



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Gestión de recursos humanos y satisfacción laboral en docentes  
de la Institución Educativa “Mater Admirabilis” de Chiclayo, 2021**

**AUTORA:**

Salazar Medina, Nancy Maribel ([orcid.org/0000-0002-1857-0285](https://orcid.org/0000-0002-1857-0285))

**ASESORA:**

Dra. Mileydi Flores Fernández ([orcid.org/0000-0002-6257-1795](https://orcid.org/0000-0002-6257-1795))

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Innovación tecnológica y desarrollo sostenible

CHICLAYO – PERÚ

2021

## **Dedicatoria**

A mis padres por su cariño y motivación constante para la culminación de mis estudios profesionales.

A los jóvenes que luchan por alcanzar sus más nobles ideales, caminando con fe y coraje, puesta su confianza en nuestro padre celestial.

La autora

## **Agradecimiento**

En primer lugar, a Dios por la bendición de la vida y la de mi familia, permitiéndome llegar a la culminación de mis estudios profesionales.

A los maestros de la escuela de administración de esta casa superior de estudios porque me formaron durante los cinco años y por su apoyo en la elaboración de mi tesis.

A los profesionales que laboran en la I.E. Mater Admirabilis, por ser parte de estudio de investigación.

La autora.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iii
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. METODOLOGÍA.....	19
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	19
3.2. Variables y operacionalización.....	20
3.3. Población, muestra y muestreo.....	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	22
3.5. Procedimientos.....	24
3.6. Método de análisis de datos.....	25
3.7. Aspectos éticos.....	25
IV. RESULTADOS.....	27
V. DISCUSIÓN .....	30
VI. CONCLUSIONES .....	34
VII. RECOMENDACIONES .....	35
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS .....	41

### **Índice de tablas**

Tabla 1 Coeficiente de correlación de Rho Spearman .....	27
Tabla 2 Relación gestión recursos humanos y trabajo mental desafiante.....	27
Tabla 3 Relación de variable general y recompensas justas .....	28
Tabla 4 Relación de variable general y condiciones favorables de trabajo.....	28
Tabla 5 Correlación de variable general y dimensión apoyo entre colegas .....	29

### **Índice de figuras**

Figura 1 Esquema del diseño correlacional.....	20
--	----

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión de los recursos humanos y la satisfacción laboral que perciben los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” de Chiclayo, 2021. La muestra fue de 73 docentes, con muestreo censal. Se aplicaron dos instrumentos uno para la Gestión de Recursos Humanos y otro para la satisfacción laboral. La validez de constructo fue confirmada por Juicio de Expertos: tres jueces que indicaron la aplicabilidad del instrumento. La confiabilidad fue determinada a través de Alfa de Crombach con valores desde 0.663 a 0.915, lo que indicó que el instrumento es altamente confiable. Las hipótesis fueron comprobadas empleando Rho de Spearman. Se concluyó que, Se concluye que la gestión de recursos humanos está asociada directamente al trabajo mental desafiante de la variable satisfacción laboral, ya que el valor de 0,587 indica un nivel alto y significativo de interrelación entre ambas variables.

**Palabras clave:** Recursos humanos, gestión de recursos humanos, satisfacción laboral.

## **Abstract**

The objective of this research was to determine the relationship that exists between the management of human resources and the job satisfaction perceived by the teachers of the "Mater Admirabilis" educational institution in Chiclayo, 2021. The sample consisted of 73 teachers, with census evidence. Two instruments will be applied, one for Human Resources Management and the other for job satisfaction. The construction validity was confirmed by Expert Judgment: three judges who indicated the applicability of the instrument. Reliability was determined through Cronbach's Alpha with values from 0.663 to 0.915, which makes it difficult for the instrument to be highly reliable. The hypotheses were verified using Spearman's Rho. It was concluded that, It is concluded that human resource management is directly associated with the challenging mental work of the job satisfaction variable, since the value of 0.587 indicates a high and significant level of interrelation between both variables.

**Keywords:** Human resources, human resources management, job satisfaction.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En las ponencias propiciadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2018) como parte del Foro Regional de Políticas Educativas del 2018, concluyó que en países latinoamericanos todavía se registran huelgas y pliegos de reclamos ante la desvalorización de la labor docente, relacionado a las bajas remuneraciones, inestabilidad laboral, escasos estímulos, además de la idea generalizada de que cualquier persona puede ejercer la docencia sin una formación específica para ello. Y todo esto trae para los colegios estatales excesiva rotación y a la vez fuga de talentos (López, en UNESCO 2021).

Y es que, en la actualidad cuando se tratan los temas relacionados a cómo se gestionan los recursos humanos al interior de las organizaciones laborales, se puede identificar que existen tres componentes asociados a ella: el desempeño laboral, a las estrategias de motivación al personal y al nivel de compromiso que establecen ellos con las metas institucionales, como efecto de estas tres. Por ello en toda organización laboral debe prestarse especial atención a esta variable, ya que un adecuado manejo de la misma conllevará a que la institución mantenga altos niveles de producción y calidad en el servicio que brinda.

Por su parte, el sector educativo no resulta ajeno a esa dinámica, en la que no solo se busca cumplir con la labor encomendada sino también llevarla a cabo con la mayor eficiencia posible, a pesar de las carencias o limitaciones que pueda presentar cada institución educativa. En dicho estado de cosas, el profesor es considerado el personaje principal dentro de una institución educativa, en lo concerniente al logro del aprendizaje de los alumnos, así como también en la consolidación de los valores que sus padres les inculcaron en el hogar (UNESCO, 2018). Por ello, la preocupación institucional, desde la gestión de los recursos humanos, no solo debería quedar en la selección del personal altamente calificado sino que debe tener en cuenta el ambiente en el que se brinda el servicio, considerando las comodidades y estrategias organizacionales que permitan valorar al docente en todas sus dimensiones.

Empero, pese a los alcances que brindan las teorías sobre los factores de motivación laboral, se ha de precisar que en agosto del año 2017 se llevó a cabo una huelga nacional de maestros de la educación pública en el Perú con una

adhesión aproximada de más de 250.000 maestros de un total de 340.000; la cual fue solidariamente apoyada por los estudiantes, padres de familia y la sociedad en general, lo cual lo transforma en un movimiento de protesta muy representativo. Los más de 18 días de huelga, exigían mejores salarios para los docentes en relación a las evaluaciones de desempeño a las cuales eran sometidos constantemente, así como mayor presupuesto educativo. Todo esto indicaba que los maestros estaban insatisfechos con las actuales políticas que el Estado aplicaba (Fowks, 2017).

Por otro lado, teniendo en cuenta el DS N°011-2012 del Ministerio de Educación, la gestión de los recursos financieros y humanos pasa por tres niveles de gobierno que están articuladas entre sí, las cuales desde las instituciones educativas son supervisadas y monitoreadas por las unidades de gestión local, seguidas de las direcciones regionales hasta llegar a la máxima instancia que es el Ministerio de Educación como órgano máximo que se encarga de regular todo el proceso educativo. Y que cada una de ellas tiene competencias que la ley les asigna y que fortalecen su autonomía pedagógica. Esto quiere decir que la labor docente es regulada por el Ministerio de Educación a través de sus instancias, siendo este quien administra y evalúa el desempeño laboral de los maestros a nivel nacional y lo constituye en el empleador, ya que son ellos quienes evalúan al personal docente, le renuevan los contratos o le asignan el nombramiento de acuerdo a sus disposiciones legales.

Es en este contexto de análisis de la gestión de recursos humanos y de satisfacción laboral que se ha tomado en cuenta como unidad de análisis a la I.E. Mater Admirabilis, que brinda servicios educativos para el nivel secundario para una población de adolescentes de aproximadamente 1655, los cuales son atendidos por 69 docentes de diferentes especialidades y áreas del conocimiento, sumados a un personal administrativo de 11 personas que se encargan de todo trámite documentario. Como se puede apreciar es una gran unidad escolar, por el número de estudiantes que alberga en sus aulas. Sus ambientes son de material noble y está ubicada en la calle Cahuide N° 489 en el distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo.

Al dialogar directamente con los maestros, se ha podido percibir que no se encuentran motivados a trabajar y que esto se veía reflejado en las inadecuadas

relaciones humanas que se daba al interior de la institución ya que se habían formados dos grupos: unos a favor de cumplir y llevar a cabo todos los acuerdos de gestión y otros que se oponían y consideraban que eran muy difíciles de alcanzar, tales como jornadas adicionales de trabajo, reuniones de coordinación y participación activa en sus equipos de trabajo, lo cual ha sido corroborado por el personal jerárquico de la institución.

No olvidemos que la adecuada remuneración, el clima institucional y el trabajo en equipo constituyen según Robbins y Judge (2009) factores que conllevan a la satisfacción del trabajador y que si todo ello es percibido positivamente, le produce emociones y sentimientos de bienestar que son entendidos como satisfacción con la labor desempeñada. Por eso es muy importante que el personal se sienta que se está realizando y mejorando en su profesión, siendo a la vez útil a su labor social como educador, lo cual aumenta su autovaloración y la seguridad en el trabajo que realiza.

Es en este contexto que surge cuestionarse ¿la gestión de los recursos humanos estará asociada a la satisfacción laboral que perciben los docentes de la institución educativa Mater Admirabilis? Siendo las interrogantes desprendidas de ella: ¿La gestión de los recursos humanos estará asociada al trabajo mental desafiante que perciben los docentes en este centro de trabajo? Luego tendríamos ¿La gestión de los recursos humanos estará asociada al nivel de recompensas justas que perciben los docentes en este centro de trabajo?, asimismo podríamos preguntar ¿La gestión de los recursos humanos estará asociada a las condiciones favorables de trabajo que perciben los docentes en este centro de trabajo? Y finalmente ¿La gestión de los recursos humanos estará asociada al apoyo entre colegas que perciben los docentes en este centro de trabajo?

La justificación práctica de este estudio radicó en razón a que con este estudio se espera contribuir al análisis del problema que aqueja al magisterio en torno a la satisfacción con la labor que realizan y a la forma en que su empleador administra a su personal, siendo más las percepciones negativas que se registran que las positivas, indicando con ello que hay problemas. Los resultados deben conllevar a la reflexión a las entidades que están relacionadas con el servicio educativo a fin de mejorar las relaciones laborales para alcanzar mejores resultados.

Metodológicamente se espera que con este estudio se pueda aportar al campo del conocimiento científico ya que se han empleado dos instrumentos de investigación que pueden ser empleados en futuras investigaciones para estudiar las mismas variables, en situaciones de interés similares a este. Debe precisarse que los instrumentos han sido adecuados a la realidad de un trabajador del campo de la docencia y es ahí donde se incrementa su razón de ser ya que existen pocos estudios relacionados a estas dos variables en el campo educativo.

Teóricamente, el presente estudio se justifica en razón a que se espera analizar los factores que afectan negativamente la satisfacción laboral y la percepción de la gestión del personal observados en una muestra de docentes, los cuáles a la luz de las teorías de Chiavenato y Robbins, los cuales tienen definida cuales son los elementos claves para alcanzar una sensación de bienestar en el personal. Y sugieren que sean tomados en cuenta, para que ellos puedan sentirse identificados con las metas institucionales y con el trabajo que realizan. Además, estas teorías constituyen las fuentes que sostienen y generan las dimensiones que han sido consideradas en la elaboración de los instrumentos de investigación para el recojo de datos.

El objetivo principal fue determinar la relación que existe entre la gestión de los recursos humanos estará asociada a la satisfacción laboral que perciben los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” Chiclayo, 2021. Los objetivos específicos fueron: (1) Determinar la asociación que tiene la gestión de los recursos humanos a trabajo mental desafiante que perciben los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” Chiclayo, 2022. (2) Determinar la asociación que tiene la gestión de los recursos humanos a las recompensas justas que perciben los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” Chiclayo, 2022. (3) Determinar la asociación que tiene la gestión de los recursos humanos a las condiciones favorables de trabajo que perciben los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” Chiclayo, 2022. (4) Determinar la asociación que tiene la gestión de los recursos humanos al apoyo entre colegas que perciben los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” Chiclayo, 2022.

La hipótesis alterna planteada ( $H_1$ ) fue: la gestión de recursos humanos se asocia directamente a la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” Chiclayo, 2021. La hipótesis nula ( $H_0$ ) fue: La gestión

de recursos humanos no se asocia directamente a la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021.

## II. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se presentaron estudios relacionados con la Gestión de Recursos Humanos y Satisfacción Laboral. Estos estudios previos permitieron que se realice la discusión correspondiente con la parte geográfica, sector industrial y las herramientas utilizadas. Así, Montoya (2017) realizaron una investigación acerca de la satisfacción laboral y el clima organizacional en empleados de una institución educativa del nivel superior de Chile. Cuyo propósito fue relacionar ambas variables sobre el análisis de la información proporcionada por de docentes y administrativos de una universidad de la comunidad de Chilán.

Tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño de asociación transversal de variables, en una muestra de 166 sujetos que fueron encuestados para recoger las percepciones acerca sobre los antecedentes sociales y demográficos que afectaban sus labores. Las conclusiones halladas permitieron conocer que el 80% de los docentes y un 72.2% del personal administrativo, manifestaron percibir un alto nivel de satisfacción laboral, ya que vienen trabajando entre 15 a 29 años. Además, que trabajan menos de 40 horas semanales. Siendo además titulares en sus puestos. Finalmente, los grados de correlación hallada fueron de  $r = 0,687$  para un valor de  $p: 0,001$ , concluyendo en que la satisfacción laboral tiene un alto nivel de asociación con el Clima organizacional.

Por otro lado, Guevara (2016) realizó un estudio sobre la gestión del talento humano y el desempeño profesional en los empleados de las radios de la ciudad de Baños de Agua Santa de la provincia de Tungurahua. Se hizo este estudio en la universidad Técnica de Ambato, Ecuador. La investigación fue un estudio de tipo descriptivo que correlacionaba valores encontrados en ambas variables, a partir del suministro de dos cuestionarios aplicados a 62 trabajadores que venían laborando más de 8 años en la institución. Los resultados del análisis de perfiles latentes mostraron perfiles específicos que difieren en cuanto a la titulación de conocimiento auto informado sobre la gestión de los recursos humanos, ellos percibirán que no era el más adecuado ya que no se les reconocían los logros alcanzados en todos los años de servicio desplegados en este centro laboral.

Asimismo, Chacón (2016) llevó a cabo un estudio de implementación de un modelo de gestión de los recursos humanos basados en competencias laborales en la empresa Credi Útil de Latacunga, Ecuador. El propósito de esta investigación

fue encontrar que niveles de competencia laboral presentaban los trabajadores y cómo está se asocia a las estrategias de administración del personal que se aplica en esta empresa. Fue un estudio de nivel descriptivo que se llevó a cabo en 61 trabajadores, los cuales correspondían a la sede de Latacunga. Para ellos se aplicaron dos encuestas de percepción que permitieron conocer que existía un bajo nivel percibido siendo 34% el nivel de aprobación, luego un 28% que lo consideraba en el nivel regular y 38% que lo percibía como bajo.

En el mismo sentido, Escobar (2019) realizó una investigación sobre la administración de los recursos humanos y la satisfacción del personal en el área administrativa de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, de Chosica en el año 2017. El propósito de esta investigación ha sido encontrar que tan satisfechos se encontraban los trabajadores, sobre la forma en que eran administrados y sobre los métodos de selección del personal. Fue un estudio de enfoque cuantitativo que permitió emplear el diseño de correlación transeccional de variables, a partir de la técnica de la encuesta. Para ello se seleccionó a 38 personas que laboraban en el área administrativa, los cuales respondieron los cuestionarios. El resultado hallado fue que los niveles de correlación hallados demostraron un alto nivel de asociación siendo 0,648 grados hallados para la contratación de la hipótesis. Esto indicó que a altos niveles de satisfacción se le atribuye altos niveles de aprobación de los métodos de administración del personal que se viene aplicando.

Del mismo modo, Ubillus (2018) realizó un estudio sobre la gestión educativa y los niveles de desempeño de docentes universitarios de la facultad de ingeniería de la Universidad de Piura. El propósito fue encontrar la correlación entre ambas variables, bajo un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental. Sobre las bases teóricas que sustentaban a ambas variables se diseñaron dos encuestas de opinión las cuales fueron validadas por juicio de expertos. Luego se aplicaron dos cuestionarios a una población de 56 docentes de 71 que eran el total. Del estudio realizado se pudo concluir que existen niveles de correlación media entre ambas variables, habiéndose encontrado un valor de 0,467 grados de correlación, indicando a la vez que los niveles de desempeño laboral se encuentran en un nivel medio y las percepciones sobre la gestión educativa son percibidas como regulares y que necesitan mejorar en sus dimensiones observadas.

De otro lado, Zelada (2018) investigó sobre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en una universidad de Lima. Este estudio buscó identificar los niveles de aprobación de la gestión al personal que se aplica en la universidad tecnológica del Perú. La investigación corresponde al enfoque cuantitativo y se aplicó el muestreo de tipo censal para determinar la muestra de estudio de 24 docentes de la facultad de administración. Para ello se emplearon las técnicas de la encuesta y la observación. Los resultados hallados indicaron que el valor de correlación hallado fue de 0,723 a un nivel de significancia de 0,00 lo cual permitía comprender que era altamente significativa. Se pudo conocer también que sí se encontraban satisfechos con el modelo administrativo que se aplicaba el personal docente que laboraba en esta facultad.

Asimismo, Del Castillo (2017) realizó un estudio sobre la relación de la gestión del recurso humano con el desempeño laboral en los colaboradores del municipio de Chaclacayo. Su objetivo fue encontrar los niveles de correlación entre ambas variables de estudio. Y la investigación se sustentó en un modelo descriptivo. La muestra estuvo conformada por 72 administrativos que laboraban en el área de recaudación. Para ello se empleó una encuesta que consideraba información de ambas variables, que antes de ser aplicada fueron validadas por juicio de expertos y por el alfa de Cronbach para sus niveles de confianza. Finalmente se pudo conocer que los servidores internos de esta institución tenían un nivel de aceptación “regular” (58%) para la asociación entre ambas variables, mientras que, el nivel “bajo” (12%) frente al nivel “alto” (40%). Con ello se podía apreciar que se encontraban satisfechos.

Se consideró también a Altet y Mhereb (2017) dieron a conocer un estudio sobre los niveles de satisfacción laboral y administración de recursos humanos en una institución educativa del nivel básico regular. Fue un estudio de enfoque cualitativo que hacía uso de dos técnicas de estudio: la encuesta y los grupos focales. Ambos realizaron una investigación sustentada en la observación de las percepciones de los docentes, cuyo objetivo fue proporcionar resultados en cuanto al desarrollo en capacidades y niveles de desarrollo alcanzados en relación con las políticas administrativas que aplica el Ministerio de educación. El resultado hallado fue que existen altos niveles de insatisfacción percibida por los docentes, esto contrastado con las opiniones frente a la atención de reclamos salariales que era

un tema muy recurrente, percibido como que no es atendido. Tampoco se sienten seguros en sus puestos ya que no hay estabilidad laboral, que para permanecer en él deben ser evaluados cada cinco años, como parte de la política educativa.

En referencia al *marco conceptual* se consideró desarrollar en primer lugar lo referido a la Gestión de recursos humanos. En este sentido, Chiavenato (2011) la gestión de los recursos humanos es el proceso por el cual las organizaciones se encargan de planificar, organizar y administrar el desempeño eficiente de las personas que trabajan al interior de ellas, empleando las técnicas más adecuadas que integran el esfuerzo desplegado hacia el logro de las metas institucionales.

Por ello la preocupación de las instituciones hoy en día es cómo integrar al personal al logro de objetivos que tiene la institución. Se sabe también que aspectos como una adecuada retribución económica, una adecuada evaluación del desempeño laboral, una adecuada movilización interna del personal, que les permita ascender de un puesto a otro y un adecuado clima laboral, deberían ser considerados dentro de una buena política institucional. Ya que evitaría conflictos laborales y desmotivación del trabajador.

Al respecto de este tema Werther y Davis (2008) agregan que el impacto que puede tener una adecuada gestión de recursos humanos sería más significativo si en la institución se cuenta con una buena política de administración de personas, ya que lo que se debe buscar es que haya un nexo muy fuerte entre la misión, la visión y los valores de la institución con los trabajadores a fin que se sientan identificados y tengan mayor voluntad por alcanzar un buen desempeño. Es en este sentido que, un buen manejo de estos aspectos citados constituye un reto para las organizaciones laborales, porque de ello depende que se pueda contar con un personal competente que se mantenga motivado a cumplir sus funciones diarias y se integre voluntariamente con la filosofía y metas de sus centros laborales.

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) sostienen que la administración del personal conlleva a las empresas a considerarlos como el talento humano, ya que cada uno de los trabajadores posee un potencial profesional muy grande que hay que saber canalizar. Además de tener en cuenta que cada trabajador llega a la institución con expectativas económicas y profesionales, con rasgos personales propios a los valores que rigen su vida y la convivencia social. Por ello, hay que atender

estas características a fin de que se sientan acogidos dentro de la institución, integrando una familia y no lo vean solo como un lugar de trabajo.

Con respecto a las dimensiones de la variable Gestión de Recursos Humanos, se considera a: *Admisión de personas*, referida a la función que tiene la organización de comunicar oportunamente qué puestos o cargos necesitan ser cubiertos y cada vez que lo requiera deberá seleccionar al personal que se encuentre más capacitado para cumplir las funciones que el puesto demanda, es así que para ello se emplean técnicas de evaluación y de desempeño. Por ejemplo, las encuestas y los test de personalidad. Luego para difundir los puestos en el mercado laboral se puede apoyar en los medios de comunicación a fin de obtener mayor número de postulantes. Sin embargo, puede suceder que sean cubiertos por una rotación interna, entre el personal que ya viene laborando y que de acuerdo a las evaluaciones es el más idóneo para dicho puesto.

De lo dicho por el autor, se ha de precisar que, en el caso de los maestros, sus ingresos siempre son a través de una prueba de selección que año tras año les permite renovar sus contratos. Y en el caso de los docentes nombrados no se les evalúa cada año, pero si son evaluados cada cinco años, gracias a la ley de la carrera pública magisterial que establece dichos procedimientos (Cuenca, 2020). Sin embargo, trae descontento e insatisfacción al docente el tener que estar siendo evaluados a través de pruebas cognitivas cada año. Ellos plantean que debería valorarse el desempeño que ha tenido en el año escolar anterior, en la misma institución donde laboró ya que esa es una evidencia más confiable que sólo medir conocimientos.

La posición no es equívoca, ya que no siempre el conocer les permite a las personas ser buenos profesionales, porque la ética y la vocación no se conocen teóricamente a través de pruebas escritas sino a través del desempeño profesional. Y para ser maestro hay que tener mucha vocación de servicio y capacidad de autorregulación de emociones ya que se trabaja con seres humanos. Y es ahí donde tiene la debilidad las evaluaciones del Ministerio de Educación, ya que no son idóneas para una buena selección del personal. Por otro lado, debe cuestionarse que no existe la rotación interna, por desempeño, para que pueda ascender un maestro. Sino que se promueve la rotación externa, a través de

pruebas cognitivas que concluyen en la asignación de dichos cargos de jefatura y alta dirección.

*Organización del personal.* Es la función que cumple el área de gestión del personal, que está abocado al diseño de los puestos y sus funciones o roles. Es así que una vez que ingresa el nuevo personal se deberá acompañar hasta insertarlo en la institución y pueda tener más autonomía y seguridad en las tareas que realiza. Luego, ese personal que ya se encuentra laborando deberá ser evaluado periódicamente a fin de ver su desempeño, el cual va siendo registrado en una base de datos, que sirve a la institución para la toma de decisiones sobre la permanencia o alternancia de los mismos. A pesar de lo dicho, en diferentes enfoques sobre administración del personal, suele suceder que en la asignación puestos directivos no se realiza una adecuada evaluación. Ya que se han visto casos en que llegan directores de otras instituciones a un nuevo colegio, porque han sido sancionados. Lo cual no es coherente con lo que pregona el Minedu cuando dice que se está buscando elevar la calidad el servicio educativo, cuando al hacer esto, lo que pasa es que está imponiendo un mal líder a una institución a donde ha llegado por castigo o sanción (Chiavenato, 2011).

*Compensación de las personas.* Es la función relacionada con la programación de salarios al trabajador, para ello se basa en las políticas aplicadas por la empresa o por las leyes laborales. También se encarga de asignar los beneficios sociales a cada trabajador en función y también de los incentivos laborales cuando es necesario. Todo esto tiene que ser cumplido en respeto a los derechos del trabajador y de acuerdo a las normas laborales (Chiavenato, 2011). Esto está referido, también, a los diversos reconocimientos que se le dé al trabajador como muestra de gratitud y motivación por lo que hace por la entidad. Esto permitirá que se tengan trabajadores comprometidos con lo que hacen y así puedan lograr objetivos personales y, por supuesto, organizacionales. No es difícil, entonces, ver que más del 80% de trabajadores considere que el otorgamiento de estos, es un reflejo de que la empresa se preocupa por ellos (Tendencias en beneficio para empleados, 2021).

Muy contrario a lo sostenido por el autor debe hacer las observaciones respetivas en este punto ya que es la dimensión que más problemas viene generando hasta ahora al magisterio, por ejemplo, la última huelga magisterial que

se llevó a cabo el año 2017 trajo consigo un liego de reclamos que pasaban por considerar mejores remuneraciones, mayores incentivos salariales por cada nivel al que se postulaba, además de mejores reconocimientos al desempeño laboral. Lo cual fue el sentir del magisterio nacional, apoyado por padres de familia y estudiantes. Se sabe que todo trabajador mal remunerado pierde su principal elemento motivador y esto puede afectar su desempeño por ello debería ser tomado en cuenta por las políticas de Estado. Pero pese a todo ello, se sabe que hasta ahora el presupuesto destinado a la educación en el país no pasa del 6% del Producto Bruto Interno (PBI). Esta cifra señala que, está por debajo de otros países latino como Argentina (Instituto Peruano de Economía, 2020).

Como profesionales de la administración sabemos lo valioso que es tener un buen equipo de profesionales para que la institución alcance sus metas, por ello se debe cuidarlas para que permanezcan más tiempo y se identifiquen con la filosofía institucional, para que así lo sientan como parte de ellos. Cuánto se invierte y pierde en capacitar y lograr insertar a un nuevo personal, por ello siempre será mejor mantener capacitado al que ya se tiene y fomentar la rotación interna (Neffa et al., 2014).

*Desarrollo del personal.* Es la función que se encarga de direccionar el crecimiento de las potencialidades y habilidades de su equipo profesional, así como las posibilidades de ascenso de sus trabajadores al interior de la institución. Es parte de las políticas organizacionales de la mayoría de instituciones, el diseñar un programa de capacitación que permita actualizar al profesional que labora para ellos, para que sea en beneficio de la misma institución, ya que labora en ella y todo lo aprendido lo ejecutará al interior de ella, para alcanzar mejores resultados. Si bien es cierto que en esta dimensión si hay mayor acogida, ya que sí se programan capacitaciones permanentes, lo que hay que observarse en este punto es la falta de certificación, lo cual desmotiva a participar a los docentes. Por ello es un aspecto que debería mejorarse. Por otro lado, como ya se ha sostenido: no hay ascensos sino nuevos contratos que promueven la rotación externa, trayendo estos dos factores mayor insatisfacción al trabajador de la educación (Chiavenato, 2011).

*Retención del personal.* Es la función orientada a los mecanismos y estrategias que emplea la institución para motivar a su personal a permanecer más tiempo laborando para ellos, es decir se trata de retenerlos y no dejarlos partir en

busca de otro centro de trabajo, por eso tratan de brindarles mayores razones para quedarse. Se sabe también que uno de los factores que atrae y mantiene al personal es asignar buenos salarios, además de atractivos ambientes de trabajo donde se puedan conseguir buenas relaciones personales con el resto y donde haya seguridad laboral que no ponga en riesgo su salud o integridad física. Se sabe que todo personal siempre está buscando mejores opciones laborales que le permitan incrementar su calidad de vida y la de su familia, por ello es que en el caso del magisterio se concluye en lo mismo. Los docentes reclaman incrementos salariales para poder cubrir su canasta familiar y brindar mayor seguridad a su familia (Chiavenato, 2011).

*Auditoría del personal.* Es la función que se encarga de las labores de monitoreo y acompañamiento al personal o trabajador. Para ello emplea herramientas y técnicas de observación al desempeño laboral que permiten ir registrando los datos recogidos, luego estos archivos son analizados entre el observador o inspector y el trabajador, para que pueda reconocer sus fortalezas y debilidades, siendo estos encaminados y orientados a mejorar en una próxima supervisión. Con este tipo de actividad el empleador puede recibir mayores reconocimientos o posibilidades de ser promovido o ascendido en el puesto. También podrá exigir un mejor reconocimiento salarial (Chiavenato, 2011).

Es este aspecto otro motivo de reclamo de los maestros en la última huelga nacional, ya que manifestaron su desacuerdo con las rúbricas de evaluación que no alcanzaban a medir el real desempeño de los docentes, ya que eran imprecisas y abarcaban más de un criterio por cada indicador de observación, haciéndolo muy difícil de manejar, al momento de observar a un docente dictando en el aula. Por otro lado, las supervisiones y monitoreo que se llevan a cabo de un especialista a un docente muchas veces no son coherentes con la práctica, ya que ellos quedan en el nivel de supervisores teóricos que esperan cumplimiento fiel al pie de la letra cuando eso no es posible ya que se trabaja con seres humanos que presentan muchas necesidades que deben ser atendidas en una mañana de clases.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009) la satisfacción laboral es el estado emocional positivo que muestra la persona en relación con su trabajo, ya que expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona tiene con las compensaciones que el empleo le provee. Lo que pasa es que cuando un

trabajador se incorpora a una institución laboral lleva consigo. De lo señalado por el autor líneas arriba se comprende que la motivación es el elemento más poderoso para el logro y obtención de resultados en una persona. Por lo que resulta importante que las organizaciones laborales, puedan tomar en cuenta dichas necesidades y anhelos del personal, además de cumplir con todo lo ofrecido en el momento de celebrar un contrato laboral, esto permitirá que el empleado observe que el compromiso de la institución con su personal y busque alcanzar mayor estabilidad a partir de un buen desempeño laboral.

Por otro lado, Crossman y Harris (2006) consideran que lo que afecta el nivel de satisfacción laboral es el estilo de liderazgo que asumen los jefes de área y gerencia general dentro de la organización, ya que influye directamente en el clima laboral y en el trato que se da con el personal que labora en ella. Asimismo, considera que llevar buenas relaciones interpersonales también incrementa la satisfacción laboral ya que el compañerismo y el trabajo en equipo fomenta la integración y el apoyo mutuo hacia el logro de metas. Y un tercer factor que influye en la motivación es el sistema de incentivos que determina las decisiones que tomarán los trabajadores sobre la permanencia en sus puestos o los llevará a buscar otras opciones laborales.

Otros autores de la satisfacción laboral son Wright y Davis (2011) quienes sostuvieron que el ambiente de trabajo es un factor influyente en la motivación ya que la estima personal, el grado de autonomía que tienen en la toma de decisiones en sus puestos y las amistades consolidadas le permiten sentirse más cómodo. Ya que muchas veces pueden sobrellevar los bajos salarios, pero lo que no se puede tolerar mucho tiempo es un mal ambiente de trabajo, porque no le brinda tranquilidad e incrementa el grado de inseguridad y falta de valoración en su centro de trabajo.

Así también Gibson et al (2007) señalaron que existen cuatro determinantes que incrementan o restan a la motivación laboral y que el grado de importancia en ellos es como sigue: primero el sistema de remuneraciones, en seguida el ambiente trabajo, el nivel de capacitación en sus puestos y las políticas de selección y atracción de postulantes. Según Robbins y Judge (2013) las dimensiones de la satisfacción laboral son cuatro en el siguiente orden de importancia:

*Recompensas justas.* Se sabe que todo trabajador busca un sistema de salario y políticas de ascensos que sean equitativos a sus desempeños y que cubran sus expectativas salariales en relación al mercado laboral. Cuando esto se ve como algo justo entonces favorece la satisfacción y motiva a un mejor desempeño. Mientras que las posibilidades de ascender constituyen un anhelo de todo trabajador, porque lo ubicaría en un mejor puesto, esto lo sostienen Robbins y Judge (2013). Asimismo, todo trabajador espera que las gratificaciones y los incentivos sean sobre las bases de lo fijado por las leyes laborales y si esto se cumple entonces se genera mayor satisfacción todavía. Cuando los empleados consideran que sus recompensas no son justas, pierden el interés en el trabajo y su productividad puede tornarse menor. Parte de la gestión eficaz implica que se fije todo lo necesario para que el empleado se sienta lo suficientemente bien. Si esto se realiza de manera adecuada, garantiza tener talentos, y evitar su fuga (Abulraheem,2016). Por ello, el establecimiento de políticas claras dentro de la institución evitará que se pierdan talentos.

Sin embargo, para el caso del magisterio, siguen siendo un factor de insatisfacción esta dimensión salarial, ya que fue una de los puntos manifestados en las última huelga del 2017 donde se reclamaba que el incremento que percibían entre una escala magisterial y otra era de ciento cincuenta soles, el cual era alcanzado luego de pasar evaluaciones cognitivas y luego de haber transcurrido un periodo de tres años como mínimo en cada nivel, siendo injustificable en razón al incremento de costo de vida y la canasta familiar, que en promedio de tres a cuatro años se va incrementando también.

Es por esta razón que siempre se percibe que en la carrera magisterial en el Perú es más una labor de servicio que de beneficios y recompensas. Esto lo sostenía la revista “Palabra de Maestro” hace dos años atrás, en un mensaje difundido a la sociedad con motivo del día del maestro. Y no se equivocaba ya que desde muchos años atrás, ha sido un justo reclamo el incremento salarial pero casi nunca atendido por el Estado.

*Trabajo desafiante.* Según Robbins y Judge (2013) los trabajadores suelen elegir trabajos que les oportunidad de poner en práctica todas sus habilidades, donde las labores por cumplir estén relacionadas con tareas propias a su profesión pero que a la vez tengan la oportunidad de ser retroalimentados o capacitados para

ir mejorando en su desempeño laboral. A través de este tipo de trabajos esperan ir perfeccionándose en el manejo de sus roles y responsabilidades asumidas hasta llegar a medir su máximo potencial y estar en la capacidad de manejar nuevas situaciones o retos profesionales. Las organizaciones actuales, por tanto, deben de tener la capacidad de ofrecer a sus trabajadores un ambiente en constante cambio y donde se exija a una actualización constante. Por ello, la entidad donde trabaje alguien debe ofrecer capacitaciones de manera constante, además de dejar espacios para la investigación y reflexión, lo que exigirá que el trabajador ponga a prueba todas sus capacidades y que le permita seguir mejorando cada día, de tal manera que siga perfeccionando sus capacidades y sea un mejor talento cada día (Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca, 2015).

En este caso es lo mismo que esperan los docentes, los cuales como cualquier otro trabajador esperan ser capacitados por su empleador, pero aquí surge el reclamo de ellos cuando observan que las capacitaciones del ministerio de educación no son permanentes y que se le evalúan en sus desempeños laborales sin haber sido capacitados. Por ello existe la necesidad de articular adecuadamente estos factores, para que puedan brindar mejores servicios educativos y respondan a las demandas de su trabajo.

Según Robbins y Judge (2013) en toda organización laboral, los trabajadores siempre muestran interés por trabajar en ambientes cómodos, acogedores y que les brinden bienestar personal, ya que esto le permite desempeñarse mejor. A la vez se buscan espacios de trabajo que no sean peligrosos donde se pueda exponer a riesgo su salud, siendo a la vez acogido por un seguro de salud que asuma la institución en casos de ocurrirle algún incidente. Asimismo, buscan instalaciones físicas cómodas, donde las herramientas y sistemas tecnológicos contribuyan a cumplir sus tareas y viabilicen el logro de metas. Estas van desde el pago bien retribuido que se le da a alguien por una función que desempeña dentro de la empresa, hasta las condiciones en las que labora. La ergonomía debe ser lo suficientemente contextualizada para evitar que haya accidentes o que se labore en ambientes inadecuados: poco iluminados, muy pequeños, etc. Asimismo, se consideran las horas de trabajo (lo normado son jornadas laborales de 8 horas en el Perú), de tal manera que el lugar de labores también sea motivador (International Labour Organization, 2021).

De lo dicho, se debe precisar que, en el caso de cualquier trabajador, siempre se prioriza la necesidad de seguridad laboral, ya que nadie iría a laborar a una institución donde pelagra su vida, además también se busca la cercanía a su domicilio, para que pueda ser menor el tiempo que utilice en llegar a su centro de trabajo. Asimismo, se sabe que es la institución quien debe proveer los insumos, materiales y herramientas de trabajo de cada día, ya que el trabajador aporta con su profesionalismo en la producción laboral. Sin embargo, debe precisarse que en el caso de los maestros, existen quejas sobre el equipamiento necesario en los colegios, además del reconocimiento que se les debería hacer sobre las sesiones que elaboran para las horas de clases las cuales no estaban reconocidas en sus salarios. Se sabe esto ya que ha sido uno de los puntos de reclamo en la ya mencionada huelga. Y es que, desde un punto de vista de justicia y equidad, de acuerdo al tiempo que ello toma y a la extensión de sus trabajos dentro de la misma institución donde laboran, estas horas adicionales deberían ser reconocidas.

*Apoyo entre colegas.* Para Robbins y Judge (2013) otra de las dimensiones que se pone de manifiesto en los niveles de satisfacción laboral son las relaciones sociales y grupos de trabajo que se consolidan al interior de una organización. Ya que el trabajo cumple con atender las necesidades de socialización que tienen todos los seres humanos, para sentirse apreciados en sus ideas, puntos de vista, así como también en sus sentimientos y emociones, no sólo por sus compañeros sino por sus superiores o jefes inmediatos dentro de la organización. Es importante señalar que, los trabajadores de una entidad buscan y esperan encontrar camaradería en su lugar de trabajo, como una especie de lograr objetivos profesionales. Asimismo, este ambiente laboral garantizará que haya una mejor productividad. Y, desde esta perspectiva, es necesario que se aclare que esa especie de camaradería, no solo se debe dar de personas con un mismo cargo, sino que los superiores deben ser capaces de lograr este tipo de relación con los trabajadores, esto sin olvidar sus funciones y el papel que desempeñan dentro de la empresa (Chiavenato, 2020).

Siendo en el caso de los docentes, sus jefes inmediatos son los directores y subdirectores que cumplen el rol de representar al empleador, es decir al ministerio de educación, dentro de la institución educativa, luego las demás instancias que también los deben reconocer en sus labores. Y es de este directivo que los

maestros esperan que les brinde algún tipo de estímulo o reconocimiento a fin de que sume a su escalafón el mérito alcanzado. Sin embargo, hay que mencionar que los reconocimientos que realiza el director generalmente solo quedan en manifestaciones de afecto o aprecio a la labor, ya que no son considerados por el ministerio de educación como un mérito oficial. Siendo la unidad de gestión educativa local, la única encargada de reconocer mediante resoluciones directorales el desempeño, si es que se quiere oficializar para su escalafón magisterial.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **Tipo de investigación**

Básica

La presente investigación corresponde al tipo de investigación básica o pura, teniendo en cuenta lo que refiere el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2021), la cual en concordancia con la Ley 30806, define como investigación básica a aquellos estudios que tienen como propósito el recojo y análisis de información relacionada a teorías que deben ser sometidas a vigencia. Y, es así como se ha realizado en este estudio, donde sólo se analizaron los problemas de ambas variables a la luz de las teorías, para una mayor comprensión y análisis de los datos recogidos, así como para poder verificar si se cumplen en la práctica.

Enfoque: Cuantitativo

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), señala que la investigación cuantitativa se caracteriza por presentar resultados medibles y analizados empleando la estadística. En este estudio, se recolectaron datos numéricos para encontrar la relación entre recursos humanos y satisfacción laboral en docentes de la Institución Educativa “Mater Admirabilis” de Chiclayo, 2021

Alcance: Descriptiva - Correlacional

Hernández-Sampieri y Rojas (2018) indicó que los estudios de alcance explicativo se caracterizan porque buscan encontrar las relaciones que existen entre las variables implicadas en el estudio. En este contexto, se busca encontrar la relación entre recursos humanos y satisfacción laboral en docentes de la Institución Educativa “Mater Admirabilis” de Chiclayo, 2021.

##### **Diseño de investigación**

Diseño: No experimental - transversal

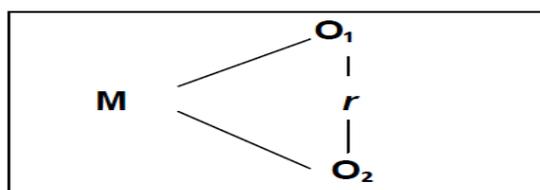
Con respecto al diseño de investigación se ha empleado el no experimental, en razón que no hay manipulación de variables (Hernández-Sampieri & Rojas, 2018).

Según el autor en estos estudios se el investigador se basa en la observación de fenómenos, tal como se dan en su contexto natural, por lo tanto, sólo se observa a los sujetos que son parte de la muestra, pero nunca se dan tratamientos para medir sus efectos. Dentro de los diseños de investigación podemos encontrar el descriptivo correlacional de corte transversal, ya que responde a un solo momento del tiempo en que se observan.

Sobre este tipo de diseños, Bernal (2010) sostiene que los estudios transversales son aquellos que buscan recoger información del fenómeno estudiado en un solo momento, por una sola vez, siendo su diseño como a continuación se precisa:

### Figura 1

*Esquema del diseño correlacional*



Donde:

M= Personal docente de la institución

O 1= es la variable gestión de recursos humanos

## 3.2. Variables y operacionalización

### Variable 1: Cultura organizacional

#### Definición conceptual

Para Chiavenato (2011) la gestión de los recursos humanos es el proceso por el cual las organizaciones se encargan de planificar, organizar y administrar el desempeño eficiente de las personas que trabajan al interior de ellas, empleando las técnicas más adecuadas que integran el esfuerzo desplegado hacia el logro de las metas institucionales.

### **Definición operacional**

Planificación, organización y administración del talento humano con el que cuenta la empresa.

### **Variable 2: Satisfacción laboral**

#### **Definición conceptual**

De acuerdo con Robbins y Judge (2013) es el estado emocional positivo que muestra la persona en relación con su trabajo, ya que expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona tiene con las compensaciones que el empleo le provee. Lo que pasa es que cuando un trabajador se incorpora a una institución laboral lleva consigo.

#### **Definición operacional**

Grado de comodidad de un trabajador en una empresa a partir del reconocimiento que recibe por parte de su empleador.

### **Operacionalización de las variables (Ver Anexo 1)**

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

#### **Población**

Teniendo en cuenta lo planteado por Hernández-Sampieri et al. (2014), quienes señalan que la población o universo de estudio está compuesta por un conjunto de individuos que reúnen ciertas características específicas comunes a la población. Por ello, el grupo poblacional ha estado constituido por 73 docentes que en la actualidad se encuentran laborando en la I.E “Mater Admirabilis”, de la ciudad de Chiclayo.

#### **Muestra**

De acuerdo a Hernández-Sampieri et al. (2014) es un procedimiento para determinar la muestra, señala también que el muestreo no probabilístico es aquella donde el investigador dirige la elección grupo, guiado por las características que ya tienen en común el grupo representativo de la población de estudio que es la

muestra. Teniendo en cuenta las características de la investigación, se consideró un tipo de muestreo censal, lo que implica que, toda la población es parte de la muestra; es decir, es una población-muestra (Cohen y Gómez, 2019). Así también se debe precisar que la técnica de muestreo ha sido la de población censal.

### **Muestreo**

De acuerdo a Hernández-Sampieri et al. (2014) es un procedimiento para determinar la muestra, señala también que el muestreo no probabilístico es aquella donde el investigador dirige la elección grupo, guiado por las características que ya tienen en común el grupo representativo de la población de estudio que es la muestra. Así también se debe precisar que la técnica de muestreo ha sido la de población censal.

### **Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión consideraron a los docentes de la Institución Educativa “Mater Admirabilis” de Chiclayo de ambos sexos que laboran en la entidad educativa sean contratados o nombrados. En los criterios de exclusión se tomó en cuenta no considerar a los educadores que desempeñan funciones administrativas o directivas en la entidad educativa.

### **Unidad de análisis**

La unidad de análisis estuvo constituida por los docentes de la Institución Educativa “Mater Admirabilis” de Chiclayo.

## **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **Técnica: Encuesta**

De acuerdo a Baena (2017), las técnicas vienen a ser cómo realizar alguna actividad propuesta, así mismo indica que es la ejecución del método seleccionado en una investigación; agrega que las técnicas tienen como fin alcanzar el objetivo de la investigación, para esto señala que existen diferentes técnicas para cada actividad que realiza el hombre (Paradis et al., 2016). Es así que en este estudio se tomará en cuenta la técnica de la encuesta para recolectar información

(percepciones) de los docentes en ambas variables y su instrumento el cuestionario.

### **Instrumentos de recolección de datos: Cuestionario**

Para Baena (2017), los instrumentos sirven de apoyo de las técnicas para concretar los propósitos que persiguen la investigación. El instrumento tiene como función elemental poner en práctica la técnica a través de una batería de preguntas que permiten registrar opiniones de quienes resuelven dicho cuestionario Taherdoost (2016). En ambas variables se aplicaron cuestionarios, los cuales han sido el resultado del estudio del marco teórico que las sustentaba. Uno para ver qué percepción tienen los docentes de la muestra sobre las formas en que son administrados por sus empleadores y otro para que manifiesten qué tan satisfechos se encontraban.

### **Validez**

#### **Validez interna**

Ziafati (2021) señaló que la validez interna está referida al grado en que un instrumento mide a la variable para los propósitos que fue creado, es decir mida lo que se busca que realmente debe medir. En este caso el instrumento será la guía de observación que pasará por la validación de juicios de expertos, personas de reconocida trayectoria en la materia. La comprensión del instrumento se confirmó mediante una prueba piloto.

#### **Validez del constructo**

En cuanto a la validez cabe mencionar que los cuestionarios han sido analizados en su construcción de ítems por expertos (juicio de expertos), es decir, los cuales dieron su opinión sobre la viabilidad de poder aplicarla tal como se encontraban, pero en algunos casos se dieron observaciones que fueron levantadas, a fin de alcanzar la validez por juicio de expertos (Kuala, 2016).

### **Confiabilidad**

De acuerdo a Mohajan (2017), referirnos al grado de confianza que se puede establecer en un instrumento, es tratar en qué medida los resultados pueden ser

iguales en procesos repetitivos aplicado a un mismo individuo, es decir que el instrumento arroja resultados consistentes y coherentes. Para la confiabilidad se procedió usar una muestra de 15 docentes, cuya fórmula a emplear será el Alfa de Cronbach, luego de acuerdo a los resultados se pudo determinar el nivel de confiabilidad del instrumento. Por ser un estudio de naturaleza cuantitativa cuyas variables son medidas en escala ordinal, con ítems que contienen respuestas politómicas, se procedió a aplicar la prueba Alfa de Cronbach, cuyos valores son (Taber, 2018):

1. Si alfa  $> 0,90$ , la fiabilidad es perfecta
2. Si alfa está entre  $0,70$  y  $0,90$ , la fiabilidad es alta
3. Si alfa está entre  $0,50$  y  $0,70$ , la fiabilidad es moderada
4. Si alfa  $< 0,50$ , la fiabilidad es baja.

Con respecto al valor hallado para el cuestionario de Gestión de recursos humanos:  $0,79$ , se concluye que presenta altos niveles de confianza, siendo esto un indicador que los ítems miden lo que deben medir o cumplen el propósito para el cual fueron creados. Con respecto al valor hallado para el segundo instrumento: cuestionario de satisfacción laboral  $0,80$ , se concluye que presenta altos niveles de confianza, siendo esto un indicador que los ítems miden lo que deben medir o cumplen el propósito para el cual fueron creados.

### **3.5. Procedimientos**

La recopilación de la información exige procedimientos ordenados por ello se solicitará los permisos respectivos de la institución educativa, luego se coordinarán las fechas y horarios de la aplicación de los instrumentos y ejecución del programa. Dada la coyuntura por el confinamiento social, esta aplicación se realizará de manera virtual. Al respecto Hernández et al. (2014) sostuvo que los procedimientos son un método a través el cual se recoge información relevante que permite tomar decisiones al investigador. Primero se coordinó con las autoridades de la I.E. “Mater Admirabilis” para escoger una fecha en la que se pueda suministrar los cuestionarios a todos los docentes.

Luego se procedió a enviarle el aplicativo virtual al director para que pueda pasarle el enlace a su plana docente y así procedan a resolver.

Luego que los docentes completen en forma virtual, estos datos quedarán registrados en una base de datos, que servirán para el procesamiento de los resultados. Estos datos fueron ingresados al programa estadístico a fin de proceder con el análisis respectivo y obtener los resultados descriptivos e inferenciales del estudio.

### **3.6. Método de análisis de datos**

La estadística que se usó en este estudio estuvo compuesta por las principales medidas de tendencia central y dispersión como la desviación estándar y la moda; el análisis factorial exploratorio y confirmatorio con su grafica de sedimentación para determinar la validez los dos cuestionarios. Finalmente se empleó el Alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad de los mismos; diagramas en tablas para graficar la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral. Con los resultados hallados a partir de esta fórmula, se pudo obtener valores entre los rangos del cero al uno, cabe precisar que en el caso de ambos instrumentos se acercaban a la unidad, siendo estos interpretados en la tabla de valores y pudiendo comprender que sí eran confiables. Luego de observar que los resultados hallados indicaban aceptables niveles de confianza en ambos instrumentos se procedió a su aplicación a los docentes que conformaron la muestra.

Luego para proceder a obtener los niveles de asociación entre ambas variables se procedió a emplear la prueba estadística Rho de Spearman, en razón a que ambas variables tenían opciones de respuestas dicotómicas y estaban diseñadas con criterios ordinales de valoración. Y es para estos casos que se aplica esta prueba. Asimismo, se empleó el programa estadístico SPSS en su versión 24 para el procesamiento de toda la información.

### **3.7. Aspectos éticos**

Este estudio respeta la necesidad de asegurar que los aspectos éticos se tengan en cuenta, entre estos aspectos tenemos:

- Uso de datos: las identidades de los informantes y los datos recopilados de son confidenciales y se utilizan únicamente con fines de aprendizaje.
- Validez científica: Se referenciaron adecuadamente las fuentes consultadas y en todo momento se aplicó con rigurosidad el método científico.
- Consentimiento informado de los maestros: Los educadores participaron libremente en este estudio.
- Consentimiento informado de la entidad educativa.: La I E. otorgó su consentimiento y autorización formal por escrito para realizar este estudio.

#### IV. RESULTADOS

Para la interpretación del resultado del coeficiente de correlación de Spearman, se aplicó la siguiente escala, adoptada de Hernández-Sampieri y Rojas (2018).

**Tabla 1**

*Coeficiente de correlación de Rho Spearman*

ESCALA	CORRELACIÓN
-1.00	Negativa perfecta.
-0.90	Negativa muy fuerte.
-0.75	Negativa considerable.
-0.50	Negativa media.
-0.25	Negativa débil.
-0.10	Negativa muy débil.
+0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Positiva muy débil.
+0.25	Positiva débil.
+0.50	Positiva media.
+0.75	Positiva considerable.
+0.90	Positiva muy fuerte.
+1.00	Positiva perfecta.

*Fuente:* Lobo y Guntur (2018)

**Tabla 2**

*Relación gestión recursos humanos y trabajo mental desafiante*

			Gestión de recursos humanos	Trabajo mental desafiante
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,587
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Trabajo mental desafiante	Coeficiente de correlación	,587	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.	
	N	73	73	

La Tabla 2 que mide los niveles de asociación entre la primera variable: Gestión de recursos humanos, y la primera dimensión: trabajo mental desafiante,

de la segunda: satisfacción laboral, se debe precisar que se ha encontrado una asociación moderada de ,587 entre las mismas, a un nivel de significancia de 0.000. Ante este resultado, se aprueba la hipótesis alterna y se rechaza la nula, confirmando que existe una asociación directa entre la gestión de recursos humanos y el trabajo mental desafiante de acuerdo con la percepción de los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” en el presente año.

**Tabla 3**

*Relación de variable general y recompensas justas*

			Gestión de recursos humanos	Recompensas justas
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,646
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Recompensas justas	Coeficiente de correlación	,646	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

La Tabla 3 mide los niveles de asociación entre la primera variable y la segunda dimensión de la variable satisfacción laboral, se ha de precisar que se ha encontrado una asociación alta de ,646 entre las mismas, a un nivel de significancia de 0.000. Y ante este resultado hallado se aprueba la hipótesis alterna y se rechaza la nula, confirmando así que existe una asociación directa entre la gestión de recursos humanos y las recompensas justas percibida así en los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” en el presente año.

**Tabla 4**

*Relación de variable general y condiciones favorables de trabajo.*

			Gestión de recursos humanos	Condiciones favorables de trabajo
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,618
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	73	73
	Condiciones favorables de trabajo	Coeficiente de correlación	,618	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

La Tabla 4 mide los niveles de asociación entre la primera variable y la tercera dimensión de la variable satisfacción laboral, se ha de precisar que se ha encontrado una asociación alta de ,618 entre las mismas, a un nivel de significancia de 0.000. Y ante este resultado hallado se aprueba la hipótesis alterna y se rechaza la nula, confirmando así que existe una asociación directa entre la gestión de recursos humanos y las condiciones favorables de trabajo en los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” en el presente año.

**Tabla 5**

*Correlación de variable general y dimensión apoyo entre colegas*

			Gestión de recursos humanos	Apoyo entre colegas
Rho de Spearman	Gestión de recursos humanos	Coeficiente de correlación	1,000	,689
		Sig. (bilateral)	.	,000
	Apoyo entre colegas	N	73	73
		Coeficiente de correlación	,689	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	73	73

La Tabla 5 mide los niveles de asociación entre la primera variable y la cuarta dimensión de la variable satisfacción laboral, se ha de precisar que se ha encontrado una asociación alta de ,689 entre las mismas, a un nivel de significancia de 0.000. Y ante este resultado hallado se aprueba la hipótesis alterna y se rechaza la nula, confirmando así que existe una asociación directa entre la gestión de recursos humanos y el apoyo entre colegas en los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” en el presente año.

## V. DISCUSIÓN

Luego de un análisis descriptivo e inferencial de los resultados hallados en los cuestionarios de percepción suministrados a los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” en el presente año como parte de esta investigación, se ha podido inferir que la gestión de recursos humanos presenta altos niveles de relación directa y significativa a la satisfacción laboral. Ya que tener un valor de  $r=0,702$  indica que ambas variables se mueven en la misma dirección, comprendiendo que, si una aumenta, los mismo sucede con la otra y si disminuye entonces la otra también lo hará.

Y estos resultados guardan relación directa también con las conclusiones abordadas por Escobar (2019) quien investigó la interrelación entre la administración de los recursos humanos y la satisfacción del personal en el área administrativa de la Universidad Enrique Guzmán y Valle, de Chosica con el propósito de identificar qué tan satisfechos se encontraban los trabajadores, sobre la forma en que eran administrados, concluyendo que a altos niveles de satisfacción se le atribuye altos niveles de aprobación de los métodos de administración del personal que se viene aplicando y que si una de ella se percibe como negativa entonces la otra también.

Esto indicaba que el impacto que puede tener una adecuada gestión de recursos humanos sería más significativo si en la gestión educativa se cuenta con una buena política de administración de personas, denominados también talento humano, ya que cada uno de los trabajadores, en este caso los docentes de la muestra, pose un potencial profesional muy grande que hay que saber canalizar, para alcanzar las metas educativas de la organización.

Con respecto a los resultados hallados para la primera hipótesis específica que mide los niveles de asociación entre la gestión de recursos humanos y el trabajo mental desafiante de acuerdo con la percepción de los docentes encuestados, se debe precisar que se ha encontrado una asociación moderada de ,587 entre las mismas, a un nivel de significancia de 0.000. Los docentes encuestados consideran que las labores por cumplir deben estar relacionados con tareas propias a su profesión pero que a la vez tengan la oportunidad de ser retroalimentados o capacitados para ir mejorando en su desempeño laboral. Significa que para ellos la satisfacción está determinada por el propio trabajo que

realiza cada individuo, más aún cuando retribuye y compensa las necesidades del propio sujeto.

Estos resultados coinciden con los hallados por Ubillus (2018) realizó un estudio sobre la gestión educativa y los niveles de desempeño de docentes universitarios de la facultad de ingeniería de la Universidad de Piura. En este caso es lo mismo que esperan los docentes, los cuales como cualquier otro trabajador esperan ser capacitados por su empleador, por eso surge el reclamo de ellos cuando observan que las capacitaciones no son permanentes y que se le evalúan en sus desempeños laborales sin haber sido capacitados. Por ello existe la necesidad de articular adecuadamente estos factores, para que puedan brindar mejores servicios educativos y respondan a las demandas de su trabajo.

Con respecto a los resultados hallados para la segunda hipótesis específica que mide los niveles de asociación entre la gestión de recursos humanos y las recompensas justas, se ha de precisar que se ha encontrado una asociación alta de ,646 entre las mismas, a un nivel de significancia de 0.000. Esto permite comprender que los docentes de la muestra consideran que la asignación salarial motiva al trabajador a elevar su desempeño laboral hasta lograr las metas que la institución se propone. Y que el pago debe responder a un sistema de competencias en el desempeño, pero sobre todo en base a la oferta y demanda del mercado.

Estos resultados corroboran los hallados por Zelada (2018) que investigó sobre la gestión del talento humano y la satisfacción laboral en una universidad de Lima. Este estudio buscó identificar los niveles de aprobación de la gestión al personal que se aplica en la universidad tecnológica del Perú. Se pudo conocer que sí se encontraban satisfechos con el modelo administrativo que se aplicaba el personal docente que laboraba en esta facultad. Y que uno de los tres factores que elevaba los niveles de satisfacción era en primer lugar la asignación de salarios justos, luego el ambiente laboral y por último la evaluación del desempeño.

Se sabe que todo trabajador mal remunerado pierde su principal elemento motivador y esto puede afectar su desempeño por ello debería ser tomado en cuenta por las políticas de Estado. Pero pese a todo ello, se sabe que hasta ahora el presupuesto destinado a la educación en el país no pasa del 4% del PBI, ya que

hasta el año pasado fue de 3.8%, siendo insuficiente para mejorar sus políticas de Estado y alcanzar la calidad.

Luego de someter a prueba a la hipótesis específica 3 que mide los niveles de asociación entre la primera variable y la tercera dimensión de la variable satisfacción laboral, se ha de precisar que se ha encontrado una asociación alta de ,618 entre las mismas, a un nivel de significancia de 0.000. Y ante este resultado hallado se aprueba la hipótesis alterna y se rechaza la nula, confirmando así que existe una asociación directa entre la gestión de recursos humanos y las condiciones favorables de trabajo en los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” en el presente año.

Chacón (2016) llevó a cabo un estudio de implementación de un modelo de gestión de los recursos humanos basados en competencias laborales en la empresa Credi útil de Latacunga, Ecuador. El propósito de esta investigación fue encontrar que niveles de competencia laboral presentaban los trabajadores y cómo está se asocia a las estrategias de administración del personal que se aplica en esta empresa. Fue un estudio de nivel descriptivo que se llevó a cabo en 61 trabajadores, los cuales correspondían a la sede de Latacunga. Para ellos se aplicaron dos encuestas de percepción que permitieron conocer que existía un bajo nivel percibido siendo 34% el nivel de aprobación, luego un 28% que lo consideraba en el nivel regular y 38% que lo percibía como bajo.

A pesar de lo dicho en diferentes enfoques sobre administración del personal, suele suceder que en la asignación puestos directivos no se realiza una adecuada evaluación. Ya que se han visto casos en que llegan directores de otras instituciones a un nuevo colegio, porque han sido sancionados. Lo cual no es coherente con lo que pregona el Minedu cuando dice que se está buscando elevar la calidad el servicio educativo, cuando al hacer esto, lo que pasa es que está imponiendo un mal líder a una institución a donde ha llegado por castigo o sanción.

Al concluir con el análisis de la cuarta hipótesis específica que mide los niveles de asociación entre la gestión de recursos humanos y el apoyo entre colegas en los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, se ha de precisar que se ha encontrado una asociación alta de ,689 entre las mismas, a un nivel de significancia de 0.000. Esto indica que los docentes encuestados consideran que lo que afecta el nivel de satisfacción laboral es el apoyo entre

colegas o compañeros de trabajo, partiendo del análisis del estilo de comunicación y liderazgo que asumen los jefes de área y dirección general dentro de la institución educativa, ya que afecta directamente el ambiente laboral y el trato que se da entre el personal que labora en ella. Asimismo, consideran que llevar buenas relaciones interpersonales con sus colegas incrementa en ellos la satisfacción laboral ya que el compañerismo y el trabajo en equipo fomenta la integración y el apoyo mutuo hacia el logro de metas.

Y estos resultados coinciden con Del Castillo (2017) quien investigó la relación entre la gestión de recursos humanos con el desempeño laboral en los colaboradores del municipio de Chaclacayo. Concluyendo que cada trabajador llega a la institución laboral no sólo con expectativas económicas y profesionales, sino con rasgos personales propios a los valores que rigen su vida y su convivencia social. Por ello, hay que atender estas características a fin de que se sientan acogidos dentro de la institución, integrando una familia y no lo vean solo como un lugar de trabajo. Ya que el trabajo cumple con atender las necesidades de socialización que tienen todos los seres humanos, para sentirse apreciados en sus ideas, puntos de vista, así como también en sus sentimientos y emociones, no sólo por sus compañeros sino por sus superiores o jefes inmediatos dentro de la organización.

## VI. CONCLUSIONES

1. Habiéndose revisado los resultados del estudio sobre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral, se concluye que existe asociación directa y significativa entre ambas variables, ya que el valor de 0,702 indica un nivel alto de asociación, mientras que el p valor de 0, 000 indica que es altamente confiable dicho resultado hallado, aprobándose finalmente la hipótesis general.
2. Se concluye que la gestión de recursos humanos está asociada directamente al trabajo mental desafiante de la variable satisfacción laboral, ya que el valor de 0,587 indica un nivel alto y significativo de interrelación entre ambas, siendo a la vez el p valor de 0, 000 altamente confiable para dicho resultado hallado, aprobándose finalmente la hipótesis específica primera.
3. Se concluye que la gestión de recursos humanos está asociada directamente a la dimensión recompensas justas de la variable satisfacción laboral, ya que el valor de 0,646 indica un nivel alto y significativo de interrelación entre ambas, siendo a la vez el p valor de 0, 000 altamente confiable para dicho resultado hallado, aprobándose finalmente la hipótesis específica segunda.
4. Se llega a la conclusión que la gestión de recursos humanos está asociada directamente a la dimensión condiciones favorables de trabajo de la variable satisfacción laboral, ya que el valor de 0,618 indica un nivel alto y significativo de interrelación entre ambas, siendo a la vez el p valor de 0, 000 altamente confiable para dicho resultado hallado, aprobándose finalmente la tercera hipótesis específica.
5. Se concluye que la gestión de recursos humanos está asociada directamente al apoyo entre colegas, que es la cuarta dimensión de la variable satisfacción laboral, ya que el valor de 0,689 indica un nivel alto y significativo de interrelación entre ambas, siendo a la vez el p valor de 0, 000 altamente confiable para dicho resultado hallado, aprobándose finalmente la hipótesis específica cuarta.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se sugiere a los empleadores elegir un adecuado estilo de administración de su personal a fin de estimular el desempeño laboral. En el caso del Ministerio de Educación como ente empleador del Estado peruano, debe revisar, adecuar y mejorar sus políticas de atención a los maestros, especialmente en las dimensiones de compensación salarial y evaluación del desempeño, ya que constituyen parte del reclamo y la desmotivación laboral de los docentes.
2. Se sugiere a los empleadores promover puestos de trabajo que permitan al trabajador asumir retos laborales a partir de la ejecución de tareas donde puede aplicar sus habilidades profesionales más innovadoras y vanguardistas. Esto se puede lograr con la capacitación permanente de sus recursos humanos. En este caso se recomienda directamente al Ministerio de Educación, promover la formación en servicio y el reconocimiento al desempeño laboral sobresaliente.
3. Se recomienda a los empleadores evaluar sus políticas de retribución salarial, a fin de elevar su proyección anual en relación al costo de vida en el país y en respeto estricto a las leyes laborales. Lo mismo se recomienda al Estado peruano en sus políticas educativas del sector estatal relacionadas al salario, ya que constituye una demanda permanente del magisterio el incremento salarial por escalas y el reconocimiento a las horas de preparación de sus clases.
4. Se recomienda a los empleadores tener en cuenta que la asignación de un puesto debe considerar las condiciones favorables de trabajo, ya que así se puede fomentar un mejor desempeño laboral. Y en el caso analizado de los maestros de la muestra, existe la demanda urgente de atender la creación y equipamiento de aulas de innovación pedagógica, con recursos tecnológicos y materiales didácticos que les permitan cumplir con sus labores educativas.

## REFERENCIAS

- Abulraheem, M. (2016). The Influence of rewards on employee's performance. *Sciencedomain International*, 13(4), 1-25. [https://www.researchgate.net/publication/303529037\\_The\\_Influence\\_of\\_Rewards\\_on\\_Employees\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/303529037_The_Influence_of_Rewards_on_Employees_Performance)
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. Grupo Editorial Patria. <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074384093.pdf>
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*. 2da edición. Pearson Educación.
- Chacón, L. (2016). *Diseño e implementación de un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para la empresa, Crédi útil de la ciudad de Latacunga* [Tesis de maestría, Escuela Politécnica Nacional]. Repositorio institucional. <https://1library.co/document/zlg216gy-diseno-implementacion-gestion-talento-competencias-empresa-credi-latacunga.html>
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos*. (9na. Ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. MCGRAW-HILL.
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación- ¿Para qué?* [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia\\_para\\_que.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf)
- Consejo Nacional De Ciencia y Tecnología. (2021). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del Sistema Nacional De Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica - Reglamento Renacyt*. [https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)
- Crossman, A., & Harris, P. (2006). Job Satisfaction of Secondary School Teachers. *Educational Management Administration Leadership*, 34, pp. 29-46.
- Cuenca, R. (2020). *La evaluación docente en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos. [https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/1176/Cuenca-Ricardo\\_Evaluacion-docente-Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/1176/Cuenca-Ricardo_Evaluacion-docente-Peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Del Castillo, A. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de Chaclacayo – 2016* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8939/Del%20Castillo\\_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/8939/Del%20Castillo_MAY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- DS N°011-2012 del Ministerio de Educación (2011). Normas Legales N° 470167.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-el-reglamento-de-la-ley-n-28044-ley-general-de-ed-decreto-supremo-n-011-2012-ed-811432-2/>
- Escobar, M. (2019). *Gestión del talento humano y la satisfacción laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, distrito de Lurigancho-Chosica, 2017* [Tesis de maestría, Universidad Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2651/TM%20AD-Gp%204238%20E1%20-%20Escobar%20Guevara.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fowks, J. (2017). La huelga de maestros en Perú cumple dos meses y genera una crisis política. *El País*.  
[https://elpais.com/internacional/2017/08/17/america/1502938101\\_706450.html](https://elpais.com/internacional/2017/08/17/america/1502938101_706450.html)
- Gibson, J., Ivancevich, J, & Donelly, J. (2007). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Mc Graw Hill.
- Guevara, J. (2016). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de las radios AM y FM de la ciudad de Baños de Agua Santa, provincia de Tungurahua* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional.  
<https://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/7789/1/FCHE-IFTGPI-65.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas de la investigación cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrill.

- Instituto Peruano de Economía. (2020). *La Educación en el Perú es un problema de ejecución, no de presupuesto*. <https://www.ipe.org.pe/portal/ipe-la-educacion-en-el-peru-es-un-problema-de-ejecucion-no-de-presupuesto/>
- International Labour Organization. (2021). *Working conditions*. <https://www.ilo.org/global/topics/working-conditions/lang--en/index.htm>
- Kuala, M. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(3), 26-36. [researchgate.net/publication/319998004\\_Validity\\_and\\_Reliability\\_of\\_the\\_Research\\_Instrument\\_How\\_to\\_Test\\_the\\_Validation\\_of\\_a\\_Questionnaire\\_Survey\\_in\\_a\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/319998004_Validity_and_Reliability_of_the_Research_Instrument_How_to_Test_the_Validation_of_a_Questionnaire_Survey_in_a_Research)
- Lobo, M., & Guntur, D. (2018). Spearman's rank correlation analysis on public perception toward health partnership projects between Indonesia and Australia in East Nusa Tenggara Province. *Journal of Physics: Conference Series*. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1116/2/022020/pdf>
- Mohajan, H. (2017). *Two criteria for good measurements in research: validity and reliability*. [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/83458/1/MPRA\\_paper\\_83458.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/83458/1/MPRA_paper_83458.pdf)
- Montoya, P. (2017). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional en funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Cienc Trab.*, 19 (58), 7-13. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>.
- Neffa, J., Panigo, D., Pérez, P., & Persia, J. (2014). *Actividad, empleo y desempleo: conceptos y definiciones*. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf\\_461.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20171027042035/pdf_461.pdf)
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. Ediciones de la U.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2021). *Desafíos de la Educación Secundaria en América Latina*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379590>

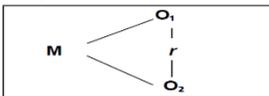
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2018). *La formación docente en el Perú: procesos de diseño de políticas y generación de evidencias*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6808/La%20formaci%C3%B3n%20docente%20en%20servicio%20en%20el%20Per%C3%BA%20proceso%20de%20dise%C3%B1o%20de%20pol%C3%ADticas%20y%20generaci%C3%B3n%20de%20evidencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paradis, E., O'Brien, B., Nimmon, L., Bandiera, G., & Martimianakis, T. (2016). Design: selection of data collection methods. *Journal of Graduate Medical Education*. [https://www.researchgate.net/publication/299461414\\_Design\\_Selection\\_of\\_Data\\_Collection\\_Methods](https://www.researchgate.net/publication/299461414_Design_Selection_of_Data_Collection_Methods)
- Parra-Penagos, C., & Rodríguez-Fonseca, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143. <http://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013) *Organizational Behavior*. (16 Ed.). Pearson Educación.
- Taber, K. (2018). The Use of Cronbach's Alpha *when developing and reporting research instruments in science education*. *Res Sci Educ*, 48, 1273–1296. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11165-016-9602-2.pdf>
- Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5(3), 28-36. [https://www.researchgate.net/publication/319998004\\_Validity\\_and\\_Reliability\\_of\\_the\\_Research\\_Instrument\\_How\\_to\\_Test\\_the\\_Validation\\_of\\_a\\_QuestionnaireSurvey\\_in\\_a\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/319998004_Validity_and_Reliability_of_the_Research_Instrument_How_to_Test_the_Validation_of_a_QuestionnaireSurvey_in_a_Research)
- Tendencias en beneficio para empleados. (2021). *En busca de la felicidad del empleado*. [https://www.observatoriorh.com/wp-content/uploads/2022/03/Cobee\\_Informe-Tendencias-en-Beneficios-2022.pdf](https://www.observatoriorh.com/wp-content/uploads/2022/03/Cobee_Informe-Tendencias-en-Beneficios-2022.pdf)

- Ubillus, M. (2018). *Gestión educativa y el desempeño docente universitario en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Piura, Piura 2018* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4003>
- Ubillús, M. (2018). *Gestión educativa y el desempeño docente universitario en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Piura, Piura 2018* [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio institucional. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4003/MAE\\_EDUC\\_GE\\_1901.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4003/MAE_EDUC_GE_1901.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Human resources management*. (6 Ed.). McGraw Hill.
- Wright, B. y Davis, B. (2003). Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33, pp. 70-90.
- Zelada, E. (2018). *La Gestión del talento humano y la Satisfacción laboral en los Docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, 2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17305/Zelada\\_FEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17305/Zelada_FEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ziafati, A. (2021). Collecting and validating data: A simple guide for researchers. A simple guide for researchers. *Advance. Preprint*. [https://www.researchgate.net/publication/348854581\\_Collecting\\_and\\_validating\\_data\\_A\\_simple\\_guide\\_for\\_researchers](https://www.researchgate.net/publication/348854581_Collecting_and_validating_data_A_simple_guide_for_researchers)

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: La gestión de recursos y la satisfacción laboral en los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis” de Chiclayo, 2021.

Formulación del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis	Variables	Población y muestra	Enfoque / nivel (alcance) / diseño	Técnica / instrumento
<p><b>Problema Principal:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021?</p>	<p><b>Objetivo Principal:</b></p> <p>Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021</p>			<p>Unidad de análisis</p> <p>Docentes de la I.E. Mater Admirabilis. Chiclayo, 2021</p>	<p>Diseño de investigación:</p> <p>Básica, cuantitativa, correlacional, no experimental-transversal</p>	<p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario</p>
<p><b>Problemas específicos:</b></p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y el trabajo mental desafiante de los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021?</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y las recompensas justas de los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021?</p>	<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el trabajo mental desafiante en los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021.</p> <p>Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y las recompensas justas en los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021.</p>	<p>La gestión de recursos humanos está relacionada directamente a la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021.</p> <p>La gestión de recursos humanos no está relacionada a la satisfacción laboral de los</p>	<p>Variable 1:</p> <p>Gestión de recursos humanos</p> <p>Variable 2:</p> <p>Satisfacción laboral</p>	<p>Población</p> <p>73 docentes</p> <p>Muestra</p> <p>73 docentes</p>	<p>Esquema:</p>  <p>M= Personal docente de la institución</p> <p>O 1= es la variable gestión de recursos humanos</p> <p>O 2= es la variable satisfacción laboral</p>	<p>Medidas de tendencia central y dispersión</p> <p>Análisis factorial exploratorio y confirmatorio</p> <p>Gráfica de sedimentación</p> <p>Alpha de Cronbach</p> <p>Correlación de Spearman</p>

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y las condiciones favorables de trabajo de los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021?

Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y las condiciones favorables en los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021.

docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021.

$r$  = Coeficiente de correlación entre variables

¿Cuál es la relación que existe entre la gestión de recursos humanos y el apoyo entre colegas de los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021?

Determinar la relación entre la gestión de recursos humanos y el apoyo entre colegas en los docentes de la institución educativa “Mater Admirabilis”, 2021.

## Anexo 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión de recursos humanos	Proceso por el cual las organizaciones se encargan de planificar, organizar y administrar el desempeño eficiente de las personas que trabajan al interior de ellas, empleando las técnicas más adecuadas que integran el esfuerzo desplegado hacia el logro de las metas institucionales (Chiavenato, 2011).	Planificación, organización y administración del talento humano con el que cuenta la empresa.	Admisión de personas	- Difundir puestos en el mercado - Reclutar al personal a nivel interno y externo. - Seleccionar al personal	Buena [121-180]
			Organización personal	- Diseñar puestos - Acompañar y orientar en el puesto - Evaluar el desempeño.	Regular [61-120]
			Compensación de las personas	- Remunerar al trabajador - Asignar beneficios sociales - Asignar incentivos laborales	Mala [36-60]
			Desarrollo personal	- Crecimiento de sus habilidades - Crecimiento y ascenso - Capacitación y actualización	
			Retención personal	- Seguridad laboral - Calidad de vida - Relaciones interpersonales	
Satisfacción laboral	Grado de comodidad y bienestar que se produce como efecto del trabajo que realiza el empleado, el cual está relacionado con los premios o recompensas que percibe de la organización, como parte del reconocimiento que se le da (Werther y Davis, 2008).	Grado de comodidad de un trabajador en una empresa a partir del reconocimiento que recibe por parte de su empleador.	Trabajo desafiante	- Responsabilidad asignada - Diversas de labores por cumplir - Capacitación en sus funciones	Alta [81-120]
			Recompensas justas	- Salarios asignados - Posibilidades de ascender - Gratificación e incentivo	Media [41-80]
			Condiciones favorables de trabajo	- Instalaciones físicas apropiadas - Instrumentos y tecnología adecuada - Seguridad laboral	Baja [5-40]

- Apoyo entre  
colegas
- Relaciones sociales y  
compañerismo
  - Valoración de emociones e ideas  
entre compañeros
  - Valoración y reconocimiento de sus  
superiores
-

### Anexo 3. Instrumentos de recolección de datos

#### Variable 1. Gestión de recursos humanos

Dimensiones	Indicadores	Ítems	N°	Escala	Rangos
<i>Admisión de personas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Difundir puestos en el mercado</li> <li>-Reclutar al personal a nivel interno y externo</li> <li>-Seleccionar al personal</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considera usted que sobre la difusión de plazas laborales para contratos o ascensos se comunican a tiempo por los medios de comunicación más accesibles a la población</li> <li>2. Considera usted que las plazas son difundidas en forma transparente para que todos puedan acceder a la que más le convenga.</li> <li>3. En su centro de trabajo se promueve la rotación interna, para mantener al personal más idóneo al puesto.</li> <li>4. Considera que el acceso a una plaza se realiza bajo un proceso de selección transparente e imparcial.</li> <li>5. Considera que los exámenes de conocimiento que se les toman para acceder a una plaza o ascenso laboral son adecuados</li> <li>6. Las pruebas psicológicas que les aplican son adecuadas para evaluar las capacidades profesionales que tiene un maestro.</li> </ol>	Del 1 al 6	Ordinal:  1= Nunca  2=Casi nunca  3= A veces	Buena [121-180]  Regular [61-120]  Mala [36-60]
<i>Organización del personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseñar puestos</li> <li>-Acompañar y orientar en el puesto</li> <li>-Evaluar el desempeño.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Al ingresar a un puesto su empleador le brinda un manual de funciones que debe cumplir.</li> <li>8. Considera que es adecuado el tiempo que se le exige permanecer en puesto antes de ascender a otro de mayor nivel.</li> <li>9. Su empleador lleva un registro escalafonario actualizado de los logros va alcanzando.</li> <li>10. Se le brinda un adecuado monitoreo y acompañamiento durante el desarrollo de sus funciones pedagógicas.</li> <li>11. Se evalúa su desempeño laboral del docente con instrumentos pertinentes a la función que desempeña</li> <li>12. Se estimula y reconoce el desempeño sobresaliente que alcanza un docente</li> </ol>	Del 7 al 12	4=Casi siempre  5= Siempre	

<p><i>Compensación de las personas</i></p>	<p>al -Remunerar trabajador -Asignar beneficios sociales -Asignar incentivos laborales</p>	<p>13. Considera que el salario que percibe por su trabajo es acorde al costo de vida de su país. 14. Considera que se contemplan las horas extras laboradas en el salario asignado por el empleador. 15. Al respecto del plan de jubilación considera que es una pensión justa acorde a los años laborados. 16. Se le asigna un plan de seguro de salud adecuado para proteger su integridad personal y la de su familia. 17. Se le reconocen sus derechos laborales como vacaciones o licencias con goce por maternidad o paternidad cuando lo requiere. 18. Se asignan incentivos económicos o compensaciones cuando existen</p>	<p>Del 13 al 18</p>		
<p><i>Desarrollo del personal</i></p>	<p>de sus habilidades y ascenso y actualización</p>	<p>19. El empleador aplica una política de capacitación y actualización profesional que responda a las necesidades de su trabajo como docente. 20. Considera que ha mejorado su desempeño laboral gracias a las políticas de monitoreo y acompañamiento 21. Durante los años que viene laborando ha podido ocupar algún cargo superior en mérito a su desempeño laboral. 22. Considera que se le brinda licencia con goce cuando debe participar en estudios de posgrado o especialización. 23. Las capacitaciones profesionales que le brinda el empleador le han servido para poder ascender a un puesto mayor. 24. Considera que ha podido alcanzar el ascenso profesional deseado, desde el momento que ingresó a la carrera hasta la actualidad.</p>	<p>Del 19 al 24</p>		
<p><i>Retención del personal</i></p>	<p>-Seguridad laboral -Calidad de vida -Relaciones interpersonales</p>	<p>25. Se siente cómodo y seguro en las instalaciones de su institución durante sus horas de trabajo. 26. Se siente cómodo con la distancia que debe recorrer entre su hogar hasta llegar a su centro de trabajo. 27. Siente que con el trabajo que realiza ha mejorado su nivel de vida profesional. 28. Siente que con su trabajo ha podido cubrir las necesidades básicas que tiene en su familia. 29. Siente que ha podido conseguir un círculo de amistades profesionales que contribuyen a su crecimiento personal,</p>	<p>Del 25 al 30</p>		

<p><i>Auditoría del personal</i></p>	<p>-Acompañamiento -Evaluación del trabajo realizado -Monitoreo técnico al desempeño</p>	<p>31. Considera que existe un adecuado plan de acompañamiento y monitoreo a la labor docente 32. Siente que ha podido solucionar problemas laborales gracias a las orientaciones y sugerencias que le brinda su monitor. 33. Considera que se evalúa su trabajo con técnicas e instrumentos que permiten observar objetivamente sus labores. 34. Se le informa a usted oportunamente, en un ambiente de reflexión y confianza cuáles han sido sus aciertos y debilidades. 35. Su empleador lo capacita o le brinda un programa de actualización que le permita superar debilidades identificadas en su labor. 36. Se premia o estimula al desempeño profesional más destacado en el monitoreo o supervisión</p>	<p>Del 31 al 36</p>		
--------------------------------------	--	--	---------------------	--	--

## Variable 2. Satisfacción laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	N°	Escala	Rangos
Trabajo mental desafiante	- Responsabilidad asignada - Diversas de labores por cumplir - Capacitación en sus funciones	1. Siento que el trabajo va acorde con mis habilidades profesionales. 2. La sensación que tengo de mi trabajo es que es reconocido de manera justa. 3. Las tareas que realizo la percibo como algo placentero. 4. Es grata la disposición de mis jefes cuando realizo alguna consulta sobre mi trabajo. 5. Es posible mantener buena interacción con personas de mayor jerarquía. 6. Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo	1 al 6	Ordinal:  1= Nunca  2=Casi nunca  3= A veces  4=Casi siempre  5= Siempre	Alta [81-120]  Media [41-80]  Baja [5-40]
Recompensas justas	- Salarios asignados - Posibilidades de ascender - Gratificación e incentivo	7. La remuneración económica es acorde a la labor que realizo. 8. Me siento cómodo con el salario que percibo. 9. Existen planes de atención de beneficios sociales a los trabajadores. 10. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas. 11. Se reconoce el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias. 12. Existen planes establecidos para el personal en su ascenso laboral	7 al 12.		
Condiciones favorables de trabajo	- Instalaciones físicas apropiadas - Instrumentos y tecnología adecuada - Seguridad laboral	13. Se trabaja en equipos para alcanzar mayor desempeño laboral 14. El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones. 15. Existe una adecuada comunicación con las personas que trabajo. 16. Siento que recibo aprecio de parte de mis superiores. 17. Los compañeros que tienen mayor dominio orientan a los que presentan dificultades 18. Me siento parte de la visión y misión de esta institución.	13 al 18		

<p>Apoyo entre colegas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones sociales y compañerismo</li> <li>-Valoración de emociones e ideas entre compañeros</li> <li>-Valoración y reconocimiento de sus superiores</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. La distribución del ambiente facilita la realización de las actividades laborales.</li> <li>20. Se me brinda las herramientas, materiales y tecnología necesaria para cumplir con mi trabajo.</li> <li>21. Existe un ambiente seguro, libre de peligros o riesgos.</li> <li>22. Existe adecuada distribución de los ambientes de trabajo para no perturbar al resto.</li> <li>23. Se cuenta con una sala de enfermería o primeros auxilios ante cualquier riesgo laboral.</li> <li>24. Los horarios de trabajo son cómodos para el trabajador.</li> </ol>	<p>19 al 24</p>		
----------------------------	--	--	-----------------	--	--

## Anexo 4. Cuestionario



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La presente encuesta servirá para la investigación denominada Gestión de recursos Humanos y Satisfacción laboral en docentes de la Institución Educativa Mater Admirabilis de Chiclayo, 2021.

Objetivo: A través de esta encuesta se espera conocer las percepciones que tienen los docentes sobre las variables de estudio en el presente año.

Instrucciones de resolución: Lea detenidamente y marque con una X la respuesta que crea correspondiente.

Datos informativos:

Nivel en el que labora: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_/\_\_\_/2021 Sexo: (F) (M)  
 Tiempo que viene laborando: 1 - 5 años ( ) 5 - 10 años ( ) 11 – 15 años ( ) Más de 15 ( )

Opciones de respuestas:

Responda usted en razón a la frecuencia con que más se repite o presenta cada pregunta en su realidad laboral:

Nunca= N Casi nunca= C.N A veces= A.V Casi siempre= C.S Siempre = S

Dimensiones e ítems		Opciones de respuesta				
Gestión de recursos humanos:						
Admisión de personas		N	C.N.	A.V	C.S	S
1	Considera usted que la difusión de plazas laborales para contratos o ascensos se comunican por los medios de comunicación más accesibles a la población.					
2	Considera usted que las plazas son publicadas en forma transparente para que todos puedan acceder a la que más le conviene.					
3	En su centro de trabajo se promueve la rotación interna, para mantener al personal más idóneo al puesto.					
4	Considera que el acceso a una plaza se realiza bajo un proceso de selección transparente e imparcial.					
5	Considera que los exámenes de conocimiento que se les toman para acceder a una plaza o ascenso laboral son adecuados					
6	Las pruebas psicológicas que les aplican son adecuadas para evaluar las capacidades profesionales que tiene un maestro.					
Organización del personal		N	C.N.	A.V	C.S	S
1	Al ingresar a un puesto su empleador le brinda un manual de funciones que debe cumplir.					
2	Considera que es adecuado el tiempo que se le exige permanecer en puesto antes de ascender a otro de mayor nivel.					

3	Su empleador lleva un registro escalafonario actualizado de los logros va alcanzando.					
4	Se le brinda un adecuado monitoreo y acompañamiento durante el desarrollo de sus funciones pedagógicas.					
5	Se evalúa su desempeño laboral del docente con instrumentos pertinentes a la función que desempeña					
6	Se estimula y reconoce el desempeño sobresaliente que alcanza un docente en ejercicio.					
Compensaciones de las personas		N	C.N.	A.V	C.S	S
1	Considera que el salario que percibe por su trabajo es acorde al costo de vida de su país.					
2	Considera que se contemplan las horas extras laboradas en el salario asignado por el empleador.					
3	Al respecto del plan de jubilación considera que es una pensión justa acorde a los años laborados.					
4	Se le asigna un plan de seguro de salud adecuado para proteger su integridad personal y la de su familia.					
5	Se le reconocen sus derechos laborales como vacaciones o licencias con goce por maternidad o paternidad cuando lo requiere.					
6	Se asignan incentivos económicos o compensaciones cuando existen desempeños laborales sobresalientes.					
Desarrollo del personal		N	C.N	A.V	C.S	S
1	El empleador aplica una política de capacitación y actualización profesional que responda a las necesidades de su trabajo como docente					
2	Considera que ha mejorado su desempeño laboral gracias a las políticas de monitoreo y acompañamiento.					
3	Durante los años que viene laborando ha podido ocupar algún cargo superior en mérito a su desempeño laboral.					
4	Considera que se le brinda licencia con goce cuando debe participar en estudios de posgrado o especialización.					
5	Las capacitaciones profesionales que le brinda el empleador le han servido para poder ascender a un puesto mayor.					
6	Considera que ha podido alcanzar el ascenso profesional deseado, desde el momento que ingresó a la carrera hasta la actualidad					
Retención del personal		N	C.N	A.V	C.S	S
1	Se siente cómodo y seguro en las instalaciones de su institución durante sus horas de trabajo.					
2	Se siente cómodo con la distancia que debe recorrer entre su hogar hasta llegar a su centro de trabajo.					
3	Siente que con el trabajo que realiza ha mejorado su nivel de vida profesional.					
4	Siente que con su trabajo ha podido cubrir las necesidades básicas que tiene en su familia.					
5	Siente que ha podido conseguir un círculo de amistades profesionales que contribuyen a su crecimiento personal,					

6	Le agrada el ambiente de trabajo que son generados por las relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.					
Auditoría del personal		N	C.N	A.V	C.S	S
1	Considera que existe un adecuado plan de acompañamiento y monitoreo a la labor docente					
2	Siente que ha podido solucionar problemas laborales gracias a las orientaciones y sugerencias que le brinda su monitor.					
3	Considera que se evalúa su trabajo con técnicas e instrumentos que permiten observar objetivamente sus labores.					
4	Se le informa a usted oportunamente, en un ambiente de reflexión y confianza cuáles han sido sus aciertos y debilidades.					
5	Su empleador lo capacita o le brinda un programa de actualización que le permita superar debilidades identificadas en su labor.					
6	Se premia o estimula al desempeño profesional más destacado en el monitoreo o supervisión.					
Satisfacción laboral:						
Trabajo mental desafiante		N	C.N	A.V	C.S	S
1	Siento que el trabajo va acorde con mis habilidades profesionales.					
2	La sensación que tengo de mi trabajo es que es reconocido de manera justa.					
3	Las tareas que realizo la percibo como algo placentero.					
4	Es grata la disposición de mis jefes cuando realizo alguna consulta sobre mi trabajo.					
5	Es posible mantener buena interacción con personas de mayor					
6	Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi trabajo					
Recompensas justas		N	C.N	A.V	C.S	S
1	La remuneración económica es acorde a la labor que realizo.					
2	Me siento cómodo con el salario que percibo.					
3	Existen planes de atención de beneficios sociales a los					
4	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas					
5	Se reconoce el esfuerzo si trabajas más de las horas					
6	Existen planes establecidos para el personal en su ascenso					
Apoyo entre colegas		N	C.N	A.V	C.S	S
1	Se trabaja en equipos para alcanzar mayor desempeño laboral					
2	El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.					
3	Existe una adecuada comunicación con las personas que trabajo.					
4	Siento que recibo aprecio de parte de mis superiores.					
5	Los compañeros que tienen mayor dominio orientan a los que presentan dificultades					
6	Me siento parte de la visión y misión de esta institución.					
Condiciones favorables de trabajo		N	C.N	A.V	C.S	S

1	La distribución del ambiente facilita la realización de las actividades laborales.					
2	Se me brinda las herramientas, materiales y tecnología necesaria para cumplir con mi trabajo.					
3	Existe un ambiente seguro, libre de peligros o riesgos.					
4	Existe adecuada distribución de los ambiente de trabajo para no perturbar al resto.					
5	Se cuenta con una sala de enfermería o primeros auxilios ante cualquier riesgo laboral.					
6	Los horarios de trabajo son cómodos para el trabajador.					

*¡Gracias por su colaboración!*

## Anexo 5. Base de datos

\*BASE DE DATOS NANCY CHICLAYO.sav [ConjuntoDatos5] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	D1.A.D.P	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	D2.O.P	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	D3.C.P	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	D4.D.P	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	D5.R.P	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	D6.A.P	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	VAR.1.Gestión_Recursos_Humanos	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	D1.T.M.D	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	D2.R.J	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	D3.A.E.C	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	D4.C.F.T	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	VAR2.Satisfacción_Laboral	Numérico	8	0		Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	DIMENSION1.V1	Numérico	8	0	Admisión de personas	{1, Mala}...	Ninguno	9	Derecha	Ordinal	Entrada
14	DIMENSION2.V1	Numérico	8	0	Organización del personal	{1, Mala}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	DIEMNSION3.V1	Numérico	8	0	Compensación del personal	{1, Mala}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	DIMENSION4.V1	Numérico	8	0	Desarrollo del personal	{1, Mala}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	DIMENSION5.V1	Numérico	8	0	Retención del personal	{1, Mala}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	DIMENSION6.V1	Numérico	8	0	Auditoria del personal	{1, Mala}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	VARIABLE1.G.R.H	Numérico	8	0	Variable:GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	{1, Mala}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	DIMENSION1.V2	Numérico	8	0	Trabajo mental desafiante	{1, Baja}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	DIMENSION2.V2	Numérico	8	0	Recompensas justas	{1, Baja}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	DIMENSION3.V2	Numérico	8	0	Apoyo entre colegas	{1, Baja}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	DIMENSION4.V2	Numérico	8	0	Condiciones favorables de trabajo	{1, Baja}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	VARIABLE2.SL	Numérico	8	0	Variable:SATISFACCIÓN LABORAL	{1, Baja}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

ES 08:35 a.m. 07/07/2021

\*BASE DE DATOS NANCY CHICLAYO.sav [ConjuntoDatos5] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

21 : DIMENSION1.V2 2 Visible: 24 de 24 variables

	5.R.P	D6.A.P	VAR.1.G estión_Re cursos_H	D1.T.M.D	D2.R.J	D3.A.E.C	D4.C.F.T	VAR2.Sat isfacción Laboral	DIMENSIÓ N1.V1	DIMENSI ON2.V1	DIEMNSI ON3.V1	DIMENSI ON4.V1	DIMENSI ON5.V1	DIMENSI ON6.V1	VARIABL E1.G.R.H	DIMEN ON1.V
1	8	7	49	32	32	29	28	89	Mala	Buena	Mala	Mala	Mala	Mala	Mala	B
2	10	11	77	24	24	29	23	76	Regular	Mala	Mala	Regular	Regular	Buena	Mala	B
3	11	12	74	27	27	35	26	88	Regular	Regular	Buena	Mala	Regular	Regular	Regular	B
4	10	9	63	27	27	28	23	78	Mala	Regular	Buena	Regular	Regular	Mala	Regular	B
5	27	27	164	30	30	32	29	91	Mala	Buena	Buena	Regular	Mala	Buena	Buena	B
6	6	9	50	27	27	34	29	90	Regular	Mala	Buena	Mala	Mala	Regular	Mala	A
7	10	9	62	30	30	34	26	90	Regular	Mala	Mala	Mala	Regular	Regular	Mala	Moderada
8	17	16	104	33	33	25	25	83	Mala	Regular	Buena	Regular	Mala	Buena	Mala	Moderada
9	9	9	60	38	38	37	36	111	Mala	Mala	Mala	Regular	Mala	Mala	Mala	B
10	15	14	89	30	30	33	28	91	Mala	Regular	Mala	Regular	Regular	Mala	Mala	B
11	24	27	158	30	30	28	27	85	Mala	Regular	Buena	Mala	Mala	Buena	Buena	B
12	24	23	142	22	22	33	24	79	Mala	Buena	Mala	Regular	Buena	Buena	Buena	B
13	10	10	64	37	37	31	29	97	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Buena	Moderada
14	11	9	62	32	32	33	27	92	Mala	Regular	Mala	Mala	Buena	Mala	Buena	Moderada
15	12	10	68	32	32	33	27	92	Regular	Regular	Regular	Regular	Buena	Regular	Mala	Moderada
16	7	10	54	30	30	27	26	83	Mala	Mala	Mala	Mala	Mala	Mala	Buena	Moderada
17	12	12	77	30	30	34	29	93	Regular	Regular	Regular	Mala	Mala	Regular	Regular	Moderada
18	23	20	133	30	30	33	26	89	Mala	Buena	Buena	Regular	Mala	Buena	Regular	Moderada
19	9	9	61	40	40	37	33	110	Mala	Regular	Regular	Regular	Mala	Mala	Regular	Moderada
20	10	10	64	38	38	32	33	103	Regular	Mala	Buena	Regular	Mala	Regular	Regular	Moderada
21	12	11	73	40	40	33	32	105	Mala	Regular	Regular	Regular	Mala	Buena	Regular	Moderada
22	21	11	87	26	26	21	25	82	Buena	Regular	Mala	Mala	Mala	Buena	Regular	Moderada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

ES 08:36 a.m. 07/07/2021

## Anexo 6. Confiabilidad de Gestión de Recursos Humanos

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Considera usted que la difusión de plazas laborales para contratos o ascensos se comunican por los medios de comunicación más accesibles a la población.	55,10	70,158	,691	,845
2. Considera usted que las plazas son publicadas en forma transparente para que todos puedan acceder a la que más le convenga.	54,07	103,338	,062	,779
3. En su centro de trabajo se promueve la rotación interna, para mantener al personal más idóneo al puesto.	53,99	101,860	,111	,778
4. Considera que el acceso a una plaza se realiza bajo un proceso de selección transparente e imparcial.	53,71	104,745	,012	,779
5. Considera que los exámenes de conocimiento que se les toman para acceder a una plaza o ascenso	54,16	100,265	,233	,771
6. Las pruebas psicológicas que les aplican son adecuadas para evaluar las capacidades profesionales que tiene un maestro.	54,29	105,927	,365	,782
7. Al ingresar a un puesto su empleador le brinda un manual de funciones que debe cumplir.	54,02	102,494	,130	,775
8. Considera que es adecuado el tiempo que se le exige permanecer en puesto antes de ascender a otro de mayor nivel.	55,50	70,100	,759	,826
9. Su empleador lleva un registro escalafonario actualizado de los logros va alcanzando.	53,76	97,004	,386	,763
10. Se le brinda un adecuado monitoreo y acompañamiento durante el desarrollo de sus funciones pedagógicas	53,83	96,465	,357	,764
11. Se evalúa su desempeño laboral del docente con instrumentos pertinentes a la función que desempeña	55,65	71,608	,635	,878
12. Se estimula y reconoce el desempeño sobresaliente que alcanza un docente en ejercicio.	53,34	96,033	,374	,763
13. Considera que el salario que percibe por su trabajo es acorde al costo de vida de su país.	53,99	101,860	,111	,778
14. Considera que se contemplan las horas extras laboradas en el salario asignado por el empleador.	53,84	95,103	,397	,761

15.Al respecto del plan de jubilación considera que es una pensión justa acorde a los años laborados.	53,88	95,309	,413	,760
16.Se le asigna un plan de seguro de salud adecuado para proteger su integridad personal y la de su familia.	53,76	93,198	,400	,761
17.Se le reconocen sus derechos laborales como vacaciones o licencias con goce por maternidad o paternidad cuando lo requiere.	53,78	97,702	,396	,763
18.Se asignan incentivos económicos o compensaciones cuando existen desempeños laborales sobresalientes.	53,68	97,790	,328	,766
19.El empleador aplica una política de capacitación y actualización profesional que responda a las	53,87	95,553	,368	,763
20.Considera que ha mejorado su desempeño laboral gracias a las políticas de monitoreo y acompañamiento.	53,21	97,481	,348	,765
21.Durante los años que viene laborando ha podido ocupar algún cargo superior en mérito a su desempeño laboral.	53,72	92,439	,505	,754
22.Considera que se le brinda licencia con goce cuando debe participar en estudios de posgrado o especialización.	55,50	70,100	,759	,826
23.Las capacitaciones profesionales que le brinda el empleador le han servido para poder ascender a un puesto mayor	53,99	101,860	,111	,778
24.Considera que ha podido alcanzar el ascenso profesional deseado, desde el momento que ingresó a la carrera hasta la actualidad.	55,65	71,608	,635	,878
25.Se siente cómodo y seguro en las instalaciones de su institución durante sus horas de trabajo.	54,02	102,494	,130	,775
26.Se siente cómodo con la distancia que debe recorrer entre su hogar hasta llegar a su centro de trabajo.	54,14	99,712	,239	,771
27.Siente que con el trabajo que realiza ha mejorado su nivel de vida profesional.	53,76	97,004	,386	,763
28.Siente que con su trabajo ha podido cubrir las necesidades básicas que tiene en su familia.	53,83	96,465	,357	,764
29.Siente que ha podido conseguir un círculo de amistades profesionales que contribuyen a su crecimiento personal,	53,78	93,788	,425	,759
30.Le agrada el ambiente de trabajo que son generados por las relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.	53,34	96,033	,374	,763

31.Considera que existe un adecuado plan de acompañamiento y monitoreo a la labor docente	53,87	92,435	,471	,756
32.Siente que ha podido solucionar problemas laborales gracias a las orientaciones y sugerencias que le brinda su monitor.	53,84	95,103	,397	,761
33.Considera que se evalúa su trabajo con técnicas e instrumentos que permiten observar objetivamente sus labores.	53,88	95,309	,413	,760
34.Se le informa a usted oportunamente, en un ambiente de reflexión y confianza cuáles han sido sus aciertos y debilidades.	53,76	93,198	,400	,761
35.Su empleador lo capacita o le brinda un programa de actualización que le permita superar debilidades identificadas en su labor.	53,78	97,702	,396	,763
36.Se premia o estimula al desempeño profesional más destacado en el monitoreo o supervisión.	53,99	101,860	,111	,778

## Anexo 7. Confiabilidad de Satisfacción Laboral

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. Siento que el trabajo va acorde con mis habilidades profesionales.	52,700	54,116	,656	,825
2. La sensación que tengo de mi trabajo es que es reconocido de manera justa.	48,7553	96,810	,422	,765
3. Las tareas que realizo la percibo como algo placentero.	53,850	54,029	,524	,833
4. Es grata la disposición de mis jefes cuando realizo alguna consulta sobre mi trabajo.	49,0745	97,037	,348	,769
5. Es posible mantener buena interacción con personas de mayor jerarquía.	52,500	58,368	,624	,832
6. Mi jefe valora el esfuerzo que hago en mi	48,7340	98,133	,328	,771
7. La remuneración económica es acorde a la labor que realizo.	48,8404	102,157	,174	,779
8. Me siento cómodo con el salario que percibo.	53,550	52,050	,711	,820
9. Existen planes de atención de beneficios sociales a los trabajadores.	53,200	61,011	,397	,841
10. Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	49,4149	101,450	,218	,777
11. Se reconoce el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	53,450	53,208	,667	,824
12. Existen planes establecidos para el personal en su ascenso laboral	53,350	54,134	,748	,821
13. Se trabaja en equipos para alcanzar mayor desempeño laboral	48,9468	94,115	,530	,758
14. El ambiente creado por mis compañeros es ideal para desempeñar mis funciones.	52,500	58,368	,624	,832
15. Existe una adecuada comunicación con las personas que trabajo.	53,050	56,261	,675	,827
16. Siento que recibo aprecio de parte de mis superiores.	53,850	54,029	,524	,833
17. Los compañeros que tienen mayor dominio orientan a los que presentan dificultades	49,0745	97,037	,348	,769
18. Me siento parte de la visión y misión de esta institución.	48,7340	98,133	,328	,771
19. La distribución del ambiente facilita la realización de las actividades laborales.	48,7553	96,810	,422	,765

20. Se me brinda las herramientas, materiales y tecnología necesaria para cumplir con mi trabajo.	52,500	58,368	,624	,832
21. Existe un ambiente seguro, libre de peligros o riesgos.	48,7553	96,810	,422	,765
22. Existe adecuada distribución de los ambiente de trabajo para no perturbar al resto.	52,700	54,116	,656	,825
23. Se cuenta con una sala de enfermería o primeros auxilios ante cualquier riesgo laboral.	48,9468	94,115	,530	,758
24. Los horarios de trabajo son cómodos para el trabajador.	48,8404	102,157	,174	,779

## Anexo 8. Carta de autorización



### Institución Educativa "Mater Admirabilis"

PUREZA, ESTUDIO Y TRABAJO  
COD. MOD. N° 0452649 – COD Local. I.E. N° 673357

**"AÑO DEL FORTALECIMIENTO DE LA SOBERANÍA NACIONAL"**

## CONSTANCIA

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "MATER ADMIRABILIS" QUE  
SUSCRIBE:

### HACE CONSTAR:

Que, la Srta. SALAZAR MEDINA NANCY MARIBEL, con DNI 46279484, Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad Cesar Vallejo fue autorizada para aplicar la Encuesta a los docentes en el marco de la Tesis titulada "Gestión de Recursos Humanos y Satisfacción Laboral en docentes de la Institución Educativa "Mater Admirabilis de Chiclayo en el año 2021.

Se extiende la presente a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente

Chiclayo, 12 de Setiembre 2022.





**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Declaratoria de Originalidad del Autor**

Yo, SALAZAR MEDINA NANCY MARIBEL estudiante de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - CHICLAYO, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SATISFACCIÓN LABORAL EN DOCENTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MATER ADMIRABILIS" DE CHICLAYO, 2021", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
SALAZAR MEDINA NANCY MARIBEL <b>DNI:</b> 46279484 <b>ORCID</b> 0000-0002-1857-0285	Firmado digitalmente por: SALAZARMN el 05-08-2021 15:06:15

Código documento Trilce: INV - 0598043