

## **GRADO DE SATISFACCIÓN Y NIVELES DE DESEMPEÑO DE MAESTROS DE ESCUELAS Y COLEGIOS CONFESIONALES SALVADOREÑOS**

Manuel Antonio Lazo Melgar

Ramón Meza Escobar

*Universidad de Montemorelos, México*

### *RESUMEN*

*Este estudio tuvo el propósito de conocer la relación entre la autopercepción del grado de satisfacción laboral y la autopercepción del nivel de desempeño de los maestros de escuelas y colegios confesionales salvadoreños. La muestra estuvo constituida por 109 docentes de ocho instituciones educativas. Se utilizaron dos instrumentos elaborados por los autores, el primero para medir el grado de satisfacción laboral (24 ítems,  $\alpha = .924$ ) y el segundo para medir el nivel de desempeño (34 ítems,  $\alpha = .884$ ). La muestra representó el 90% del total de la población investigada. En general los docentes encuestados tuvieron una autopercepción entre buena y excelente del grado de satisfacción y nivel de desempeño. Se encontró que los niveles de satisfacción y desempeño tuvieron un grado de relación positiva y moderada. La edad y el tipo de empleo resultaron ser independientes de la autopercepción del grado de satisfacción y del nivel de desempeño.*

*Palabras clave:* satisfacción laboral, desempeño laboral, docentes, educación privada confesional

### **Antecedentes**

#### **Satisfacción laboral**

Un alto nivel de satisfacción laboral permite al individuo aplicar su creatividad y progresar más allá de donde está ahora. Aun si nadie más reconoce su

logro, sentirá la satisfacción de haber hecho un buen trabajo. Es posible que reciba el encomio de alguno de sus superiores, pero su mayor recompensa será su satisfacción personal (Carter, 1994).

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su responsabilidad en su puesto. Se la puede comparar con el placer que siente el trabajador al realizar su trabajo (Smith, Kendall y Hulin, 2000). Jiménez Jiménez y Bueno Blanco (2003) consideran que la satisfacción laboral consiste en la valoración que hace el individuo de su situación en un entorno organizacional concreto; es

---

Manuel Antonio Lazo Melgar y Ramón Meza Escobar, Posgrado en Administración, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Montemorelos.

La correspondencia concerniente a este artículo puede ser enviada a Ramón Meza Escobar, Posgrado en Administración, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Montemorelos, Av. Libertad 1300 Pte., Apartado 16, Montemorelos, Nuevo León, México 67530. Correo electrónico: [rmeza@um.edu.mx](mailto:rmeza@um.edu.mx)

## SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

decir, el modo en que una persona valora lo que está obteniendo a cambio de lo que produce en una empresa.

La satisfacción en el trabajo es la actitud general ante el trabajo propio, la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que creen que deberían recibir. La satisfacción laboral es de sumo interés y tiene efectos en el rendimiento de los empleados, ya que aumenta la productividad y reduce el ausentismo y la rotación del personal. Un trabajador contento es un trabajador muy productivo (Robbins, 2004).

Según lo declarado por Muchinsky (2002), la actitud que mantienen los empleados hacia la empresa es muy importante, porque de eso depende la producción. Igualmente es importante la relación con sus compañeros de trabajo, la relación con otras empresas y principalmente la relación con los clientes, por lo que la satisfacción laboral consiste en el grado de placer y significado que el empleado obtiene de su trabajo. Una empresa es lo que son sus empleados.

Grajales Guerra y Salazar (2002) afirman que la idea de que el trabajo es una carga se ha impartido al ser humano desde su más tierna edad y debería hacerse una distinción entre lo que las personas dicen acerca del trabajo y las satisfacciones que realmente se logran al desarrollarlo. Esta idea repercute hoy en día en hombres y mujeres y cualquier actividad que llega a sus manos para realizar, es recibida como una carga.

Según Robbins (citado en Grajales Guerra y Salazar, 2002), la satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. En términos laborales un individuo muy satisfecho adopta actitudes posi-

vas con relación al trabajo, mientras que la persona que no está satisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas hacia éste. Por eso puede ser considerada como una respuesta emocional positiva al puesto; otras reacciones afectivas relacionadas son el compromiso organizacional y la implicación en el puesto. Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones que la afectan, entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (Salgado, Resemerio e Iglesias, 1996).

Pérez Gorostegui y Oteo Ochoa (2006) afirman que la satisfacción laboral se traduce en calidad laboral. Las empresas están poniendo especial atención en mantener un alto índice de satisfacción en sus empleados para combatir el ausentismo, la rotación y la desmotivación de sus empleados.

Existen algunos factores que afectan en forma positiva la satisfacción laboral en forma individual y colectiva, cuyas consecuencias se reflejan en forma directa en la productividad. De acuerdo con Quintanilla y Bonavia (2005), los factores más comunes son el salario, las condiciones de trabajo, la estructura organizacional y el clima laboral. Las empresas deben estar alertas para contrarrestar cualquier factor que incida en forma negativa en la satisfacción laboral.

López (2007) propone que la satisfacción en el trabajo pasa por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y el reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y

el ambiente, son factores de satisfacción importantes. Por lo tanto, impulsa a las personas para dar lo mejor de sí mismas, en cada etapa de la vida. Las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirán en las personas el impulso para generar nuevos comportamientos y esfuerzos para satisfacerlas.

Un empleado con un grado de satisfacción muy alto se siente deseoso de contribuir al progreso y al éxito de la empresa. Se siente orgulloso de su trabajo, lo que se convierte en una de las fuerzas motivadoras más importantes, para dar lo mejor de sí para el crecimiento y el desarrollo de la empresa. El desarrollo y éxito de la empresa se convierte en un factor de satisfacción para ellos (Universidad Nacional Autónoma de México, 1992). Al mismo tiempo, la satisfacción alta se refleja en los esfuerzos y sacrificios que el sujeto llega a realizar, el empeño que pone por alcanzar una meta y la intensidad con que se exige más a sí mismo. Depende en primer lugar, de las motivaciones que lo impulsan a actuar y estas motivaciones tienen su base en las necesidades que experimenta y las posibilidades de obtener la satisfacción laboral mediante su vínculo con la organización. La percepción que tenga el individuo de la posible realización de sus metas tributa a la satisfacción (Arana Mayorca, 1997).

Los empleados con un grado de satisfacción bajo tienden a tener fricciones muy frecuentes con sus compañeros de trabajo. Su rendimiento es bajo, participan en las huelgas y practican el tortuismo. Generalmente hay quejas por bajo desempeño, baja calidad en la producción, problemas disciplinarios, rotación y ausentismo que afectan la productividad de las empresas (Namakforoosh,

2000).

Robbins (2004) declara que entre los factores que influyen en la satisfacción laboral están el trabajo mentalmente estimulante, la remuneración equitativa, las condiciones laborales de apoyo y el respaldo de los compañeros. No hay duda de que las personas prefieren trabajos que les permitan usar su creatividad, aplicar sus destrezas y habilidades y que el trabajo signifique un estímulo intelectual. Además esperan salarios justos, que respondan a sus expectativas. Cuando los individuos sienten que la remuneración está de acuerdo con sus expectativas se sienten satisfechos y experimentan un mayor compromiso con la organización. Se sienten inspirados y luchan por alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Los empleados prefieren un ambiente laboral óptimo, con instalaciones modernas, con equipo y herramientas adecuadas y se sienten muy satisfechos cuando el trabajo está ubicado cerca de su residencia. Además se sienten cómodos cuando tienen compañeros amigables, que les brindan apoyo, y también es estimulante cuando su jefe o su supervisor es amigable, escucha sugerencias y muestra interés personal por ellos.

Según Covey (2007), cuando se ama lo que se hace, las cosas se hacen bien. Amar lo que se hace da un salario más valioso que el dinero, da satisfacción.

Otro factor que contribuye a la satisfacción laboral es ocupar puestos de mayor variedad de exigencias, percepción del puesto como significativo y el sentirse útil e importante. Todo empleado tiene características individuales y desea desarrollarlas mediante la realización de su trabajo. El empleado desea contribuir con sus conocimientos a la obtención de

excelentes resultados en su empresa. El éxito de la empresa es su propio éxito (Espeso Santiago, Fernández Zampico, Rodríguez Getino, Menéndez Diez y Vásquez Espeso, 2008).

### **Desempeño laboral**

Wiley (2002) define desempeño laboral como la cantidad y calidad de tareas realizadas por un individuo o un grupo de ellos en el trabajo. Es una piedra angular de la productividad que contribuye al logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Werther y Davis (2000), el desempeño es un proceso que permite estimar el rendimiento global de los empleados.

Según Pontifes (2002), la evaluación del desempeño es uno de los mecanismos que dan seguimiento al trabajo de las personas dentro de las organizaciones. Una de las principales preocupaciones empresariales es la solidez productiva, la cual desemboca en el bienestar social y económico.

En la opinión de Gratton (2001), la evaluación del desempeño es un medio que permite reconocer la contribución que los trabajadores y unidades empresariales dan a la organización.

En el ámbito educativo, el desempeño laboral también juega un rol importante. El desempeño en educación está relacionado con la evaluación educativa, que es un proceso complejo y precisamente por esta razón existen muchas formas de conceptualarla, definirla y entenderla (Bretel, 2005). La evaluación educativa nunca es un hecho aislado y particular, es un proceso que partiendo de la obtención de información se orienta a la emisión de juicios de valor respecto de algún sujeto, objeto o interven-

ción educativos.

La práctica de evaluación del desempeño no es nueva, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse (Fuchs, 1997). El uso sistemático de la evaluación de desempeño comenzó en los gobiernos y en las fuerzas armadas a comienzos del siglo pasado. Los primeros sistemas de evaluación en las empresas se utilizaron en Estados Unidos, alrededor de la primera guerra mundial.

En la historia del desarrollo educativo, la literatura que habla sobre factores escolares, con algún grado de asociación con los resultados del aprendizaje de los alumnos y con otros elementos de su desarrollo personal, es relativamente reciente. Desde los años cincuenta hasta los ochenta, la investigación educativa reforzó este supuesto, y ha identificado a la variable desempeño profesional del maestro como muy influyente y determinante para lograr un salto cualitativo de la gestión escolar (Valdez Veloz, 2000).

Según Antunes (2000), es importante utilizar los resultados de proceso de evaluación del desempeño docente para ponderar la producción académica en el ámbito de la docencia y promover, de esta manera, una orientación clara hacia la docencia de calidad.

La evaluación del desempeño valora la actuación del docente como profesional que participa en el desarrollo del proyecto educativo institucional, planea su labor educativa, aplica las estrategias pedagógicas más apropiadas para mejorar la formación de los estudiantes, evalúa los resultados del aprendizaje, se integra con la comunidad educativa, administra los recursos físicos y financieros y se convierte en un facilitador del trabajo en equipo destinado a mejorar la equidad,

calidad y eficiencia del establecimiento educativo (Montenegro Aldana, 2003).

Los que no quieren ser evaluados se preguntan si es necesario evaluar al personal de la empresa. La respuesta es sí. En el Reino Unido, mediante la evaluación del desempeño, se han identificado 13,000 profesores de colegios públicos como incompetentes y 13,000 directores como carentes de liderazgo. La evaluación del personal de una organización es importante porque se puede evaluar a cada persona, lo que cada una de ellas ha aportado en su puesto de trabajo día a día, llámese institución o empresa (Minguez Vela, 2005).

Gutiérrez y Senlle (2005) sostienen que la evaluación del desempeño de los docentes se hace necesaria para poder determinar las carencias de competencias y los planes de reciclaje que deben diseñarse para que los maestros, profesores y catedráticos puedan cumplir los esperados objetivos con éxito.

### **Satisfacción y desempeño laboral**

Parece existir cierta asociación entre la satisfacción y el desempeño laboral. López (2007) menciona que, cuando la motivación disminuye o desaparece, las personas tienden a paralizarse o no avanzar, lo cual genera un sentimiento de frustración que repercute en el desempeño.

Zenea Montejó (2004) dice que los verdaderos equipos de dirección siempre encuentran la forma para que cada uno de sus miembros aporte y de ese modo obtengan reconocimientos. Cuando los individuos se ven sometidos a un propósito y metas comunes de equipo, la necesidad de sobresalir como individuo se convierte en un poderoso motor para el desempeño individual y de equipo.

Genovese (2004) afirma que, como las organizaciones se componen de personas, su estudio constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, particularmente la administración de recursos humanos. A las personas debe darse razones e incentivos para influir en su satisfacción laboral y en su desempeño.

Valdez Veloz (2000) declara que, para asegurar el éxito, todas las organizaciones deben dotarse y mantener una fuerza de trabajo calificada. Esto significa que además del reclutamiento, de la contratación y de colocar individuos dentro del sistema adecuadamente, las organizaciones deben ser capaces de retener a los empleados, ofreciéndoles recompensas atractivas, dependiendo de su contribución, ya que son relevantes para la satisfacción laboral y su desempeño y de esa forma poder satisfacer sus necesidades individuales.

Sherman, Bohlander y Snell (2001) declaran que estudios recientes sugieren que tanto el desempeño como la satisfacción laboral son mucho mayores cuando las organizaciones combinan sus cambios de diseño, en el logro de las metas y estrategias globales con las necesidades de sus empleados. Esto comienza con el análisis y la discusión de los retos competitivos, los valores de la organización y las preocupaciones de los empleados, lo que da como resultado una declaración de las estrategias que persigue la organización. En este punto los empleados ven los retos y las metas de la organización como suyas y están dispuestos a luchar para alcanzarlos, lo que permitirá que los empleados experimenten un alto grado de satisfacción y un excelente nivel de desempeño.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)

## SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

establecen lo que tradicionalmente han sido las tres posibilidades de relación entre satisfacción y desempeño:

1. La satisfacción produce rendimiento o desempeño.
2. El desempeño genera satisfacción.
3. Hay relación directa entre desempeño y satisfacción.

Las investigaciones se inclinan a favor de la última aseveración, aunque la situación varía, dando apoyo a la segunda relación, cuando se toman en consideración las recompensas. Así, un comportamiento productivo seguido de recompensas valoradas por el ejecutante aumenta la satisfacción. Las relaciones entre estos tres conceptos podrían concebirse como un juego circular de influencias. La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización. El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño.

Roca Girona (2006) afirma que la dirección debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la satisfacción y el desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar en consideración metodologías de trabajo, creación de oportunidades y aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal, reglas y orientaciones de seguridad, in-

cluyendo la ubicación del lugar de trabajo, interacción social, instalaciones para el personal en la organización, calor, humedad, luz, flujo de aire, higiene y limpieza. Los premios a la calidad en el desempeño, que se otorgan en las diferentes regiones del mundo, consideran también la importancia del factor humano en los logros organizacionales, lo que constituye quizás el principal impulso para lograr mejoras en la atención a los trabajadores en el orden práctico.

El objetivo básico de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño de los individuos, los equipos y toda la organización. También puede servir para la toma de decisiones administrativas con respecto a los incrementos salariales, las transferencias o la terminación de relaciones laborales. Las organizaciones deben procurar una evaluación exacta que permita el desarrollo de un plan para mejorar el desempeño individual y global.

Dessler (2001) comenta que el análisis del desempeño significa constatar si existe una diferencia significativa entre el desempeño y la satisfacción laboral y en determinar si dicha diferencia se puede rectificar, mediante capacitación, rotación dentro de la misma empresa o por otros medios (como transferir al empleado a otra organización). En cualquiera de los casos el primer paso será evaluar el desempeño y la satisfacción del empleado, pues, si existe la posibilidad de mejorarlos primero, tendrá que compararse el desempeño actual del empleado con el que debería tener y luego medir su grado de satisfacción laboral actual con el que debería experimentar. Lo ideal sería tener empleados con un alto grado de satisfacción laboral y un alto nivel de desempeño, pero no siempre esta fórmula se da en las organizaciones.

### Método

El objetivo de investigación fue conocer si existe relación significativa entre la autopercepción del grado de satisfacción laboral y la autopercepción del nivel de desempeño de los maestros de un grupo de escuelas y los colegios confessionales salvadoreños.

La investigación fue de tipo descriptiva, correlacional, de campo, con un diseño transversal y un enfoque cuantitativo.

La muestra estuvo constituida por 109 maestros (29 hombres y 80 mujeres) que laboran en ocho colegios seleccionados para este estudio, lo que representa el 90% de la población ( $N = 121$ ).

Participaron en este estudio las siguientes instituciones: (a) Colegio Adventista de Chalatenango, (b) Colegio Adventista de Citalá, (c) Colegio Adventista de Santa Tecla, (d) Colegio Central de San Salvador, (e) Colegio Adventista de Scandia, (f) Colegio Adventista de Soyapango, (g) Colegio Adventista de Quezaltepeque y (h) Escuela de Capacitación Adventista Salvadoreña.

Los instrumentos fueron elaborados por los autores. El instrumento de satisfacción consta de 24 ítems y el de desempeño de 34 ítems. El instrumento está dividido en tres partes: datos generales, cuestionario de satisfacción y cuestionario de desempeño. Para calcular la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de alfa de Cronbach, cuyos valores para satisfacción laboral y para desempeño del maestro fueron, respectivamente, .924 y .884.

### Resultados

El rango de edad de los maestros se hallaba entre los 19 a 60 años, con una mayor frecuencia en el segmento etario

que va de 31 a 40 años ( $n = 35$ ).

La Tabla 1 muestra el tipo de empleo con el que fueron contratados los maestros que contestaron el instrumento.

Tabla 1

Tipo de empleo	<i>n</i>	%
Contrato tiempo completo	53	48.62
Contrato horas clase	6	5.50
Regular con jubilación local	39	35.78
Regular con jubilación local y organizacional	11	10.10
Totales	109	100.00

### Análisis descriptivo

En cuanto al grado de satisfacción laboral autopercebido por los maestros de las escuelas y de los colegios, se encontró que los maestros están entre satisfechos y muy satisfechos con las acciones relacionadas con la autopercepción del grado de satisfacción laboral ( $M = 3.59$ ,  $DE = 0.58$ ).

Al analizar los ítems de la variable satisfacción laboral se encontró que los valores más altos fueron los siguientes: (a) relación con los alumnos, 4.48, (b) relación con los padres de los alumnos, 4.15 y (c) la relación con el director, 4.13.

Para la variable satisfacción laboral los valores más bajos fueron: (a) el sistema de escalafón de salarios, 2.96, (b) el salario que recibe, 2.94, (c) el sistema de prestaciones adicionales al salario, 2.83 y (d) el tipo de jubilación que recibirá, 2.55. Es interesante que el factor que causa mayor satisfacción a los maestros sea la relación con los alumnos. Lo que no causa sorpresa es que el factor que causa menos satisfacción sea el tipo de jubilación que recibirá.

Para la variable nivel de desempeño los maestros se autoevaluaron en un nivel entre bueno y excelente ( $n = 109$ ,  $M$

= 4.51,  $DE = 0.33$ ). De forma similar, conforme a la escala de medición que se utilizó, el resultado indica que los maestros realizan sus tareas casi siempre o siempre. Los valores máximos fueron: (a) revisar las tareas de los estudiantes, 4.77, (b) tener buenas relaciones interpersonales con los padres, 4.77, (c) elaborar la jornalización anual, 4.76 y (d) elaborar el guion de clases, 4.76. Los valores mínimos fueron: (a) utilizar agenda diaria, 3.81 y (b) visitar los hogares de los alumnos por lo menos una vez por semestre, 3.58.

### **Análisis inferencial**

Se observó una relación significativa entre la autopercepción del grado de satisfacción laboral y la autopercepción del nivel de desempeño de los maestros ( $r = .206, p = .032$ ).

Se encontró una diferencia significativa entre la autopercepción del grado de satisfacción laboral de los maestros de las escuelas y de los colegios confesionales salvadoreños según su tipo de empleo ( $F(3, 105) = 5.297, p = .002$ ). Los valores de la media aritmética por grupo fueron los siguientes: (a) contrato tiempo completo: 3.41, (b) contrato horas clase: 3.673, (c) regular con jubilación local: 3.683 y (d) regular con jubilación local y organizacional: 4.094. El último grupo mostró el mayor grado de satisfacción.

Otro hallazgo fue que se encontró una diferencia significativa entre la autopercepción del nivel de desempeño de los maestros de las escuelas y de los colegios confesionales salvadoreños de acuerdo con el género ( $t(107) = -3.141, p = .002$ ). El nivel de desempeño autopercebido fue significativamente mayor en las mujeres ( $M = 4.56$ ) que en los hombres ( $M = 4.35$ ).

### **Discusión**

La satisfacción laboral es muy importante para las organizaciones. Gran parte del éxito o el fracaso depende de cuán satisfechos estén sus empleados. Las instituciones educativas deben preocuparse por mantener a sus maestros con un alto grado de satisfacción laboral. También deben poner especial atención para formar un equipo de maestros con un elevado nivel de desempeño. De esta forma integrarán un equipo que proyectará una imagen positiva ante sus directores, sus iguales, los alumnos y los padres de familia. Esto permitirá que los objetivos globales de las escuelas y colegios sean fácilmente alcanzados.

Intentando aplicar lo dicho por Pérez Gorostegui y Oteo Ochoa (2006), siendo que la satisfacción laboral es un factor determinante para el progreso de las empresas y organizaciones, los directores de las escuelas y de los colegios confesionales salvadoreños deberían preocuparse por mantener un grado de satisfacción laboral óptimo en los maestros, con el propósito de evitar el absentismo, la rotación y la ausencia de satisfacción laboral en los maestros.

Según un documento preparado por la Universidad Nacional Autónoma de México (1992), a las organizaciones les conviene tener empleados con un alto grado de satisfacción. De igual manera a los colegios les conviene mantener a los maestros con un alto grado de satisfacción, ya que de esa forma se sentirán deseosos de contribuir al desarrollo de los colegios, identificarse plenamente con sus planes y proyectos y estar dispuestos a contribuir para alcanzar las metas.

Esta investigación mostró que hay algunos factores que afectan en forma positiva la satisfacción laboral en forma

individual y colectiva. En los colegios confesionales hay factores muy sensibles que pueden vulnerar fácilmente el grado de satisfacción de los maestros y su nivel de desempeño. Los más comunes son el tipo de remuneración, el tipo de empleo y la edad. Los directores de los colegios deben estar muy alertas para neutralizar cualquier factor que influya en forma negativa en la satisfacción y el desempeño de los maestros de las escuelas y de los colegios confesionales salvadoreños.

Cuando la satisfacción laboral es baja, las consecuencias se reflejan en forma directa en la productividad. De acuerdo con Quintanilla y Bonavia (2005), los factores más comunes son el salario, las condiciones de trabajo, la estructura organizacional y el clima laboral.

Esta investigación armoniza con la postura de Hellriegel y Slocum (2004), quienes argumentan que los empleados que tienen un alto nivel de desempeño están más motivados a permanecer en la organización, lo que conviene a los directores de las instituciones educativas, ya que la inversión que harán en adiestramiento y capacitación será mínima, siendo que los maestros permanecerán más tiempo laborando para los colegios, pero los directores deben invertir en reconocer en forma pública y con incentivos tangibles a los maestros que muestran el mejor nivel de desempeño y un alto grado de satisfacción laboral.

El objetivo principal del presente estudio fue descubrir si existe relación entre la satisfacción laboral y el desempeño de los maestros. Los resultados de esta investigación revelan que el grado de satisfacción laboral de los maestros se posiciona entre los valores muy satisfechos y totalmente satisfechos. Los

resultados obtenidos indican que los maestros perciben un alto nivel de desempeño entre casi siempre y siempre. Es preocupante que el valor mínimo de la variable desempeño la registre el reactivo que evalúa visitar los hogares de los padres de los alumnos por lo menos una vez por semestre, ya que los padres son los clientes principales de los colegios. Aunque no son la única fuente de ingresos, son los más importantes y se debe prestar especial atención a este punto.

### Referencias

- Antunes, C. (2000). *El desarrollo de la personalidad y la inteligencia emocional: diálogos que ayudan a crecer*. Barcelona: Gedisa.
- Arana Mayorca, W. (1997). *Liderazgo, motivación y productividad*. Barcelona: McGraw Hill Interamericana.
- Bretel, L. (2005). *Propuestas para un diseño de evaluación*. Recuperado de [http://espanol-geocities.com/cne\\_magisterio/3/1.1e\\_LuisBretel.htm#\\_Toc535233989](http://espanol-geocities.com/cne_magisterio/3/1.1e_LuisBretel.htm#_Toc535233989).
- Carter, C. (1994). *Human resources management and the total quality imperative*. New York: Amacon.
- Covey, S. R. (2007). *El factor confianza: el valor que lo cambia todo*. Barcelona: Paidós.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- Espeso Santiago, J. A., Fernández Zampico, F., Rodríguez Getino, A., Menéndez Diez, F. y Vásquez Espeso, S. (2008). *Manual para la formación de técnicos de prevención de riesgos laborales*. México: Lex Nova.
- Fuchs, C. (1997). Sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño. *Revista El Diario*, 4, 10.
- Genovese, C. (2004). *Gestión de recursos humanos en los nuevos escenarios*. Recuperado de <http://www.gestiopolis1.com/recursos/documentos/archivo-docs/derecshum/trrhno2/gestionderrhnuevosescenarios.zip>
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- Grajales Guerra, T. y Salazar, A. L. (2002). La satisfacción laboral de la educadora salvadoreña del sector público. *Memorias*, 1, 10-66.

## SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

- Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano: cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid: Prentice Hall.
- Gutiérrez, N. y Senlle, A. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. Bogotá: Díaz de Santos.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Jiménez Jiménez, A. y Bueno Blanco, J. L. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores? Descúbralo y mejore el rendimiento: no hay recetas*. Madrid: FC.
- López, C. (2007). *Teoría y pensamiento administrativo*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/jerarquia.htm>.
- Mínguez Vela, A. (2005). *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Montenegro Aldana, I. A. (2003). *Evaluación del desempeño docente: fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá: Magisterio.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Cengage Learning.
- Namakforoosh, M. N. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Limusa.
- Pérez Gorostegui, E. y Oteo Ochoa, L. A. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pontifés, A. (2002, mayo). *La evaluación del desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones*. Ponencia presentada en el Tercer Foro Nacional Permanente de Profesionalización y Servicio Civil de Carrera, México.
- Quintanilla, I. y Bonavia, T. (2005). *Psicología y economía*. Valencia: Universidad de Valencia, Servei de Publicacions.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación.
- Roca Girona, J. (2006, enero). *De la santificación del trabajo a la satisfacción laboral: retrospectiva, panorama y propuestas sobre las formas de análisis de la satisfacción laboral*. Ponencia presentada en el Seminario Internacional Culturas del Trabajo y Satisfacción Laboral, La Habana, Cuba.
- Salgado, J., Rosemerio, C. e Iglesias, M. (1996). *Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. *Psicothema*, 8(2), 329-335.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Smith, P., Kendall, L y Hulin, C. (2000). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (1992). *Artes plásticas*. México: EU-NED.
- Valdez Veloz, H. (2000, mayo). *Evaluación del desempeño docente*. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente, México.
- Werther, W. B. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Wiley, J. (2002). *Más allá del bono por desempeño: políticas de recursos humanos para la gestión por resultados*. New York: The Free Press.
- Zenea Montejo, M. (2004). *Perfeccionamiento para el éxito empresarial*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/perexitotemp.htm>

Recibido: 23 de noviembre de 2009

Revisado: 1 de febrero de 2010

Aceptado: 8 de marzo de 2010