

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda
Especialidad Profesional en Educación Inicial.

Autora.

Silvia Lorenza Tejada Saldaña

TUMBES – PERÚ
2019

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido y
forma.

Silvia Lorenza Tejada Saldaña. (Autora)

Oscar Calixto La Rosa Feijoo. (Asesor)

TUMBES – PERÚ
2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO ACADEMICO.

En Tumbes, a los veintidós días del mes de febrero del dos mil diecinueve, se reunieron en un ambiente de la I.E. José Antonio Encinas, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, el Dr. Segundo Albuquerque Silva, coordinador del programa, representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas, representante del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana (Secretario) y Mg. Wendy Cádiz Lozada (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "Desarrollo laboral de los docentes de las instituciones educativas", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Educación Inicial a la señora Silvia Lorenza Tejada Saldaña

A las NOVE horas CUARENTA minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo BUENO.

Por tanto, Silvia Lorenza Tejada Saldaña, APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le otorgue el Título de Segunda Especialidad Profesional en Educación Inicial.

Siendo las DOCE horas con VEINTICINCO minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.


Dr. Segundo Albuquerque Silva
Presidente del Jurado


Dr. Andy Figueroa Cárdenas
Secretario del Jurado


Mg. Wendy Cádiz Lozada
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A Dios; porque si estoy, quién contra mí.

INDICE

DEDICATORIA

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: Organizaciones y Comportamiento Organizacional	8
1.1. ¿Qué son las organizaciones?	9
1.2. ¿Cómo están conformadas las organizaciones?	11
1.3. ¿Qué esperan las personas de una organización?	12
1.4. ¿Qué esperan las organizaciones de las personas?	14
1.5. ¿Qué es el comportamiento organizacional?	15
1.6. ¿Qué niveles aborda el comportamiento organizacional?	17
CAPITULO II: Institución Educativa y Docente	19
2.1. La Institución Educativa.	20
2.2. El Docente.	21
2.3. Institución Educativa y Docente.	22
CAPITULO III: Satisfacción y Desempeño Laboral.	25
3.1. Antecedentes.	26
3.2. Marco Conceptual.	27
3.2.1. Escuela de las relaciones humanas de la administración.	27
3.2.2. Satisfacción Laboral.	30
3.2.3. Medición de la satisfacción con el trabajo.	32
3.2.4. Satisfacción con el trabajo. Importancia de su estudio.	34
- Satisfacción y productividad.	34
- Satisfacción y ausentismo.	35
- Satisfacción y rotación.	35
- Satisfacción y comportamiento ciudadano organizacional.	36
- Satisfacción laboral y satisfacción de los clientes.	37
3.2.5. Insatisfacción laboral.	38
3.2.6. Satisfacción con el trabajo. Instrumento de medición.	38

3.2.7. Desempeño laboral.	40
3.2.8. Evaluación del desempeño docente.	41

CONCLUSIONES.

REFERENCIAS.

RESUMEN

En la actualidad la mayoría de las tareas sociales, sino todas, son hechas por y en una organización. Las personas constituyen su principal patrimonio. El Comportamiento Organizacional estudia el actuar de estas personas de manera individual o en grupos dentro de las organizaciones. En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de desempeño y productividad, lo cual conlleva al crecimiento institucional. En qué medida la actitud adoptada por los docentes de las Instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Chepén, frente a su propia labor, de satisfacción o de insatisfacción, está asociada en gran parte con su desempeño, medido como eficiente o deficiente.

Palabras Claves: Organización, docente, satisfacción y desempeño.

INTRODUCCIÓN

El personal docente es el factor humano quizás más importante dentro de cualquier Institución Educativa, pues de él depende en gran medida el logro de los aprendizajes de los alumnos y el cumplimiento de los objetivos trazados; éste representa el activo más importante con que cuenta un centro educativo, de allí que conocer sus actitudes, percepciones y comportamientos es de vital importancia.

El presente trabajo monográfico abarca tres capítulos. En el primer capítulo se describen las características de una organización, su definición, quienes la conforman, qué esperan de las organizaciones las personas que trabajan en ella y que espera la organización de dichas personas. Así mismo se analiza una nueva disciplina académica llamada comportamiento organizacional y los niveles que aborda dicho disciplina.

En el segundo capítulo, se realiza una descripción de las Instituciones Educativas y de uno de los trabajadores principales que en ella se desenvuelve, el docente. Aquí se analiza y define qué es una Institución Educativa; qué significa ser docente y la importancia de conocer el estado actitudinal de satisfacción o insatisfacción que prevalece en dicho trabajador de la educación, para el logro de los objetivos y metas institucionales.

El tercer capítulo se circunscribe a describir todo lo concerniente a satisfacción con el trabajo y el desempeño laboral de los docentes de las instituciones educativas públicas del nivel inicial del distrito de Chepén, provincia del mismo nombre. Aquí se analizan diferentes temática como qué es satisfacción laboral, por qué es importante su estudio, cómo medirlo y con qué instrumentos, qué es insatisfacción laboral, qué es desempeño laboral y cómo se evalúa.

Considerando que este trabajo debe tener muchas omisiones y debilidades; sin embargo después de todo, debe tener el enorme valor de ser un trabajo que motive a iniciar un estudio mucho más profundo de estos aspectos actitudinales del docente, a fin de poder distinguir sus características más sustanciales y puedan ser aprovechados en la mejora de la gestión de las instituciones educativas.

CAPITULO I

ORGANIZACIONES Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En la actualidad el término Organización se ha convertido en una expresión común. En todos los países del mundo, sean estos desarrollados o en vías de desarrollo, las sociedades se han transformado en sociedades de organizaciones en la cual todas o casi todas actividades sociales, son hechas por y en una organización. Las personas constituyen su principal patrimonio y el factor indispensable para alcanzar el éxito de las mismas. Se puede afirmar que sin capital humano no hay organizaciones.

En el presente capítulo, se abordará sobre el significado de las organizaciones, su función que cumplen en la sociedad, lo que esperan de las personas que trabajan en ella y lo que dichas personas esperan de ellas. También se indagará acerca de lo que significa el comportamiento organizacional.

1.1. ¿Qué son las Organizaciones?

Una organización, según Drucker (1994 citado en Hernández y Valeriano, 2002) se define como “un grupo humano, compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común” (p. 30).

De manera coincidente con la definición anterior, existen otros autores que definen a una organización también como un equipo humano donde todos apuntan al logro de una misión compartida.

Una organización es un grupo de personas que trabajan en común para generar un superávit. En las organizaciones comerciales, este superávit son las utilidades. En las organizaciones no lucrativas tales como las filantrópicas, el superávit puede estar representado por la satisfacción de necesidades. Las universidades también generan un superávit por medio de la creación y difusión de conocimientos, así como de la prestación de servicios a la comunidad o sociedad. (Koontz y Weihrich, 2004, p. 6)

Basándose en las definiciones precedentes, se puede afirmar que las Instituciones Educativas son organizaciones que generan también un superávit que es la formación integral del educando y por ende el bienestar de la sociedad.

Otros estudiosos de la administración y del comportamiento organizacional describen las organizaciones de manera concordante con las ya expuestas; así, en la siguiente definición es importante considerar la relación entre los términos organización – grupo humano – meta común - liderazgo:

Una organización es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes. De acuerdo con esta definición, las empresas de manufactura y las de servicios son organizaciones, como lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y las dependencias de los gobiernos federal, estatal y local. Las personas que supervisan las actividades de los demás y que son responsables de conseguir las metas de esas organizaciones son los administradores, llamados así

especialmente en las organizaciones no lucrativas, a los que también se les conoce como gerentes o directores. (Robbins, 2004, p. 4)

Para Chiavenato (2004) una organización es: “Un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo común” (p. 28).

Las organizaciones son pues, instrumentos que la sociedad ha creado, para que sus propios miembros combinen sus esfuerzos y trabajen juntos en la consecución de objetivos que por sí solos sería imposible alcanzar. Así es que se logran construir pistas y carreteras, elaborar computadoras, prestar servicios en escuelas y hospitales, comercializar bienes y servicios, entre otros.

Las organizaciones entonces, están basadas en la cooperación y la colaboración de las personas, el logro de objetivos mediante el trabajo en equipo y la colaboración solidaria de sus miembros; surgen pues, de la incapacidad o limitación de poder lograr algo por sí solo o de forma individual.

1.2. ¿Cómo están conformadas las organizaciones?

Chiavenato (2004) señala que: “Las organizaciones necesitan tener recursos para poder funcionar. En realidad, funcionan como sistemas abiertos que presentan una increíble reiteración de ciclos: importan recursos (en forma de insumos, energía o información), procesan estos recursos (a lo largo de sus procesos productivos) y los exportan (en forma de productos, servicios o información)” (p. 32).

A diferencia de las organizaciones tradicionales, afirma Chiavenato (2004), las cuales se diferenciaban de sus pares por la infraestructura con que contaban; hoy en día lo que caracteriza a las organizaciones modernas y que viene a ser su esencia en sí, son las personas que la conforman. Las organizaciones jamás existirían sin ellas. Éstas son el alma de las organizaciones, son quienes les dan vida y vigor.

La siguiente gráfica propuesta por Chiavenato (2004), ilustra mejor la manera como están conformadas las organizaciones:

1.3. ¿Qué esperan las personas de una organización?

Uno de los objetivos personales que todo ser humano se plasma en la vida es llegar a especializarse en una determinada área del saber. Alcanzado su profesión, llega el momento de desarrollarse profesionalmente y para ello tiene entre otras opciones: hacerlo de manera independiente o formando parte de una organización.

“Las personas se sienten impulsadas a ingresar en una organización, aplicar sus talentos y competencias, trabajar, asumir riesgos y permanecer en ellas en función de algunas expectativas. Si bien esas expectativas son distintas de una persona a otra, también presentan algunas semejanzas”. (Chiavenato, 2004, p. 36)

El siguiente gráfico propuesto por Chiavenato (2004), resume lo que las personas buscan en una organización:

1.4. ¿Qué esperan las organizaciones de las personas?

Así como los trabajadores tienen fundadas expectativas de lo que las organizaciones donde se desempeñan puedan brindarles; dichas organizaciones, esperan también que sus trabajadores cumplan con determinados requerimientos o condiciones.

“El trabajo organizacional depende fundamentalmente de las personas. Ya sea que las organizaciones posean o no recursos propios (financieros, materiales,

mercadológicos) y una infraestructura tecnológica (máquinas, equipos, tecnología), todas necesitan de personas que utilicen estos recursos y que operen la tecnología de manera eficiente. No existen organizaciones sin personas, precisamente debido al hecho de que los recursos y la tecnología no son autosuficientes, es decir, no son inertes ni estáticos. Requieren de personas que tengan diversos talentos y competencias para utilizarlos y operarlos de manera adecuada. En realidad, los recursos y la tecnología funcionan como herramientas o instrumentos de trabajo para las personas. De ahí la necesidad de aumentar gradualmente la capacitación de las personas, de modo que sigan el paso del rápido desarrollo de la tecnología. Cuando una organización admite a personas para que trabajen o colaboren, deposita ciertas expectativas en ellas. Si bien las expectativas de las organizaciones cambian de una organización a otra, todas presentan ciertas similitudes”. (Chiavenato, 2004, p.40)

El siguiente gráfico propuesto por Chiavenato (2004), resume lo que las organizaciones esperan de las personas:

1.5. ¿Qué es el Comportamiento Organizacional?

Robbins (2004) afirma que “El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones” (p. 8).

Definición similar a la anterior es la que propone Chiavenato (2004) quien sostiene que:

El Comportamiento Organizacional es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como de la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos. En realidad, el comportamiento organizacional retrata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales se influyen de forma recíproca. Representa un campo importante del conocimiento para toda persona que necesite tratar con organizaciones, ya sea para crear organizaciones nuevas, cambiar las existentes, trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, dirigirlas. (p. 7)

De manera sucinta, afirma Chiavenato (2004): “En el fondo el Comportamiento Organizacional es una disciplina académica que surgió como cuerpo de conocimientos interdisciplinarios para estudiar y retratar el comportamiento humano en las organizaciones” (p. 7). El autor citado, aclara que el nombre se quedó, a pesar de que las organizaciones no son las que observan un comportamiento, sino que lo hacen las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

“Es necesario precisar que el Comportamiento está basado, predominantemente, en las contribuciones hechas por psicólogos, y es un campo que se refiere al comportamiento individual, es decir, a temas como la personalidad, las actitudes, la percepción, el aprendizaje y la motivación. Además, el comportamiento organizacional también se refiere al comportamiento del grupo e incluye temas como la normas, los roles, la construcción de equipos y el

conflicto; en este sentido, se basa en las contribuciones hechas por sociólogos y psicólogos sociales”. (Chiavenato, 2004, p. 7)

Con respecto a las distintas disciplinas académicas que han contribuido al estudio del Comportamiento Organizacional, es importante considerar el aporte de Robbins (2004) quien sostiene: “El comportamiento organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social, antropología y ciencia política” (p. 11).

1.6. ¿Qué niveles aborda el Comportamiento Organizacional?

Chiavenato (2004) sostiene que: “El Comportamiento Organizacional aborda tres niveles distintos del comportamiento en las organizaciones que son la macroperspectiva, la mesoperspectiva y la microperspectiva del comportamiento organizacional” (p. 13).

La Macroperspectiva del Comportamiento Organizacional, afirma Chiavenato (2004) es el nivel que “Aborda el comportamiento del sistema organizacional como un todo, (...). Se refiere al estudio del comportamiento de la organización entera” (p. 13).

Para Chiavenato (2004) “La Mesoperspectiva del Comportamiento Organizacional. Aborda el comportamiento de grupos y de equipos de la organización, (...). Se concentra en el comportamiento de las personas que trabajan en grupos o en equipos” (p. 13).

La Microperspectiva del Comportamiento Organizacional, según Chiavenato (2004) es el nivel que “Aborda el comportamiento del individuo cuando trabaja solo en la organización. (...). Se concentra en las diferencias individuales, así como en la

personalidad, percepción y atribución, motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo” (p. 13).

CAPITULO II

INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y DOCENTE

2.1. La Institución Educativa.

Según lo analizado en el capítulo precedente, se puede afirmar que las Instituciones Educativas al ser organismos sociales, conformadas por personal especializado como son los docentes, administrativos y directivos, y que trabajan en forma conjunta en la consecución de su misión compartida, la cual consiste en la formación integral del educando, también son organizaciones.

El Ministerio de Educación (MINEDU, 2016) define la Institución Educativa, afirmando que:

Es la primer y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio centrado en el logro de aprendizajes. Puede ser pública o privada. En el marco normativo del Sector, tiene autonomía en el planeamiento, ejecución, supervisión, monitoreo y evaluación del servicio educativo, así como en la elaboración de sus instrumentos de gestión educativa. Se vincula con su entorno y está abierta a la participación de la comunidad. (p. 8)

Asimismo también, La Ley General de Educación 28044 (LGE, 2003) sostiene que una Institución Educativa como comunidad de aprendizajes es la primer y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene

lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada. Afirma que su finalidad es el logro de los aprendizajes y la formación integral del educando.

Dicha Ley ([LGE], 2003),” sostiene que la Institución Educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, preservando los fines y objetivos educativos, así como las funciones específicas del local institucional. Las Instituciones Educativas comprenden los centros de Educación Básica, los de educación Técnica Productiva y las Instituciones de Educación Superior”.

Además, esta ley ([LGE], 2003), precisa que entre las funciones de las Instituciones Educativas está el desarrollar acciones de formación y capacitación permanente de los docentes; así como, evaluar el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo.

Es pues, dentro de estas Instituciones Educativas donde el docente tiene que efectuar su trabajo En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el docente es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo

2.2. El Docente.

La vida en una Institución Educativa no solamente consiste en la planificación y ejecución de un currículo, sino que en ella interactúan diferentes actores, siendo uno de ellos el docente.

“El docente [profesor] es el agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada

solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes”. ([LGE], 2003).

La Ley de Reforma Magisterial 29944 (2012) sostiene que:

El profesor es un profesional de la educación, con título de profesor o licenciado en educación, con calificaciones y competencias debidamente certificadas que, en su calidad de agente fundamental del proceso educativo, presta un servicio público esencial dirigido a concretar el derecho de los estudiantes y de la comunidad a una enseñanza de calidad, equidad y pertinencia. Coadyuva con la familia, la comunidad y el Estado, a la formación integral del educando, razón de ser de su ejercicio profesional. (p. 22)

2.3. Institución Educativa y Docente.

Según el Ministerio de Educación (MINEDU, 2014): “La escuela es el espacio en el que los docentes pasan gran parte de su vida, dedicados a mejorar su desempeño profesional” (p. 63). Afirma, además, que la vida cotidiana en este espacio no está exenta de dificultades y conflictos.

“Los docentes requieren de algunos años de experiencia laboral para afianzar su vocación y capacidad profesional. Durante ese tiempo están expuestos a un sinúmero de situaciones (búsqueda de un centro de trabajo, contratos, inestabilidad laboral, bajos sueldos, aprender la organización formal y no formal de la escuela, conducir actividades de aprendizaje) que ponen a prueba también nuestra salud emocional (...).

La escuela como organización en la que se mezclan costumbres, normas, tradiciones y convenciones no está exenta del conflicto. Convivir, no es otra cosa que intentar un equilibrio entre lo personal y lo social, lo propio y lo común, en último término, entre el deseo y la ley". ([MINEDU], pp. 62-63).

En las Instituciones Educativas del Nivel Inicial del distrito de Chepén, es un hecho preocupante la existencia de problemas en cuanto a la satisfacción que los docentes sienten con el trabajo que realizan. Esto debido probablemente a factores como el ambiente físico donde trabajan, las relaciones o trato que reciben de su jefe o compañeros, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de cierta autonomía, la posibilidad de desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos.

Esta supuesta baja satisfacción puede deberse porque se sienten mal pagados, incomprendidos en su labor; cuentan con una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre compañeros, falta de oportunidad para satisfacer necesidades de orden elevado, entre otros.

Además, hay otros factores que es probable también influyan, como la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, la zona de trabajo, el sexo, entre otros.

La presencia de este problema en los docentes de las instituciones mencionadas trae como consecuencia otros problemas, siendo el más notorio probablemente el que se refleja en su desempeño laboral.

Usuarios del servicio educativo y comunidad en general cuestionan constantemente el rendimiento de los docentes. Rendimiento discutible que se ve reflejado en ausentismos innecesarios al centro de labores, impuntualidad, escaso compromiso con la institución, rehuendo de sus funciones o parte de ellas,

negligencia, poco empeño, tasa elevada de errores, trabajo inadecuado en aula; lo cual determina el no logro de los aprendizajes por parte del alumnado así como la no consecución de los objetivos que la Institución Educativa, en la cual labora, se ha trazado.

Finalmente y coincidiendo con ([MINEDU], 2004) un docente satisfecho con su trabajo muestra siempre conductas positivas como el esfuerzo por mejorar cada día más, actualización e innovación continua, entre otras.

Por tanto, ¿Existe relación entre satisfacción en el trabajo y desempeño del docente? ¿Qué es satisfacción en el trabajo? ¿Se puede medir la satisfacción en el trabajo? ¿Qué criterios miden la satisfacción laboral? ¿Qué es el desempeño docente? ¿Se puede medir el desempeño docente? ¿Qué indicadores miden el desempeño docente? En el capítulo siguiente se analizará la satisfacción laboral y el desempeño laboral.

CAPITULO III

SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

3.1. Antecedentes.

Los estudios sobre satisfacción y desempeño laboral datan de antes de mediados del siglo pasado. Chiavenato (2004) sostiene: “La convicción de que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas ha sido una especie de doctrina durante muchos años, debido a cierta evidencia de esa relación causal” (p. 17).

Robbins (2004) afirma que:

“En estudios independientes realizados entre trabajadores estadounidenses durante los últimos 30 años se indica en lo general que la mayoría se sienten satisfechos con su trabajo. Aunque las variaciones porcentuales son amplias (desde 50 y hasta 70), son más las personas que señalan que están satisfechas que las que no lo están. Además, estos resultados se aplican a otros países desarrollados. Por ejemplo, estudios comparables de trabajadores en Canadá, México y Europa arrojan resultados más positivos que negativos”. (p. 79).

Dentro de la zona existen estudios sobre satisfacción laboral y desempeño laboral pero ambas variables estudiadas por separado o bien relacionadas cada una de ellas con otras variables. Así tenemos el estudio realizado por las bachilleres en Psicología Milagros Barrios Castañeda y Romy Díaz Fernández, denominado

“Análisis comparativo de la satisfacción laboral entre el personal docente y administrativo de una institución de enseñanza de idioma Inglés de la ciudad de Trujillo”. Otro estudio encontrado fue el realizado por la Bachiller en Psicología Milagros Franco Grey, denominado “Relación entre los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral en docentes del consorcio de colegios Parroquiales del Departamento de Piura”.

3.2. MARCO CONCEPTUAL.

3.2.1. Escuela de las Relaciones Humanas en la Administración.

Chiavenato (2004), sostiene que: “El énfasis en las personas cambió radicalmente la teoría de la administración. Los seguidores de la Administración Científica y de la Teoría Clásica no se preocuparon (...) por las personas y sus diferencias individuales. Esta omisión fue corregida en la década de 1920, cuando algunos investigadores, empezaron a estudiar el papel de los grupos sociales en la eficiencia de las organizaciones” (p. 95). Surgió así La Escuela de las Relaciones Humanas.

Dentro de los estudios más resaltantes en el campo de las relaciones humanas referidas al comportamiento organizacional provino de los realizados por Hawthorne.

Siguiendo a Chiavenato (2004) afirma que: “El experimento de Hawthorne mostró que el cambio en el pago de incentivos laborales, en las tareas ejecutadas, en los períodos de descanso y en el horario laboral provocaba mejoras de productividad, que inicialmente fueron atribuidas a los efectos del factor humano” (p. 95).

“Además, los estudios de Hawthorne plantearon dudas respecto al enfoque de la eficiencia y de los principios de la administración aplicados hasta entonces. Más aún, el experimento provocó el surgimiento del enfoque llamado de las relaciones humanas, y desvió la atención del método de trabajo para dirigirlo al aumento de la satisfacción de las personas con el aumento de la eficiencia de la organización” (Chiavenato, 2004, pp. 95-96).

Es importante también, resaltar los trabajos realizados por dos importantes teóricos del comportamiento como son Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

Citando a Chiavenato (2004) afirma que “La teoría de la motivación de Maslow se basa en la llamada pirámide de las necesidades. El fundamento de la teoría es que las necesidades pueden ser jerarquizadas, es decir, distribuidas por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano” (p. 320).

Maslow propuso una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, de asociación o aceptación, de estimación, de autorrealización.

Koontz y Weihrich (2004) sostiene que: “Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores” (p. 500).

Al respecto Robbins (2004) agrega: “Entonces, y de acuerdo con Maslow, para motivar a una persona hay que comprender en qué parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra en ese momento o de los niveles superiores” (p. 157).

Siguiendo con los estudios de Maslow; Chiavenato (2004) afirma:

En resumen, existen dos clases de necesidades: las necesidades de orden bajo o primarias (como las necesidades fisiológicas y las de seguridad) que son satisfechas externamente (mediante la remuneración, la permanencia en el empleo, las condiciones de trabajo) y las necesidades de orden elevado o secundarias (como las necesidades sociales, de estima y de realización

personal) que son satisfechas internamente (dentro del individuo). (p. 321).

Sin embargo, y citando a Koontz y Weihrich (2004) afirman que: “El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colaboradores. Éstos se propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de la motivación” (p. 503).

La Teoría de los dos factores o teoría de motivación e higiene fue formulada por el psicólogo Frederick Herzberg. Chiavenato (2004) asiente: “Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos y están totalmente desligados de los factores responsables de la insatisfacción. En su opinión, lo contrario de satisfacción no es insatisfacción, sino ausencia de satisfacción, De igual manera, lo contrario de insatisfacción no es satisfacción, sino ausencia de insatisfacción” (p. 325).

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004) “los satisfactores [motivadores] e insatisfactores [higiene] identificados por Herzberg se asemejan a los factores propuestos por Maslow” (p. 503).

3.2.2. Satisfacción Laboral.

Diferentes estudiosos han realizado investigaciones referidas a la satisfacción laboral; uno de ellos es Robbins (2004) quien afirma: “La satisfacción laboral se define como la actitud general de un empleado hacia su trabajo” (p. 78).

La idea de que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos ha sido durante muchos años una premisa básica de los administradores. Muchas pruebas arrojan dudas a esa supuesta relación, pero se puede decir que las sociedades avanzadas deben preocuparse no sólo por la

cantidad de vida –es decir, los aspectos de mayor productividad y adquisiciones de material-, sino también con su calidad. Los investigadores que defienden valores humanistas afirman que la satisfacción es un objetivo legítimo de las organizaciones. La satisfacción tiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación, aparte de que las organizaciones tienen la responsabilidad de dar a los empleados trabajos estimulantes y remunerados por sí mismos. Por tanto, aunque la satisfacción laboral representa una actitud y no una conducta, los investigadores del comportamiento organizacional la consideran una variable importante. (Robbins, 2004, p. 25).

Chiavenato (2004) define la Satisfacción laboral como “la diferencia entre las recompensas que reciben las personas y lo que éstas piensan que merecen o desean recibir” (p. 17).

La satisfacción con el trabajo es más una actitud que un comportamiento, pero no por eso deja de ser una importante variable por dos razones: refleja una relación con los factores de desempeño y con las preferencias de los valores defendidos por los investigadores del comportamiento organizacional. “Muchas organizaciones pretenden crear un lugar excelente para trabajar. La convicción de que las personas satisfechas con su trabajo son más productivas que las insatisfechas ha sido una especie de doctrina durante muchos años, debido a cierta evidencia de esa relación. Las organizaciones se deben preocupar no sólo por la cantidad, es decir, la productividad elevada

y los bienes materiales, sino por la calidad de vida en el trabajo. La satisfacción es un objetivo legítimo de la organización, pues está relacionada con el ausentismo y la rotación [entre otros]. Además, los investigadores que tienen fuertes valores humanistas opinan que la organización es la responsable de ofrecer empleos que sean estimulantes e intrínsecamente gratificantes para las personas”. (Chiavenato, 2004, p. 17).

Además de los autores citados, Días (2002) también se refiere a la satisfacción laboral, afirmando: “La satisfacción en el trabajo es la base del rendimiento. Para lograr (...) la empresa debe captar la voluntad de sus integrantes y para ello debe tomar la iniciativa y el cometido de alcanzar la paz y la tranquilidad dentro de ella” (p. 269).

3.2.3. Medición de la Satisfacción con el Trabajo.

La Satisfacción con el trabajo sí se puede medir. Robbins (2004), afirma: “Existen dos métodos para medir el concepto Satisfacción con el Trabajo; la calificación única general y la calificación sumada” (p. 78).

“Los dos métodos más conocidos [para medir la satisfacción en el trabajo] son la calificación única general y la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza. El método de la calificación única general consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta, como ésta: “Considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?” Los entrevistados dan sus respuestas rodeando con un círculo un número entre uno y cinco que corresponden a las contestaciones “muy satisfecho” o “muy insatisfecho”. El otro método,

la suma de las facetas del trabajo, es más elaborado. Se identifican los elementos claves de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos que se incluirían están la índole del trabajo, supervisión, salario actual, oportunidades de ascender y relaciones con los compañeros. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo”. (Robbins, 2004, pp. 78-79).

“Ahora, La inquietud residiría en conocer cuál de los dos métodos es mejor para medir esta variable”. Al respecto Robbins (2004) sostiene:

¿Es uno de estos métodos mejor que el otro? Intuitivamente, parecería que resumir las respuestas a varios factores relacionados con el trabajo daría una evaluación más precisa de la satisfacción; sin embargo, las investigaciones no respaldan esta idea. Se trata de uno de esos raros casos en que la sencillez funciona tan bien como la complejidad. Al comparar el método de las calificaciones de una pregunta y el método más largo de la suma de factores, se ve que el primero es tan válido como el segundo. La mejor explicación de este resultado es que el concepto de satisfacción con el trabajo es de por sí tan amplio que la pregunta única capta su esencia. (p. 79).

3.2.4. Satisfacción con el Trabajo. Importancia de su estudio.

Es importante saber el grado de satisfacción que los empleados muestran en la organización donde se desenvuelven, puesto que ello influye en diversos factores

como la productividad, el ausentismo, la rotación, la ciudadanía organizacional, entre otros.

Satisfacción y productividad.

Robbins (2004), al abordar el tema sobre satisfacción y productividad sostiene que “Es interesante observar que si dejamos el plano de los individuos y pasamos al de la organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño” (p. 80).

Robbins (2004) sigue afirmando: “Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, se encuentra que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos” (p. 80).

Citando a Chiavenato (2004) afirma: “Una organización es productiva cuando consigue alcanzar sus objetivos, transformando sus insumos en resultados cada vez mejores al costo más bajo posible. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia” (p. 16).

Satisfacción y ausentismo.

Chiavenato (2004) asevera: “Otra preocupación de las organizaciones está en reducir el ausentismo. El ausentismo significa que las personas no se presentan a trabajar, ya sea voluntaria (por decisión personal) o involuntariamente (por causas de fuerza mayor)” (p. 16).

Robbins (2004) asiente al respecto: “La satisfacción guarda una relación negativa constante con el ausentismo. (...) Es de entender que los trabajadores insatisfechos tienen más probabilidades de faltar al trabajo que los satisfechos, siempre y cuando no medien otros factores externos, como por ejemplo pagos por enfermedades, días libres al año, entre otros” (p. 80).

Satisfacción y rotación.

De acuerdo a Chiavenato (2004) afirma que: “La rotación representa la constante entrada de personas a la organización y también su salida, sea voluntaria (cuando la dimisión es fruto de la decisión personal del empleado) o involuntariamente (cuando la separación es resultado de una decisión de la organización)” (p. 16).

Según Chiavenato (2004) sostiene que: “La rotación casi siempre significa que la organización pierda personas que no le gustaría perder. No obstante, cierta rotación puede ser positiva y hasta podría crear condiciones para que la organización sustituya a empleados poco eficientes por otros más competentes o motivados” (p. 16).

Tomando como referencia a Robbins (2004) asevera que: “La satisfacción también tiene una relación negativa con la rotación. Sin embargo, [otros] factores (...) son restricciones importantes para decidir si se deja o no el trabajo actual” (p. 81).

Satisfacción laboral y comportamiento ciudadano organizacional.

Robbins (2004) afirma al respecto lo siguiente: “La ciudadanía organizacional es un comportamiento discrecional que no forma parte de las exigencias funcionales de una persona, pero que ayuda a propiciar el funcionamiento eficaz de la organización” (p. 17).

Chiavenato (2004) sostiene que: “Las organizaciones exitosas necesitan empleados que hagan más que cumplir sus deberes usuales, que tengan un desempeño que supere lo que se espera” (p. 17)

Afirma Chiavenato (2004) que: “En el dinámico lugar de trabajo actual, donde las tareas se asignan cada vez más a equipos y la flexibilidad es crucial, las organizaciones necesitan empleados que practiquen conductas de buena ciudadanía” (p. 17).

Chiavenato (2004) define el término de ciudadanía organizacional como sinónimo de grado de compromiso, agregando lo siguiente:

[Practicar conductas de buena ciudadanía es] como hacer comentarios constructivos sobre su grupo y la organización, ayudar a los otros miembros del grupo, ofrecerse como voluntarios para actividades que no conciernen al trabajo, evitar conflictos innecesarios, tratar con cuidado las propiedades de la organización, respetar el espíritu, las reglas y normas y tolerar con buen ánimo las ocasionales imposiciones y fastidios que trae el trabajo. (p. 17)

Satisfacción laboral y satisfacción de los clientes.

Los docentes como trabajadores que prestan servicios siempre tratan con personas ya sea alumnos o padres de familia. Al respecto Robbins (2004), sostiene que:

Estudios indican que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes. ¿Por qué? En las organizaciones de servicio, la retención y abandono de los clientes dependen en buena medida de la manera en que los tratan los empleados. Es más probable que si los empleados están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes. Y como los empleados satisfechos rotan menos, es más probable que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio con experiencia. (p. 83)

3.2.5. Insatisfacción laboral.

Los empleados manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Renunciando a su puesto de trabajo, quejándose, murmurando, no cumpliendo a cabalidad sus funciones, entre otros. Las consecuencias de un trabajador insatisfecho se puede expresar como:

Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores y algunas formas de actividad sindical.

Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.

Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores (Robbins, 2004, p. 82).

3.2.6. Satisfacción con el Trabajo. Instrumentos de medición.

Los profesores José L. Meliá y José M. Peiró (1998), investigadores de la Unidad de Investigación de Psicometría en el la Línea de investigación de la Psicología de la Seguridad de la Universidad de Valencia, España; elaboraron un cuestionario para medir la Satisfacción con el trabajo denominado CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23.

Este cuestionario califica el grado de satisfacción o insatisfacción que produce el trabajo o los distintos aspectos del mismo en una escala tipo Likert con siete alternativas:

Muy insatisfecho = 1

Bastante insatisfecho = 2

Algo insatisfecho = 3

Indiferente = 4

Algo satisfecho = 5

Bastante satisfecho = 6

Muy satisfecho = 7

Este cuestionario contiene 23 ítems, los cuales se distribuyen en 5 dimensiones: satisfacción con la supervisión, que abarca los ítems 13, 14, 15, 16, 17 y 18; satisfacción con las prestaciones que recibe en materia de formación, promoción y aspectos sindicales, que comprenden 4 ítems: 11, 12, 22, 23; satisfacción con el ámbito físico, comprende los ítems 6, 7, 8, 9 y 10; satisfacción Intrínseca, abarca los ítems 1, 2, 3, 4 y 5; satisfacción con la participación en las decisiones, que comprende los ítems 19, 20 y 21.

Este cuestionario cuenta además con una hoja introductoria donde se anotan datos generales del entrevistado, entre otros: ocupación, sexo, edad, zona de trabajo, estudios profesionales, situación laboral, años de servicio.

3.2.7. Desempeño Laboral.

Robbins (2004) sostiene que: “el desempeño de los empleados se favorece cuando se corresponden las habilidades y el puesto. Los puestos imponen distintas exigencias a quienes los ocupan y que las personas poseen capacidades diversas” (p. 43).

El Desempeño Laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observables en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la organización.

Koontz y Weihrich (2004) sostienen que “si una organización pretende cumplir eficaz y eficientemente sus metas, debe determinar e instrumentar medios que le permitan medir con la mayor exactitud posible el desempeño de sus trabajadores” (p. 406).

También Koontz y Weihrich (2004) afirman que: “los sistemas de evaluación con base en metas verificables preseleccionadas posee un valor extraordinario para la evaluación del desempeño” (p. 407).

En cuanto a qué evaluar, Robbins (2004) asevera que: “los criterios que elige la administración al evaluar el desempeño de los empleados tiene una influencia notable en lo que hacen los trabajadores. (...) los tres criterios más populares son los resultados de las tareas, los comportamientos y los rasgos de los individuos” (pp. 499-500).

“La importancia de la evaluación del desempeño radica en que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 411-412).

En cuanto a los objetivos fundamentales que persigue la evaluación del desempeño docente, estos son:

- Permite condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

- Proporciona oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

3.2.8. Evaluación del desempeño docente.

En lo referente a los beneficios de la evaluación del desempeño laboral, Chiavenato (2004) refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad” (p. 633).

Tomando en cuenta diversos enfoques de varios autores se puede señalar que las ventajas son las siguientes:

- a) Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- b) Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumentos.
- c) Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- d) Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- e) Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- f) Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- g) Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

CONCLUSIONES

- PRIMERA.-** Las organizaciones se definen como un grupo humano conformado por especialistas que trabajan juntos en una tarea en común. Son entidades sociales, conformadas por personas quienes son su esencia en sí y le dan vida y vitalidad. El comportamiento de dichas personas o trabajadores dentro de la organización, es tratado y analizado por una disciplina académica denominada Comportamiento organizacional.
- SEGUNDA.-** Las Instituciones Educativas son organizaciones que brindan el servicio educativo y tienen por finalidad la formación integral del educando, trabajando en ellas especialistas del saber, que son los docentes. El docente es el trabajador principal de una Institución Educativa y el que contribuye de manera directa a alcanzar el fin para el cual esta organización fue creada.
- TERCERA.-** La satisfacción con el trabajo se define como la actitud que muestra el docente hacia su puesto de trabajo. Esta actitud influye en factores determinantes dentro de la Institución Educativa como la productividad, el ausentismo, la rotación y el grado de compromiso.
- CUARTA.-** El desempeño laboral hace referencia a aquellas acciones o comportamientos observables en los docentes y que son relevantes para los objetivos de la Institución Educativa. Pueden ser medidos en términos de eficiencia y eficacia.

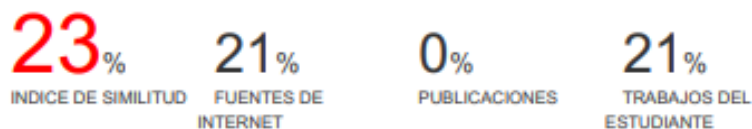
REFERENCIAS CITADAS

- Atalaya, M. (1999). *Satisfacción Laboral y Productividad*. Extraído el 19 de marzo, 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos60/recursos-humanos-peru/recursos-humanos-peru.zip>.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D. F.: Editorial Thomson.
- Decreto Supremo 050 de 1982 – ED. (1982, 01 de diciembre). *Sobre Reglamento del Sistema de Supervisión Educativa*. Lima
- Días, C. (2002). *Administración*. Lima: Editorial San Marcos.
- Hernández, R, Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4ª Ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. (12ª Ed.) México D. F.: Mc Graw Hill.
- Ley General de Educación 28044 de 2003 – ED. (2003, 28 de julio). Lima
- Ley de Reforma Magisterial 29944 de 2012 – ED. (2012, 25 de noviembre). Lima
- Meliá, J. & Peiró, J. (1998). *Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Extraído el 15 de enero, 2009 de <http://www.uv.es/seguridadlaboral>
- Ministerio de Educación (Ed.). (s. f.). *Módulo de aprendizaje: compromiso de maestro, formación en la práctica*. Lima, Perú.

- Munich, L. & Ángeles, E. (1993). *Métodos y técnicas de investigación*. México D. F.: Editorial Trillas.
- Robbins, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México D. F.: Editorial Pearson Educación.
- Taylor, F. (1974). *Principios de la administración científica*. (18ª Ed.). México: Herrero Hermanos, SUCS., S. A.
- Toso, K. (s. f.). *Administración básica*. Lima: Editora y distribuidora Palomino
- Universidad Nacional de Cajamarca (Ed.). (2006). *Módulos de aprendizaje: metodología de la investigación educativa*. Cajamarca, Perú.
- Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Ed.). (s. f.). *Administración estratégica*. Chiclayo, Perú.
- Valeriano L. & Hernández, G. (2003). *Gestión y administración educativa*. Lima.
- Van, D. & Meyer, W. (1971). *Manual de técnica de la investigación educacional*. (1ª Ed.). Buenos Aires: Editorial Paidós.

DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	3%
2	www.umag.cl Fuente de Internet	2%
3	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	www.iiies.org Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	1%
7	www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet	1%
8	repositorio.pucesa.edu.ec Fuente de Internet	1%

9	Submitted to Universidad Sergio Arboleda Trabajo del estudiante	1%
10	www.educacionenred.pe Fuente de Internet	1%
11	www.ciberdocencia.gob.pe Fuente de Internet	1%
12	docslide.us Fuente de Internet	1%
13	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
14	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	1%
15	www.buenastareas.com Fuente de Internet	1%
16	doctiktak.com Fuente de Internet	1%
17	Submitted to Universidad Senor de Sipan Trabajo del estudiante	<1%
18	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
19	studylib.es Fuente de Internet	<1%

Submitted to Universidad Rafael Landívar

20	Trabajo del estudiante	<1%
21	cybertesis.ubiobio.cl Fuente de Internet	<1%
22	altorendimiento.com Fuente de Internet	<1%
23	Submitted to Universidad de Guadalajara Trabajo del estudiante	<1%
24	biblioteca2.ucab.edu.ve Fuente de Internet	<1%
25	www.colproba.org.ar Fuente de Internet	<1%
26	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1%
27	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
28	www.cusconoticias.com Fuente de Internet	<1%

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words

