi trabajo el Consejo Directivo de la institución.	/		/		/	
23	Estoy satisfecho por la forma como el Consejo Directivo de la institución acompaña y/o monitorea mi trabajo.	/		/		/	
24	Estoy satisfecho de la manera como los directivos comunican asertivamente mis debilidades con el fin de superarlas.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [/] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. OCHOA TATAJE FREDDY ANTONIO DNI: 07015123

Especialidad del validador: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... 01 de 04 del 2017



Dr. Freddy Ochoa Tataje
 METODOLOGIA INVESTIG. C.

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: COLOCACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE							
1	Me siento satisfecho cuando la I.E. toma en cuenta a sus mejores docentes por los logros obtenidos.	/		/		/		
2	Estoy conforme en la manera como la I.E. se enfoca en la retención del talento basado en sus logros.	/		/		/		
3	Me siento contento con el apoyo brindado por la institución para la fácil adaptación laboral de sus docentes.	/		/		/		
4	Estoy satisfecho con los gratos ambientes de trabajo que ofrece la I.E. para la fácil adaptación de sus docentes	/		/		/		
5	Las condiciones laborales que ofrece la I.E. para la fácil adaptación de sus docentes son satisfactorias.	/		/		/		
6	Estoy conforme con la estrategia de retención del talento humano que emplea la I.E. en función de su productividad.	/		/		/		
7	Me siento satisfecho con mi esfuerzo por generar una alta productividad en el desempeño de mis labores.	/		/		/		
	DIMENSIÓN 2: DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Me satisface los esfuerzos que hace la I.E. para capacitar a sus docentes.	/		/		/		
9	Estoy contento con los programas de capacitación que realiza la I.E. para los docentes de acuerdo a sus necesidades específicas.	/		/		/		
10	Me satisface el esfuerzo que pongo por asistir a mis capacitaciones como parte de mi formación profesional.	/		/		/		
11	Me siento contento cuando la I.E. promueve el desarrollo profesional de sus docentes.	/		/		/		
12	Estoy satisfecho con el plan de crecimiento y desarrollo que me ofrece la I.E.	/		/		/		
13	Me siento contento cuando la I.E. me motiva para lograr desarrollar mis objetivos profesionales.	/		/		/		
14	Estoy conforme con las evaluaciones practicadas a mi desempeño puesto que incentivan mi crecimiento personal y laboral	/		/		/		
15	Me siento bien cuando la I.E. nos informa de manera oportuna sobre nuestro desempeño laboral.	/		/		/		
16	Estoy satisfecho por la oportunidad que se me ofrece de ser promovido de acuerdo a mi desempeño	/		/		/		
	DIMENSIÓN 3: RETENCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Me encuentro a gusto con las buenas relaciones establecidas por los docentes en la I.E.	/		/		/		
18	Estoy satisfecho con las acciones que realizan los directivos para mejorar las relaciones con los docentes.	/		/		/		

19	Estoy satisfecho con el buen ambiente laboral que existe y que contribuye en la retención del talento.	/		/		/	
20	Me siento satisfecho con la calidad de vida que tengo al laborar en esta institución sin presiones ni hostigamientos.	/		/		/	
21	Me siento satisfecho con la I.E. porque cumple con los aportes salariales conforme a ley mejorando así mi calidad de vida.	/		/		/	
22	Me siento satisfecho cuando los directivos expresan satisfacción y reconocimiento cuando cumplo con los objetivos.	/		/		/	
23	Me siento satisfecho cuando los directivos reconocen con incentivos el buen desempeño de nuestras funciones.	/		/		/	
24	Estoy satisfecho de pertenecer a esta institución por el prestigio y reconocimiento otorgado en favor a mi buen desempeño.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [/] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []


Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. OCHOA TATAJE FREDDY ANTONIO DNI: 07015123

Especialidad del validador: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

... 01 .de. 04 ...del 2017



 Dr. Freddy Ochoa Tataje
 METODOLOGÍA INVESTIG. C.
 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: CONDICIONES LABORALES								
1	Me encuentro satisfecho con la remuneración económica que percibo.	✓		✓		✓		
2	Estoy conforme con los beneficios sociales que de acuerdo a ley me otorga la institución educativa.	✓		✓		✓		
3	La información que me brinda la institución educativa con relación a mis condiciones laborales es satisfactoria.	✓		✓		✓		
4	Me siento satisfecho con el horario de trabajo que establece la institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Estoy conforme con la cantidad de trabajo que se me asigna dentro de la institución.	✓		✓		✓		
6	Estoy contento con las oportunidades que me brinda la institución para desarrollarme profesionalmente.	✓		✓		✓		
7	Me siento satisfecho con el programa interno de formación docente constante.	✓		✓		✓		
8	Las capacitaciones externas que brinda la institución a los docentes son satisfactorias.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 2: DESEMPEÑO PROFESIONAL								
9	Estoy satisfecho con la libertad que se me otorga para el diseño e implementación de mis actividades de trabajo.	✓		✓		✓		
10	Me satisface la autonomía que tengo para la realización de mi trabajo.	✓		✓		✓		
11	Me agrada la forma como la institución fomenta la participación de los docentes en las comisiones de trabajo.	✓		✓		✓		
12	Estoy satisfecho con mi grado de participación en la toma de decisiones en la institución.	✓		✓		✓		
13	Me siento contento con la forma en que toman en cuenta mis opiniones el Consejo Directivo de la institución.	✓		✓		✓		
14	Estoy satisfecho con el nivel de motivación que tengo en este momento hacia mi trabajo.	✓		✓		✓		
15	Me siento contento con los resultados que logro con mi labor.							
DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES								
16	Estoy satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo con mis compañeros docentes.	✓		✓		✓		
17	Me siento contento con el trato cordial que existe entre todos los docentes de la institución.	✓		✓		✓		
18	Me encuentro a gusto con el ambiente de confraternidad que promueve la institución entre todos los docentes.	✓		✓		✓		

19	Me encuentro satisfecho con el ambiente de trabajo que me permite desempeñar bien mis funciones.	✓		✓		✓	
20	Estoy satisfecho con la forma como la institución fomenta el trabajo en equipo.	✓		✓		✓	
21	Me encuentro satisfecho con las relaciones interpersonales que tengo con los directivos de la institución.	✓		✓		✓	
22	Estoy satisfecho con la forma en que valora mi trabajo el Consejo Directivo de la institución.	✓		✓		✓	
23	Estoy satisfecho por la forma como el Consejo Directivo de la institución acompaña y/o monitorea mi trabajo.	✓		✓		✓	
24	Estoy satisfecho de la manera como los directivos comunican asertivamente mis debilidades con el fin de superarlas.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): LOS ITEMS SON SUFICIENTES PARA MEDIR LA DIMENSIÓN

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Betty Trujillo Medrano DNI: 07979177

Especialidad del validador: Dra. Administración de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....de.....del 20.....



Firma del Experto Informante.

.....
Dra. Betty Trujillo Medrano
 ESCUELA DE POSTGRADO
 COD: A1652025

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: COLOCACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE							
1	Me siento satisfecho cuando la I.E. toma en cuenta a sus mejores docentes por los logros obtenidos.	✓		✓		✓		
2	Estoy conforme en la manera como la I.E. se enfoca en la retención del talento basado en sus logros.	✓		✓		✓		
3	Me siento contento con el apoyo brindado por la institución para la fácil adaptación laboral de sus docentes.	✓		✓		✓		
4	Estoy satisfecho con los gratos ambientes de trabajo que ofrece la I.E. para la fácil adaptación de sus docentes	✓		✓		✓		
5	Las condiciones laborales que ofrece la I.E. para la fácil adaptación de sus docentes son satisfactorias.	✓		✓		✓		
6	Estoy conforme con la estrategia de retención del talento humano que emplea la I.E. en función de su productividad.	✓		✓		✓		
7	Me siento satisfecho con mi esfuerzo por generar una alta productividad en el desempeño de mis labores.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2: DESARROLLO DEL PERSONAL DOCENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Me satisface los esfuerzos que hace la I.E. para capacitar a sus docentes.	✓		✓		✓		
9	Estoy contento con los programas de capacitación que realiza la I.E. para los docentes de acuerdo a sus necesidades específicas.	✓		✓		✓		
10	Me satisface el esfuerzo que pongo por asistir a mis capacitaciones como parte de mi formación profesional.	✓		✓		✓		
11	Me siento contento cuando la I.E. promueve el desarrollo profesional de sus docentes.	✓		✓		✓		
12	Estoy satisfecho con el plan de crecimiento y desarrollo que me ofrece la I.E.	✓		✓		✓		
13	Me siento contento cuando la I.E. me motiva para lograr desarrollar mis objetivos profesionales.	✓		✓		✓		
14	Estoy conforme con las evaluaciones practicadas a mi desempeño puesto que incentivan mi crecimiento personal y laboral	✓		✓		✓		
15	Me siento bien cuando la I.E. nos informa de manera oportuna sobre nuestro desempeño laboral.	✓		✓		✓		
16	Estoy satisfecho por la oportunidad que se me ofrece de ser promovido de acuerdo a mi desempeño	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3: RETENCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Me encuentro a gusto con las buenas relaciones establecidas por los docentes en la I.E.	✓		✓		✓		
18	Estoy satisfecho con las acciones que realizan los directivos para mejorar las relaciones con los docentes.	✓		✓		✓		

19	Estoy satisfecho con el buen ambiente laboral que existe y que contribuye en la retención del talento.	✓		✓		✓	
20	Me siento satisfecho con la calidad de vida que tengo al laborar en esta institución sin presiones ni hostigamientos.	✓		✓		✓	
21	Me siento satisfecho con la I.E. porque cumple con los aportes salariales conforme a ley mejorando así mi calidad de vida.	✓		✓		✓	
22	Me siento satisfecho cuando los directivos expresan satisfacción y reconocimiento cuando cumplo con los objetivos.	✓		✓		✓	
23	Me siento satisfecho cuando los directivos reconocen con incentivos el buen desempeño de nuestras funciones.	✓		✓		✓	
24	Estoy satisfecho de pertenecer a esta institución por el prestigio y reconocimiento otorgado en favor a mi buen desempeño.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): LOS ITEMS SON SUFICIENTES PARA MEDIR LA DIMENSIÓN

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X] **Aplicable después de corregir** [] **No aplicable** []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dra. Betty Trujillo Medrano DNI: 07979177

Especialidad del validador: Dra. Administración de la Educación

.....de.....del 20.....

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

.....
Dra. Betty Trujillo Medrano
 ESCUELA DE POSTGRADO
 COD: A1652025

Anexo 6

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR

“SAN FRANCISCO SOLANO”

Niveles: Inicial - Primaria - Secundaria

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA “SAN FRANCISCO SOLANO” DE LA LOCALIDAD DE PACHACÚTEC, DISTRITO VENTANILLA

HACE CONSTAR:

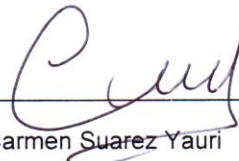
Que la Maestriza Br. Alicia Valderrama Aparicio

Ha aplicado sus instrumentos, cuestionarios, con los docentes de esta institución educativa a mi cargo, para la obtención de datos para su tesis titulada “Satisfacción laboral y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017”.

Se expide la presente constancia, a solicitud verbal del interesado para los fines de ley que se estimen convenientes.

Pachacútec, 21 de junio del 2017




Carmen Suarez Yauri
Directora

“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR

“SAN JUAN MACIAS”

Educación Básica Regular: nivel de Educación Inicial – Primaria – Secundaria

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “SAN JUAN MACIAS” DE LA LOCALIDAD DE PACHACÚTEC, DISTRITO VENTANILLA

HACE CONSTAR:

Que la Maestriza Br. Alicia Valderrama Aparicio

Ha aplicado sus instrumentos, cuestionarios, con los docentes de esta institución educativa a mi cargo, para la obtención de datos para su tesis titulada “Satisfacción laboral y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017”.

Se expide la presente constancia, a solicitud verbal del interesado para los fines de ley que se estimen convenientes.

Pachacútec, 15 de junio del 2017



Rosa Ana Gordillo
Directora



“Año del Buen Servicio al Ciudadano”

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR
“SCIENTIFIC SCHOOL”**

Niveles: Inicial - Primaria - Secundaria

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “SCIENTIFIC SCHOOL” DE
LA LOCALIDAD DE PACHACÚTEC, DISTRITO VENTANILLA

HACE CONSTAR:

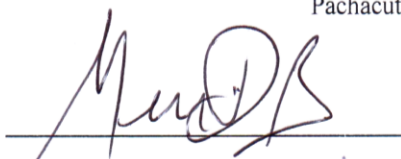
Que la Maestriza Br. Alicia Valderrama Aparicio

Ha aplicado sus instrumentos, cuestionarios, con los docentes de esta institución educativa a mi cargo, para la obtención de datos para su tesis titulada “Satisfacción laboral y retención del talento humano en instituciones educativas particulares del sector Pachacútec – Ventanilla, 2017”.

Se expide la presente constancia, a solicitud verbal del interesado para los fines de ley que se estimen convenientes.

Pachacútec, 23 de junio del 2017




Maribel Domínguez Bustamante
Directora

Anexo 7: Base de datos de la confiabilidad de la variable satisfacción laboral

Condiciones laborales								Desempeño profesional							Relaciones interpersonales								
SL 1	SL 2	SL 3	SL 4	SL 5	SL 6	SL 7	SL 8	SL 9	SL 10	SL 11	SL 12	SL 13	SL 14	SL 15	SL 16	SL 17	SL 18	SL 19	SL 20	SL 21	SL 22	SL 23	SL 24
3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
3	1	5	5	3	5	5	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5
2	3	5	1	4	5	5	1	5	5	5	5	2	4	5	4	2	5	4	1	1	4	5	5
4	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5
1	1	3	5	4	3	5	1	5	5	3	4	5	5	5	4	4	4	5	2	5	4	4	4
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	1	2	3	4	5	3	1	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4
4	1	4	4	4	5	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2
4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
4	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5
4	2	2	4	4	4	2	2	4	4	3	4	4	3	4	2	3	2	3	3	3	3	4	4
3	1	2	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	1	2	3	4	5	3	1	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4
4	1	4	4	4	5	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2
4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5

Base de datos de la confiabilidad de la variable retención del talento humano

Colocación del personal							Desarrollo del personal									Retención del personal							
RT 1	RT 2	RT 3	RT 4	RT 5	RT 6	RT 7	RT 8	RT 9	RT 10	RT 11	RT 12	RT 13	RT 14	RT 15	RT 16	RT 17	RT 18	RT 19	RT 20	RT 21	RT 22	RT 23	RT 24
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4
3	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	3	3	4	5
1	5	5	3	5	4	5	1	1	4	5	2	5	3	5	5	3	1	3	5	5	1	1	5
4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5
3	2	5	4	4	3	5	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	5	3	4	3	3
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5
3	3	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	1	3	2	4
3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
3	3	5	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	4	5
3	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	2	4	2	5
4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4
3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5
3	3	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	1	3	2	4
3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3
5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5

Base de datos

V1: SATISFACCIÓN LABORAL																															
N°	CONDICIONES LABORALES										DESEMPEÑO PROFESIONAL										RELACIONES INTERPERSONALES									TOTAL V1	
	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7	SL8	TOTAL D1	Nivel D1	SL9	SL10	SL11	SL12	SL13	SL14	SL15	TOTAL D2	Nivel D2	SL16	SL17	SL18	SL19	SL20	SL21	SL22	SL23	SL24	TOTAL D3	Nivel D3	
1	3	3	3	2	1	3	1	4	20	2	3	3	2	4	5	2	4	23	2	4	4	4	3	4	2	3	3	4	31	2	74
2	3	1	3	5	3	2	3	4	24	2	3	4	2	3	4	3	3	22	2	5	4	4	4	4	5	3	2	3	34	3	80
3	1	2	3	2	4	2	4	3	21	2	5	3	5	2	4	3	5	27	3	4	5	4	4	3	5	3	1	4	33	3	81
4	1	3	1	4	5	2	4	3	23	2	4	3	5	4	2	5	3	26	2	4	3	2	3	3	3	5	2	5	30	2	79
5	1	2	1	3	2	5	2	4	20	2	3	4	3	2	5	2	5	24	2	4	5	4	4	3	4	2	3	1	30	2	74
6	1	3	4	2	4	3	2	5	24	2	2	3	5	4	2	5	3	24	2	5	4	2	4	3	2	4	3	1	28	2	76
7	1	2	3	2	4	3	5	2	22	2	2	3	2	4	2	4	2	19	2	5	5	4	4	4	4	3	1	3	33	3	74
8	1	3	2	3	5	5	2	4	25	2	3	2	5	3	1	3	4	21	2	3	5	1	3	3	1	3	5	1	25	2	71
9	1	2	2	4	3	2	4	5	23	2	5	4	2	4	3	2	4	24	2	5	5	5	3	2	5	3	3	5	36	3	83
10	2	3	2	3	2	3	2	3	20	2	2	3	2	3	2	3	3	18	2	2	4	3	4	3	5	4	3	3	31	2	69
11	3	4	3	4	3	3	4	3	27	2	4	3	4	3	4	3	3	24	2	4	4	3	4	3	2	3	2	3	28	2	79
12	3	2	3	4	2	4	5	2	25	2	2	4	2	4	2	3	5	22	2	3	3	4	4	4	2	4	4	2	30	2	77
13	1	3	3	2	4	2	5	2	22	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	3	3	2	4	2	3	4	3	2	26	2	68
14	2	4	2	4	3	5	3	1	24	2	2	4	3	5	3	2	4	23	2	3	4	4	5	2	4	2	3	3	30	2	77
15	1	3	2	4	2	4	3	2	21	2	4	2	4	2	4	2	4	22	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	28	2	71

16	1	3	3	3	2	4	2	3	21	2	2	3	4	3	5	1	3	21	2	4	4	2	3	1	5	3	5	2	29	2	71
17	3	4	3	4	2	3	2	4	25	2	2	2	3	4	3	4	2	20	2	4	4	3	2	4	2	4	3	2	28	2	73
18	2	3	2	4	3	2	4	3	23	2	3	4	2	4	2	4	3	22	2	4	3	1	4	2	4	2	3	2	25	2	70
19	2	3	2	3	2	3	2	4	21	2	2	4	2	3	1	3	2	17	2	3	2	3	2	4	3	2	3	4	26	2	64
20	1	3	2	4	2	3	2	4	21	2	2	3	2	4	3	4	3	21	2	4	3	4	2	3	4	2	4	3	29	2	71
21	1	3	2	4	1	4	1	4	20	2	1	5	3	4	3	4	2	22	2	4	3	2	4	2	4	3	2	4	28	2	70
22	1	2	3	4	2	4	2	3	21	2	3	2	5	2	4	2	4	22	2	4	3	2	3	5	1	3	4	2	27	2	70
23	1	3	2	4	2	4	2	4	22	2	1	3	2	4	2	4	3	19	2	4	3	5	2	4	2	3	4	2	29	2	70
24	1	3	2	4	3	2	3	5	23	2	2	3	4	2	4	2	4	21	2	3	3	2	3	3	4	3	2	4	27	2	71
25	1	3	2	3	5	3	3	5	25	2	1	3	4	2	3	2	4	19	2	3	3	4	3	3	4	2	4	3	29	2	73
26	2	3	2	3	4	2	4	3	23	2	1	3	2	4	3	2	3	18	2	2	3	3	2	4	2	4	3	2	25	2	66
27	4	3	4	3	3	4	3	4	28	2	1	3	1	4	1	5	3	18	2	3	3	4	2	3	4	2	4	3	28	2	74
28	1	2	2	4	3	1	3	5	21	2	1	5	3	4	2	5	3	23	2	5	3	4	3	4	2	4	3	1	29	2	73
29	2	3	2	4	2	3	5	2	23	2	2	3	4	3	5	2	3	22	2	3	2	3	2	4	2	4	3	2	25	2	70
30	1	2	3	5	1	2	4	3	21	2	5	4	2	3	5	3	5	27	3	3	5	4	2	5	3	2	4	1	29	2	77
31	1	2	3	5	1	2	3	3	20	2	5	4	2	3	5	3	5	27	3	3	5	4	2	5	3	2	4	1	29	2	76
32	2	3	2	4	2	3	3	4	23	2	2	4	2	5	1	3	4	21	2	3	3	2	3	5	2	3	3	1	25	2	69
33	2	2	4	4	3	5	3	4	27	2	2	3	5	2	4	3	2	21	2	3	3	5	3	1	1	3	5	3	27	2	75

34	1	3	2	5	4	2	4	1	22	2	1	3	2	4	2	5	3	20	2	3	5	3	4	4	4	3	4	2	32	2	74
35	1	3	2	5	3	1	3	5	23	2	1	3	5	2	4	3	3	21	2	3	3	2	5	4	2	5	1	3	28	2	72
36	1	2	2	5	3	4	1	5	23	2	1	2	4	5	2	4	2	20	2	2	4	3	5	5	1	3	3	1	27	2	70
37	1	3	2	4	5	2	3	5	25	2	1	3	2	4	4	3	3	20	2	2	3	2	3	5	2	4	2	1	24	2	69
38	1	2	1	3	4	5	3	3	22	2	2	4	3	1	4	3	5	22	2	3	3	4	2	4	3	2	4	5	30	2	74
39	2	3	4	3	2	3	2	4	23	2	2	3	4	2	3	4	2	20	2	4	3	2	3	2	3	1	3	1	22	2	65
40	1	3	4	3	3	1	3	2	20	2	1	3	4	3	5	1	4	21	2	3	5	2	1	4	3	3	5	4	30	2	71
41	1	2	4	2	4	5	3	4	25	2	1	3	2	4	2	4	5	21	2	1	3	1	3	4	1	3	5	1	22	2	68
42	1	4	2	3	4	2	4	2	22	2	1	2	4	3	4	2	5	21	2	3	5	2	2	4	2	4	3	1	26	2	69
43	1	4	2	5	3	2	5	3	25	2	1	3	2	4	2	4	3	19	2	5	5	4	2	4	5	4	4	1	34	3	78
44	1	4	3	4	2	5	3	5	27	2	1	3	5	2	3	1	2	17	2	3	4	3	1	2	4	4	4	1	26	2	70
45	1	2	4	2	4	2	3	2	20	2	2	2	4	2	1	5	2	18	2	3	5	5	3	2	4	4	3	2	31	2	69
46	1	3	2	4	3	2	4	3	22	2	2	3	2	4	3	2	4	20	2	3	5	5	3	4	3	5	2	3	33	3	75
47	3	4	3	4	3	4	2	2	25	2	2	4	2	4	3	2	4	21	2	2	3	5	3	4	1	4	1	4	27	2	73
48	1	3	4	2	5	2	4	2	23	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	3	3	4	2	4	3	2	4	2	27	2	70
49	3	4	3	4	3	2	4	2	25	2	3	4	3	4	3	4	2	23	2	3	3	2	4	5	3	4	3	4	31	2	79
50	2	3	2	4	3	2	4	3	23	2	2	2	4	3	2	4	3	20	2	3	4	2	4	4	4	2	4	2	29	2	72
51	1	2	3	3	2	4	2	4	21	2	2	4	2	4	2	3	4	21	2	3	3	2	4	4	4	2	4	2	28	2	70

52	2	3	2	4	2	4	2	4	23	2	3	2	4	2	4	2	4	21	2	2	4	2	1	5	3	3	3	1	24	2	68
53	2	3	3	2	4	2	4	2	22	2	3	2	4	2	4	2	4	21	2	3	4	2	4	4	4	2	4	2	29	2	72
54	1	3	2	4	2	4	2	4	22	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	2	4	5	3	5	3	4	3	4	33	3	75
55	2	4	3	2	4	2	4	2	23	2	5	3	1	4	2	5	3	23	2	3	4	5	2	3	5	3	4	2	31	2	77
56	3	4	5	3	2	5	3	5	30	3	2	4	3	4	2	4	3	22	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33	3	85
57	2	3	4	2	4	2	3	2	22	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	4	4	4	3	4	2	4	2	4	31	2	73
58	2	3	2	4	2	4	2	4	23	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	3	5	3	4	3	4	3	3	5	33	3	76
59	2	3	2	3	2	2	4	2	20	2	2	3	4	2	4	2	4	21	2	4	4	4	2	3	5	3	4	2	31	2	72
60	1	3	4	2	4	3	2	4	23	2	3	2	3	4	3	2	4	21	2	4	4	4	2	3	4	2	4	3	30	2	74
61	2	3	4	2	4	2	4	2	23	2	2	3	2	4	2	4	2	19	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	30	2	72
62	1	2	4	2	4	3	4	3	23	2	2	3	3	4	2	4	2	20	2	4	3	2	4	4	3	2	4	2	28	2	71
63	2	3	2	4	3	2	4	2	22	2	2	4	3	5	1	3	4	22	2	5	3	2	4	4	3	4	1	3	29	2	73
64	1	3	2	4	2	4	2	3	21	2	2	4	2	4	3	2	4	21	2	5	3	4	2	4	5	2	1	3	29	2	71
65	1	3	2	4	2	4	2	3	21	2	3	2	4	1	3	5	3	21	2	5	2	4	3	2	4	2	4	3	29	2	71
66	2	4	2	4	3	2	4	2	23	2	1	4	2	4	2	3	4	20	2	4	3	2	4	3	2	4	3	2	27	2	70
67	3	4	2	4	2	4	3	2	24	2	3	3	4	2	3	4	2	21	2	4	3	2	2	3	3	2	5	2	26	2	71
68	2	3	2	4	2	4	2	4	23	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	1	2	2	3	2	3	2	4	2	21	2	64
69	2	4	2	4	2	4	2	4	24	2	2	4	2	4	2	3	4	21	2	2	4	2	4	3	4	1	4	3	27	2	72

70	2	3	4	2	4	2	3	4	24	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	2	3	2	1	3	4	2	3	1	21	2	65
71	2	4	3	4	3	4	3	4	27	2	2	4	3	4	3	4	2	22	2	1	3	4	3	4	3	4	3	4	29	2	78
72	3	4	2	4	3	3	2	3	24	2	2	3	5	3	1	3	4	21	2	3	4	3	2	4	2	4	2	4	28	2	73
73	2	3	2	3	2	4	2	4	22	2	2	2	3	5	2	1	3	18	2	1	5	4	2	3	1	3	5	2	26	2	66
74	3	2	4	2	3	5	2	3	24	2	2	4	3	5	2	3	3	22	2	1	5	2	4	2	4	2	4	2	26	2	72
75	2	3	2	4	2	4	2	4	23	2	2	3	2	4	2	4	2	19	2	2	3	4	2	4	2	4	2	4	27	2	69
76	3	4	3	4	3	4	3	2	26	2	3	4	2	4	2	4	2	21	2	2	5	3	5	2	4	3	3	4	31	2	78
77	2	3	4	3	5	3	5	3	28	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	2	5	4	2	4	2	4	3	4	30	2	78
78	2	3	2	4	3	2	4	2	22	2	2	4	2	4	2	5	2	21	2	2	5	4	2	4	2	4	3	1	27	2	70
79	2	4	2	4	3	4	3	4	26	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	2	5	4	3	4	3	4	3	4	32	2	78
80	1	3	2	4	2	4	2	4	22	2	1	3	4	2	4	2	3	19	2	2	5	2	4	2	4	3	2	3	27	2	68
81	1	3	2	4	3	2	1	4	20	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	1	4	2	4	2	4	2	4	2	25	2	65
82	1	3	4	2	4	3	2	3	22	2	2	4	2	4	3	2	4	21	2	1	4	4	2	3	5	3	2	4	28	2	71
83	1	3	2	4	2	4	2	4	22	2	2	4	2	4	2	4	2	20	2	2	4	4	2	4	2	4	2	2	26	2	68
84	1	2	3	2	4	2	4	2	20	2	2	3	1	3	5	3	4	21	2	2	4	2	4	2	4	2	4	3	27	2	68
85	1	2	3	2	3	5	2	3	21	2	2	3	2	4	2	4	3	20	2	2	4	5	3	2	4	3	2	4	29	2	70
86	4	3	4	2	4	1	3	2	23	2	4	2	4	2	4	2	4	22	2	5	4	4	3	5	3	4	2	4	34	3	79
87	1	3	2	4	2	4	3	2	21	2	3	5	2	3	4	2	5	24	2	2	4	5	3	2	4	2	4	3	29	2	74

88	1	3	2	4	2	4	3	3	22	2	2	5	2	1	4	2	4	20	2	1	2	4	2	4	3	5	4	2	27	2	69
89	4	3	4	2	4	2	4	2	25	2	4	2	4	2	4	2	4	22	2	5	4	4	2	4	2	4	2	4	31	2	78
90	3	3	2	4	2	4	3	4	25	2	3	2	4	3	2	3	4	21	2	3	4	2	4	3	4	2	3	3	28	2	74
91	2	2	3	2	3	4	2	4	22	2	1	3	2	3	4	2	5	20	2	2	3	2	4	2	4	2	4	2	25	2	67
92	1	2	4	2	4	5	2	4	24	2	2	3	4	1	3	1	4	18	2	1	3	5	3	3	1	3	5	3	27	2	69
93	2	3	2	5	2	3	2	4	23	2	2	3	2	3	2	5	3	20	2	5	2	4	3	2	4	2	4	2	28	2	71
94	2	3	2	3	2	3	2	3	20	2	2	3	2	3	2	3	2	17	2	1	2	3	2	3	2	3	2	3	21	2	58
95	3	3	4	4	3	3	3	4	27	2	3	3	4	4	3	3	3	23	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	31	2	81
96	3	1	5	5	3	5	5	3	30	3	5	5	5	4	4	4	5	32	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	42	3	104
97	2	3	2	1	4	5	5	1	23	2	5	5	5	5	2	4	5	31	3	4	2	5	4	1	1	4	5	5	31	2	85
98	4	3	4	4	5	5	3	5	33	3	4	4	5	4	3	4	4	28	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	43	3	104
99	1	2	3	5	4	3	4	1	23	2	5	5	3	4	5	5	5	32	3	4	4	4	5	2	5	4	4	4	36	3	91
100	4	4	4	5	4	5	4	5	35	3	5	5	5	5	5	5	5	35	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	44	3	114
101	5	4	4	5	5	5	4	4	36	3	4	4	5	5	5	5	5	33	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	43	3	112
102	4	3	2	3	4	5	3	1	25	2	4	4	3	3	3	4	4	25	2	3	4	3	3	3	4	4	4	4	32	2	82
103	4	3	4	4	4	5	4	2	30	3	3	3	2	2	2	2	3	17	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	24	2	71
104	4	5	4	5	4	5	4	4	35	3	5	5	4	5	4	5	5	33	3	4	5	5	4	4	4	5	5	5	41	3	109
105	4	3	4	5	5	5	5	5	36	3	5	5	5	4	5	5	4	33	3	4	4	5	5	5	5	4	4	5	41	3	110

106	4	2	2	4	4	4	2	2	24	2	4	4	3	4	4	3	4	26	2	2	3	2	3	3	3	3	4	4	27	2	77			
107	3	1	2	5	5	3	5	4	28	2	5	5	5	5	5	5	5	35	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	108	
108	3	3	4	4	4	3	3	3	27	2	4	4	4	4	3	3	3	25	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	32	2	84			
109	3	3	4	4	3	3	3	4	27	2	3	3	4	4	3	3	3	23	2	4	4	3	3	3	3	3	4	4	31	2	81			
110	3	2	2	5	5	3	5	4	29	2	5	5	5	5	5	5	5	35	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	3	109

V2: RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO																															
N°	COLOCACIÓN DEL PERSONAL										DESARROLLO DEL PERSONAL										RETENCIÓN DEL PERSONAL								TOTAL V2		
	RT 1	RT 2	RT 3	RT 4	RT 5	RT 6	RT 7	TOTAL D1	Nivel D1	RT 8	RT 9	RT 10	RT 11	RT 12	RT 13	RT 14	RT 15	RT 16	TOTAL D2	Nivel D2	RT 17	RT 18	RT 19	RT 20	RT 21	RT 22	RT 23	RT 24		TOTAL D3	Nivel D3
1	3	4	2	4	2	4	3	22	2	3	5	3	5	3	2	3	1	3	28	2	2	4	2	4	2	4	3	2	23	2	73
2	1	2	1	4	2	5	3	18	2	2	4	3	2	4	2	3	5	5	30	2	3	1	3	2	5	3	4	2	23	2	71
3	1	4	3	5	3	1	4	21	2	1	3	5	2	4	1	3	5	1	25	2	3	2	1	5	4	2	1	3	21	2	67
4	1	3	3	5	4	3	5	24	2	1	3	3	4	2	5	2	4	2	26	2	5	2	4	1	3	5	4	5	29	2	79
5	1	3	2	4	3	2	4	19	2	4	2	4	4	3	3	5	3	1	29	2	2	4	3	1	3	2	3	1	19	2	67
6	1	2	3	3	2	1	4	16	1	1	2	2	1	4	2	5	2	1	20	1	5	2	4	1	3	5	3	1	24	2	60
7	1	2	4	2	3	2	3	17	2	1	3	5	2	4	2	3	5	1	26	2	2	4	2	4	2	3	5	2	24	2	67
8	1	3	2	5	2	3	5	21	2	1	3	5	4	3	2	3	5	1	27	2	2	4	3	1	2	4	1	3	20	2	68
9	1	3	4	2	4	3	4	21	2	2	3	4	2	4	3	4	1	1	24	2	3	2	5	3	2	5	4	2	26	2	71
10	4	2	3	4	2	3	4	22	2	2	3	2	3	4	2	4	2	2	24	2	3	2	5	1	3	3	1	5	23	2	69
11	3	3	2	5	3	4	3	23	2	2	4	2	4	2	3	4	3	3	27	2	4	5	1	4	1	3	3	1	22	2	72
12	1	2	5	2	3	1	3	17	2	1	3	5	2	3	2	3	2	2	23	2	3	2	1	4	2	3	2	4	21	2	61
13	1	4	2	5	2	4	3	21	2	4	2	4	2	4	2	4	2	3	27	2	3	2	5	1	1	3	3	2	20	2	68
14	2	4	2	4	3	5	3	23	2	2	3	3	5	2	3	1	5	2	26	2	3	2	4	2	3	4	2	3	23	2	72
15	1	3	4	2	4	2	4	20	2	1	3	5	2	4	2	4	2	2	25	2	3	4	2	4	3	2	4	3	25	2	70

16	2	3	4	2	4	2	3	20	2	3	2	4	2	4	3	5	3	1	27	2	3	2	4	2	4	3	5	1	24	2	71
17	2	3	2	4	2	4	3	20	2	1	3	2	4	3	5	2	4	2	26	2	3	2	4	2	4	3	2	3	23	2	69
18	2	3	2	5	2	3	5	22	2	2	3	5	3	1	5	1	3	1	24	2	3	2	4	2	4	2	3	4	24	2	70
19	1	2	4	3	2	3	4	19	2	2	3	2	4	3	2	3	2	2	23	2	3	2	3	5	2	3	1	3	22	2	64
20	2	3	2	4	2	3	4	20	2	2	4	3	2	4	3	2	4	1	25	2	3	2	4	2	4	2	3	5	25	2	70
21	1	3	2	4	2	3	5	20	2	2	3	4	3	2	3	4	3	2	26	2	2	3	2	4	2	4	2	4	23	2	69
22	1	2	4	2	4	2	4	19	2	2	3	3	2	3	2	4	2	2	23	2	3	4	2	4	2	3	5	3	26	2	68
23	2	3	4	1	3	4	2	19	2	2	3	5	2	3	4	2	4	2	27	2	4	2	4	3	2	4	3	2	24	2	70
24	2	3	4	2	4	2	3	20	2	2	4	2	4	2	4	2	3	1	24	2	2	3	2	4	3	2	4	2	22	2	66
25	2	3	4	3	2	4	3	21	2	2	3	4	2	4	2	4	3	3	27	2	3	2	3	2	3	2	4	3	22	2	70
26	2	3	5	3	3	1	3	20	2	3	1	3	1	3	1	3	2	2	19	1	3	2	4	2	3	5	2	4	25	2	64
27	1	2	3	2	4	2	3	17	2	2	5	2	3	5	2	3	4	1	27	2	3	2	4	3	2	4	3	2	23	2	67
28	1	3	2	5	2	4	3	20	2	1	4	2	5	3	1	5	3	1	25	2	2	5	1	3	4	1	5	3	24	2	69
29	1	3	1	3	5	2	3	18	2	2	3	4	2	4	2	3	4	2	26	2	2	3	2	3	2	3	4	2	21	2	65
30	1	2	3	2	3	1	5	17	2	1	3	2	4	5	2	5	2	1	25	2	2	3	5	1	3	1	3	2	20	2	62
31	1	2	3	2	3	1	5	17	2	1	3	2	4	5	2	5	2	1	25	2	2	3	5	1	3	1	3	2	20	2	62
32	1	3	2	5	1	3	3	18	2	1	5	3	1	5	3	4	2	1	25	2	3	2	4	2	3	2	4	2	22	2	65
33	1	3	2	4	5	3	3	21	2	2	4	3	4	3	4	3	4	1	28	2	3	5	2	3	4	3	4	2	26	2	75

34	1	3	4	4	5	2	1	20	2	1	3	2	4	2	3	4	3	1	23	2	1	2	4	2	4	3	1	5	22	2	65
35	1	3	2	4	1	3	5	19	2	1	3	4	1	3	2	4	2	1	21	2	1	3	5	4	1	5	3	2	24	2	64
36	1	3	5	3	2	4	3	21	2	1	3	2	5	2	4	2	5	1	25	2	2	4	1	3	4	1	2	4	21	2	67
37	1	3	2	5	3	4	2	20	2	1	2	4	3	4	4	3	4	1	26	2	2	5	3	5	4	1	4	3	27	2	73
38	2	3	2	5	2	4	1	19	2	1	3	2	4	2	5	3	4	1	25	2	2	4	3	2	4	3	1	5	24	2	68
39	5	1	4	3	1	4	3	21	2	1	3	1	3	5	1	3	4	4	25	2	2	3	2	3	4	2	3	5	24	2	70
40	1	3	5	1	3	1	4	18	2	1	5	2	4	3	1	4	1	2	23	2	4	2	5	3	1	5	2	4	26	2	67
41	1	3	5	2	4	5	3	23	2	1	4	2	5	2	4	2	4	4	28	2	5	2	1	3	2	4	2	1	20	2	71
42	1	3	5	2	4	2	4	21	2	1	3	2	4	5	1	5	3	3	27	2	2	3	1	3	5	1	3	1	19	2	67
43	1	2	4	2	3	4	2	18	2	1	2	4	2	3	4	2	4	1	23	2	3	1	3	2	4	2	3	5	23	2	64
44	1	3	4	2	3	2	4	19	2	1	3	2	4	2	4	2	5	5	28	2	3	2	5	3	5	4	2	5	29	2	76
45	2	4	2	3	5	3	2	21	2	2	4	2	3	4	2	4	2	3	26	2	2	4	2	3	4	2	3	5	25	2	72
46	1	3	4	2	4	5	2	21	2	2	3	4	2	4	2	4	3	1	25	2	3	2	4	2	4	2	4	2	23	2	69
47	3	4	5	4	5	3	4	28	3	2	4	2	4	2	4	2	4	2	26	2	3	3	4	3	4	3	4	3	27	2	81
48	1	3	2	4	2	4	2	18	2	2	4	3	2	4	2	4	3	1	25	2	3	2	4	2	4	2	4	2	23	2	66
49	1	3	3	5	3	4	3	22	2	2	3	4	3	4	3	4	3	2	28	2	3	3	4	3	4	3	4	3	27	2	77
50	1	3	2	4	5	3	1	19	2	2	3	5	2	3	5	2	3	3	28	2	2	4	3	2	4	2	1	4	22	2	69
51	1	2	3	4	2	3	4	19	2	2	4	2	4	3	2	4	3	2	26	2	4	2	4	2	4	3	2	3	24	2	69

52	2	3	5	2	3	5	1	21	2	3	1	5	1	4	3	1	3	3	24	2	2	4	2	4	2	4	2	4	24	2	69
53	2	3	2	4	2	4	2	19	2	3	2	4	2	4	2	4	2	3	26	2	2	3	2	4	2	4	2	4	23	2	68
54	5	3	1	3	4	2	4	22	2	3	1	3	2	3	3	4	3	3	25	2	4	3	4	5	3	1	3	4	27	2	74
55	2	4	2	4	2	4	2	20	2	2	4	2	3	4	2	3	4	4	28	2	2	4	2	4	2	4	2	4	24	2	72
56	3	2	4	2	4	2	4	21	2	2	4	3	4	3	4	2	4	3	29	2	4	2	4	2	3	4	2	4	25	2	75
57	2	3	4	3	1	5	3	21	2	3	3	4	2	5	2	4	3	2	28	2	3	2	4	2	4	2	4	2	23	2	72
58	1	3	4	2	4	2	3	19	2	1	3	4	2	4	2	4	2	1	23	2	3	4	2	4	2	4	2	4	25	2	67
59	1	2	1	3	2	4	2	15	1	1	3	2	4	3	4	2	5	3	27	2	3	2	4	2	4	2	4	3	24	2	66
60	3	2	4	3	2	4	3	21	2	2	3	2	3	2	4	2	4	5	27	2	3	2	4	2	4	2	3	2	22	2	70
61	3	4	2	4	2	4	3	22	2	4	3	4	3	4	3	4	3	3	31	2	5	1	3	5	2	4	2	4	26	2	79
62	5	3	4	2	4	2	4	24	2	2	4	2	4	2	4	2	4	3	27	2	4	3	4	3	4	2	4	2	26	2	77
63	1	3	2	4	2	4	2	18	2	2	4	2	4	3	4	2	4	1	26	2	3	2	4	2	4	2	4	2	23	2	67
64	3	2	4	2	4	5	2	22	2	3	2	4	2	4	2	2	4	2	25	2	3	2	4	2	4	5	2	1	23	2	70
65	1	3	2	4	2	4	2	18	2	3	2	4	2	4	2	4	2	2	25	2	3	2	4	3	2	4	2	4	24	2	67
66	2	4	2	4	2	4	2	20	2	1	4	5	2	3	5	3	2	1	26	2	4	3	2	5	3	2	5	3	27	2	73
67	2	3	2	3	2	4	2	18	2	3	2	4	2	4	2	3	5	5	30	2	3	4	2	4	2	5	2	4	26	2	74
68	2	3	2	4	2	3	4	20	2	2	4	2	3	4	3	5	3	1	27	2	3	5	3	2	5	2	5	2	27	2	74
69	2	3	5	3	5	1	3	22	2	2	4	4	2	4	2	2	5	1	26	2	3	2	4	2	4	2	4	2	23	2	71

70	2	3	2	4	2	3	1	17	2	2	3	1	3	2	3	2	3	3	22	2	3	4	3	2	5	1	3	4	25	2	64
71	1	3	5	3	4	2	4	22	2	3	4	3	5	3	4	3	5	1	31	2	3	1	3	5	2	3	5	2	24	2	77
72	3	4	2	4	2	4	2	21	2	3	2	4	2	4	2	3	4	2	26	2	3	2	4	2	3	4	3	3	24	2	71
73	2	3	5	3	1	3	4	21	2	1	3	4	2	3	4	3	5	2	27	2	4	3	2	4	2	5	1	3	24	2	72
74	1	3	2	4	2	3	2	17	2	3	2	3	2	4	2	3	4	2	25	2	3	2	4	2	4	2	3	5	25	2	67
75	1	3	5	2	4	2	4	21	2	2	3	4	3	4	2	4	2	1	25	2	3	2	4	2	4	2	4	2	23	2	69
76	2	3	1	3	5	3	1	18	2	2	3	4	3	4	3	2	3	5	29	2	3	2	4	3	2	4	2	4	24	2	71
77	2	3	4	2	4	3	4	22	2	2	3	3	2	3	4	3	4	3	27	2	4	3	4	3	2	2	4	2	24	2	73
78	1	3	5	2	1	4	2	18	2	2	4	2	4	5	2	4	3	1	27	2	3	5	3	1	3	5	2	4	26	2	71
79	2	3	4	3	4	3	4	23	2	2	3	4	4	1	3	4	2	2	25	2	3	2	4	2	4	2	4	2	23	2	71
80	1	2	4	2	3	4	2	18	2	1	3	4	2	4	2	4	2	1	23	2	2	3	2	4	2	3	4	3	23	2	64
81	2	3	2	4	2	4	3	20	2	3	2	4	3	2	4	2	4	1	25	2	3	4	2	4	3	2	4	3	25	2	70
82	1	3	2	4	3	2	4	19	2	3	2	4	3	5	3	3	5	1	29	2	3	2	5	3	2	4	2	4	25	2	73
83	2	3	3	2	4	2	4	20	2	2	3	3	2	3	3	5	3	1	25	2	3	5	2	4	2	4	2	4	26	2	71
84	2	3	3	2	4	3	4	21	2	3	2	4	3	4	3	1	4	3	27	2	4	3	2	5	3	5	3	1	26	2	74
85	1	2	3	1	3	4	2	16	1	2	4	2	4	3	2	4	3	1	25	2	3	2	4	3	2	4	3	2	23	2	64
86	2	4	2	4	2	4	2	20	2	4	2	4	2	3	4	5	2	2	28	2	3	2	4	2	4	2	4	2	23	2	71
87	1	2	4	3	2	3	2	17	2	1	3	4	2	4	3	5	2	1	25	2	4	3	2	4	2	3	4	2	24	2	66

88	5	2	3	1	4	3	1	19	2	3	2	4	2	4	2	1	3	1	22	2	2	4	2	4	3	3	2	3	23	2	64
89	5	3	1	3	2	4	2	20	2	3	4	5	2	4	2	4	2	5	31	2	3	4	2	4	2	4	2	4	25	2	76
90	3	2	4	2	4	2	4	21	2	3	3	2	5	1	3	2	4	2	25	2	3	2	4	2	4	2	4	2	23	2	69
91	1	3	2	4	2	4	2	18	2	3	2	3	4	3	2	3	2	2	24	2	3	2	4	2	4	2	3	2	22	2	64
92	1	3	2	4	2	4	3	19	2	2	3	4	2	4	2	3	4	1	25	2	3	2	4	2	4	3	2	4	24	2	68
93	2	3	2	4	2	4	2	19	2	3	2	3	2	4	2	3	2	3	24	2	2	3	2	5	1	3	3	1	20	2	63
94	2	4	2	5	2	3	1	19	2	4	2	4	2	4	2	3	5	5	31	2	2	4	2	4	2	4	2	3	23	2	73
95	3	3	3	4	3	3	4	23	2	3	4	3	4	3	3	4	4	3	31	2	4	4	5	5	5	4	4	4	35	3	89
96	3	5	5	5	4	4	5	31	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	42	3	5	5	4	5	3	3	4	5	34	3	107
97	1	5	5	3	5	4	5	28	3	1	1	4	5	2	5	3	5	5	31	2	3	1	3	5	5	1	1	5	24	2	83
98	4	5	5	5	4	4	4	31	3	5	4	5	5	5	4	5	4	5	42	3	5	5	4	5	4	4	4	5	36	3	109
99	3	2	5	4	4	3	5	26	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	24	2	3	3	2	5	3	4	3	3	26	2	76
100	5	5	5	5	5	5	5	35	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	42	3	4	4	5	5	5	5	5	5	38	3	115
101	1	2	4	2	3	4	2	18	2	1	3	4	2	4	2	4	2	1	23	2	2	3	2	4	2	3	4	3	23	2	64
102	2	3	2	4	2	4	3	20	2	3	2	4	3	2	4	2	4	1	25	2	3	4	2	4	3	2	4	3	25	2	70
103	1	3	2	4	3	2	4	19	2	3	2	4	3	5	3	3	5	1	29	2	3	2	5	3	2	4	2	4	25	2	73
104	2	3	3	2	4	2	4	20	2	2	3	3	2	3	3	5	3	1	25	2	3	5	2	4	2	4	2	4	26	2	71
105	2	3	3	2	4	3	4	21	2	3	2	4	3	4	3	1	4	3	27	2	4	3	2	5	3	5	3	1	26	2	74

106	1	2	3	1	3	4	2	16	1	2	4	2	4	3	2	4	3	1	25	2	3	2	4	3	2	4	3	2	23	2	64
107	2	4	2	4	2	4	2	20	2	4	2	4	2	3	4	5	2	2	28	2	3	2	4	2	4	2	4	2	23	2	71
108	1	2	4	3	2	3	2	17	2	1	3	4	2	4	3	5	2	1	25	2	4	3	2	4	2	3	4	2	24	2	66
109	5	2	3	1	4	3	1	19	2	3	2	4	2	4	2	1	3	1	22	2	2	4	2	4	3	3	2	3	23	2	64
110	5	3	1	3	2	4	2	20	2	3	4	5	2	4	2	4	2	5	31	2	3	4	2	4	2	4	2	4	25	2	76