

## **Factores que inciden en la satisfacción laboral, desde la percepción de los docentes de educación primaria, de una Institución Educativa pública de Lima Metropolitana**

*Escudero Vigo Teodosio  
Pontificia Universidad Católica del Perú  
tescudero@pucp.edu.pe  
ORCID ID: 0000-0003-1884-0721*

**Resumen:** El presente estudio busca responder esta interrogante ¿Qué factores y de qué manera inciden en la satisfacción laboral, según la percepción de los docentes de educación primaria?; esto implica, analizar los factores que inciden en la satisfacción laboral, identificar y describir los factores internos y externos que inciden en la satisfacción laboral, su relación con el desempeño docente y servicio educativo. Es decir, las acciones y programas que implemente el MINEDU; no solamente debe centrar su atención en la formación continua, sino también, cuidar la satisfacción laboral del docente. Desde las teorías e investigaciones, la satisfacción laboral está vinculada a la productividad y éxito de las organizaciones; por tanto, amerita que las autoridades del sistema educativo e investigadores sociales presten mayor atención en la satisfacción e insatisfacción laboral docente. En el contexto nacional a través de la Ley General de Educación 28044 y la Ley de Reforma Magisterial 29944 encontramos un avance en relación a los factores que inciden en la satisfacción laboral, sin embargo, en la práctica se cumple parcialmente. En el presente estudio se identificaron factores internos; orientados a generar satisfacción: logro o realización personal y profesional; avance, promoción y ascenso; crecimiento profesional; reconocimiento; trabajo en sí (docencia); mayor responsabilidad; y factores externos, orientados a generar insatisfacción: política y administración de la IE; supervisión de la UGEL, DRE, MINEDU y monitoreo de los directivos de la IE; relación con supervisor y directivos; condiciones físicas y laborales; salario; relación con los compañeros, estudiantes, egresados y padres de familia. La metodología aplicada se sustenta en el enfoque cualitativo considerando las fases de: (1) propuesta inicial de partida o preparatoria, (2) trabajo de campo (3) análisis e interpretación de los datos; (4) informativa. Finalmente, el factor que más satisfacción laboral produce en el docente informante es “docencia” que implica influir en el aprendizaje, desarrollo y vida del estudiante. Es importante profundizar y ampliar en la temática, a través de otros estudios y estableciendo vínculos con el aprendizaje de los estudiantes, utilizando diversos métodos, técnicas e instrumentos y a un mayor número de docentes.

**Palabras clave:** Satisfacción laboral; insatisfacción laboral; desempeño docente

### **Capítulo I: Marco de referencia**

La satisfacción laboral es abordada cada vez con mayor interés por las organizaciones e investigadores. Se asume que la satisfacción laboral es una condición necesaria para que el esfuerzo

humano se torne realmente productivo; algunos autores coinciden que la satisfacción laboral tiene una estrecha relación con altos niveles de compromiso, esfuerzo y productividad tanto en las metas individuales como organizacionales. Por otro lado, la no satisfacción e insatisfacción laboral está vinculada con el ausentismo y rotación del personal (Chiang & Krausse, 2008; Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, 2009; Pedraja, 2012; Pérez & Azzollini, 2013; Sánchez et al., 2007; Santos et al., 2010; Spector, 1997; Tedesco, 2011; Ventura, 2012)

En tal sentido, la satisfacción laboral guarda estrecha relación con el desempeño y productividad. Esta afirmación, es corroborada por Baroudi et al. (2020) cuando sostiene que los gerentes o directivos prestan atención a la satisfacción laboral de los empleados para asegurar el éxito de la organización. Por su parte Herzberg (1993) afirma que la satisfacción laboral es una fuerza poderosa cuyo impacto en la productividad es positivo.

Partiendo de que la satisfacción laboral está vinculada a la productividad y éxito de las organizaciones, las autoridades del sistema educativo y los investigadores sociales enfocan su atención en la satisfacción e insatisfacción laboral docente (Baroudi et al., 2020; Santos et al., 2010). Algunos autores sostienen, que un docente laboralmente satisfecho contribuye en la mejora de la calidad del servicio educativo (Anaya & Suárez, 2007; Saiti & Papadopoulos, 2015); incluso otros consideran, que analizar los factores de satisfacción laboral docente permite comprender la realidad de la educación en la sociedad actual e implementar programas educativos eficaces (Brezicha et al., 2020; Fox, 2018; Kafumbu, 2019; Lopes & Oliveira, 2020; Pavić & Černja, 2019; Roch & Sai, 2017; Spector, 1997; Toropova et al., 2020).

El rol docente y la mejora de la calidad educativa guardan una estrecha vinculación, es así, que la UNESCO (2015) recomienda, a las autoridades educativas, velar para que los docentes, además de estar cualificados profesionalmente, estén satisfechos laboralmente. Desde el contexto nacional, a través de la Ley General de Educación 28044, Ley de Reforma Magisterial 29944 y Proyecto Educativo Nacional al 2036 se resalta que el docente, es agente fundamental del proceso educativo; entonces, atender la satisfacción laboral docente contribuye en la mejora de resultados educativos. Desde este punto de vista consideramos pertinente analizar los factores que inciden en la satisfacción laboral, desde las percepciones de los docentes de educación primaria de una institución educativa pública y tomarlo en cuenta en los programas y decisiones de las autoridades educativas.

## **1. Satisfacción Laboral Docente**

### **1.1 Conceptos asociados a la satisfacción laboral**

La satisfacción laboral comienza a ser abordado por los investigadores y organizaciones a partir la década de los 90 del siglo XX (López et al., 2011). En la actualidad, por lo menos está en el discurso de los que dirigen, gestionan y lideran las organizaciones comerciales, políticas, sociales, religiosas y educativas, ya sea privadas o públicas; sin embargo, el sector que mayor atención ha puesto en el

tema y viene implementando sistemas orientados a fortalecer y potenciar las capacidades de los recursos humanos, es el sector privado. No cabe duda, que la gran motivación está en mejorar la productividad, utilidad, calidad del servicio o producto.

Según Ramírez et al. (2008 en Olloqui, et al. 2011) la motivación es anterior a la satisfacción y es un proceso interno considerado como el motor que impulsa a realizar una acción positiva; además, cuando esta motivación se sostiene en el tiempo se le conoce como satisfacción laboral. Mathur & Mehta (2015); Atalaya (1999); Locke citado en González & Subaldo (2015); Sempañe et al. (2002); Spector (1997) la satisfacción laboral es el sentimiento y actitud positiva que experimenta la persona por el hecho de realizar un trabajo que le interesa; y está vinculado con la motivación y el desempeño.

El desempeño laboral está relacionado con la actitud del sujeto frente al trabajo que realiza; esto se cumple cuando una persona se siente a gusto por el trabajo en sí, las condiciones laborales, los compañeros de labor y el salario; por tanto, dará lo mejor de sí logrando una mejor y mayor productividad. Entonces, cuando nos referimos a la escuela pública y al docente de educación primaria podemos sostener que un buen desempeño laboral está vinculado a la mejora del servicio educativo y a los aprendizajes de los estudiantes. El docente es el factor clave, pero requiere de lo necesario para estar satisfecho con su trabajo en las condiciones en que lo realiza y con lo que recibe a cambio del mismo. Un trabajador contento es un trabajador productivo (Atalaya, 1999).

## **1.2 Teorías sobre satisfacción laboral**

Según Olloqui, et al. (2011), apoyándose en la teoría bifactorial de Herzberg (1993), teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) y otros teóricos; sostiene que satisfacción laboral en las personas se genera por factores internos como: logro, reconocimiento, trabajo en sí, avance y crecimiento, factores externos, como: política de la organización, supervisión, relaciones interpersonales, salario. Tales teorías; según este mismo autor se clasifican en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y teorías de proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el ámbito laboral.

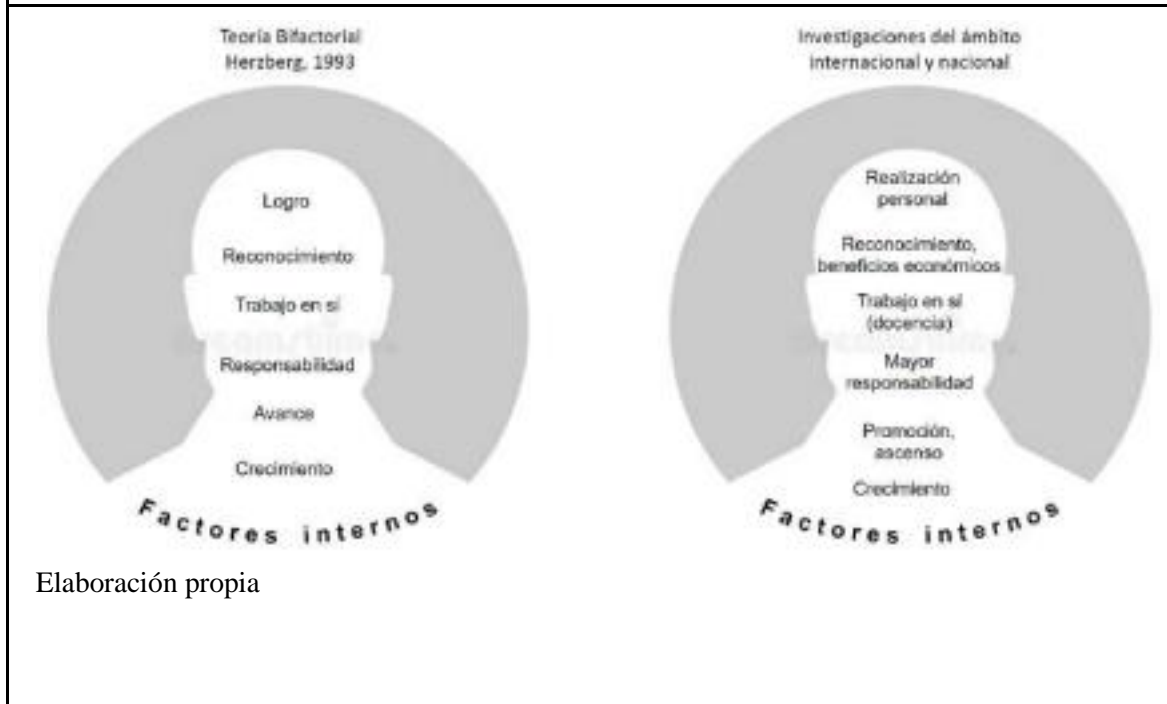
## **1.3 Factores asociados a la satisfacción laboral docente**

Tomando en cuenta las teorías de contenido, que activan la satisfacción laboral, y las teorías de proceso, que sostienen la satisfacción laboral, cabe destacar la inclusión de las teorías de la motivación y satisfacción laboral en la propuesta de Herzberg; una de las más citadas según las investigaciones revisadas. Esta teoría hace referencia a factores internos o motivadores: logro, reconocimiento, trabajo en sí, responsabilidad, avance y crecimiento; así como factores externos e higiénicos: política y administración de la organización, supervisión, relación con supervisor, condiciones laborales, salario, relación con los compañeros, vida personal, relación con subordinados, estado y seguridad como generadores de la no insatisfacción e insatisfacción.

### 1.3.1 Factores internos

Desde las teorías e investigaciones revisadas encontramos gran relevancia en la propuesta de Herzberg; todas las investigaciones se apoyan en los factores internos y externos de satisfacción laboral. En relación a la satisfacción laboral del docente y desde las investigaciones revisadas, tanto del ámbito internacional como nacional, encontramos una serie de factores que generan satisfacción; estos a su vez, están vinculados con los factores internos o motivadores propuestos por Herzberg. Ver figura 4.

Figura 4. Semejanzas y diferencias entre los factores internos propuestos por Herzberg y los factores encontrados en las investigaciones revisadas.



### 1.3.2 Factores externos

En la misma línea de los factores internos, también se evidencia una estrecha relación, con respecto a los factores externos, entre la propuesta de Herzberg y las investigaciones revisadas. Factores, cuya presencia evitan la insatisfacción y no alcanzan generar satisfacción en el docente. Las coincidencias son evidentes excepto en cuanto a los factores externos: edad, tiempo de servicios y género. Ver figura 5

Figura 5. Semejanzas y diferencias entre los factores internos propuestos por Herzberg y los factores encontrados en las investigaciones revisadas.



Elaboración propia

## Capítulo II: Diseño metodológico

Analizar los factores que inciden en la satisfacción laboral, desde las percepciones de los docentes, implica desarrollar la investigación desde un enfoque cualitativo, cuya fuente principal y directa son las personas en situaciones naturales (Loayza, 2006); en tanto se busca esclarecer significados, capturar historias para comprender las perspectivas y experiencias de las personas, y el contexto (Patton, 2015). Para Miles y Huberman (1994) en Rodríguez et al. (1996) es fundamental explicar las formas en que las personas en situaciones particulares comprenden, narran, actúan y manejan sus situaciones cotidianas.

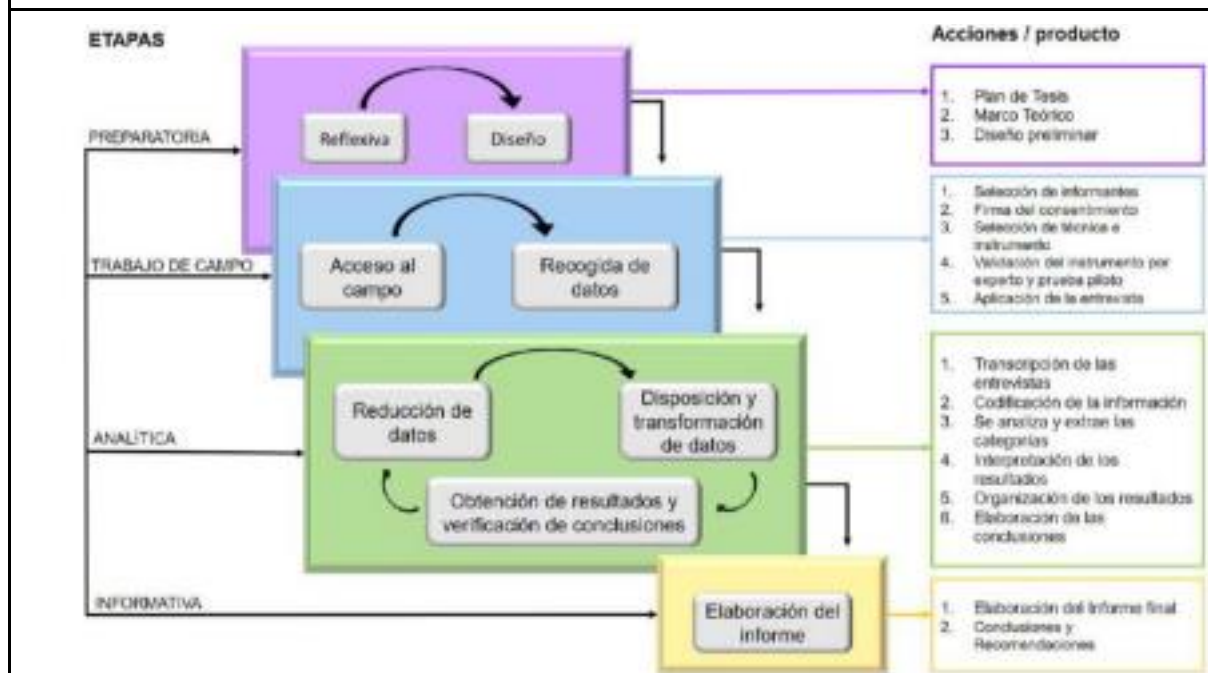
Flick (2015) afirma que la investigación cualitativa surge de la idea de que los métodos y las teorías deben ser apropiadas para lo que se estudia, sin embargo, cuando los métodos existentes no encajan con un problema o campo concreto, se adaptan o se desarrollan nuevos métodos o enfoques (p.11).

La flexibilidad metodológica para aproximarse al fenómeno de estudio, así como para el recojo, análisis y comprensión del mismo, exige asegurar los criterios de calidad de la investigación como, verdad (reflexividad y credibilidad), aplicabilidad (transferibilidad), consistencia (dependencia), neutralidad (confirmación) (Díaz, 2018; Patton, 2015).

Por su parte, Hernández y Mendoza (2018) afirman que el investigador es el principal instrumento de medida, que cada estudio cualitativo es único y es por sí mismo un diseño. Para el desarrollo de esta investigación se plantean las siguientes fases: (1) propuesta inicial de partida o preparatoria (comprende el desarrollo del marco teórico y diseño preliminar), (2) trabajo de campo (implica la selección de informantes, firma del consentimiento, selección de técnica e instrumento, validación del instrumento por experto y prueba piloto, aplicación de la entrevista); (3) análisis e interpretación de los datos (relacionado con la transcripción de las entrevistas, codificación de la información, análisis y extracción de las categorías, interpretación de los resultados, organización de los resultados); (4) informativa esto es, elaboración del informe final, conclusiones y recomendaciones

(Guerrero, 2016; Hernández & Mendoza, 2018; Rivadeneira, 2015). Ver figura 6.

Figura 6. Etapas de la investigación



Adaptado de “Proceso y fases de la investigación cualitativa” por Rodríguez G., Gil J. y García E. (1996)

### Capítulo III: Resultados

#### 1. Factores internos y externos que inciden en la satisfacción laboral, desde las percepciones de los docentes

Desde la percepción de los docentes entrevistados, coincidentemente se identificaron factores que generaron satisfacción laboral. Por ejemplo, la mayoría de los entrevistados indicó sentir insatisfacción porque percibieron muchos cambios en la sociedad, familia y escuela, pero ninguno o poco en su condición de docente; además, percibieron poco reconocimiento de su trabajo; mientras que, el hacer su trabajo y más aún cuando observaron el progreso de sus estudiantes en algunos casos de sus hijos, ello fue motivo de disfrute. A este grupo de factores lo denominaremos factores internos o motivacionales ya que coinciden plenamente con la propuesta de Herzberg y los aportes de las diversas investigaciones revisadas.

Del mismo modo, los entrevistados hicieron referencia a otros factores que lejos de generar satisfacción influyeron en la insatisfacción laboral; nos referimos a la forma cómo se aplican la

normativa, las condiciones en el que se realiza el trabajo, las relaciones interpersonales con estudiantes, colegas y directivos; el salario y la supervisión interna y externa. En estos casos, la mayoría de los entrevistados coincidió en que el impacto positivo de tales factores, en su desempeño como docente era mínimo. Por el contrario, la insuficiencia e inoportuna aplicación de estos generaba insatisfacción laboral.

### 1.1 Factores internos que inciden en la satisfacción laboral, desde las percepciones de los docentes

Tomando en cuenta la propuesta de Herzberg, las investigaciones revisadas y principalmente la percepción de los informantes se identifica como factores que inciden en la satisfacción laboral del docente: logro o realización personal y profesional; avance, promoción y ascenso; crecimiento; reconocimiento; trabajo en sí (docencia) y mayor responsabilidad. Podemos apreciar que hay plena coincidencia con lo que señala Herzberg y las investigaciones revisadas; además, un factor que incide en la satisfacción de los informantes es el avance y crecimiento de la familia especialmente de los hijos. Ver figura 7.

Figura 7. Factores internos de satisfacción laboral según la percepción de los informantes.



Elaboración propia

### 1.2. Factores externos que inciden en la satisfacción laboral, identificados desde las percepciones de los docentes

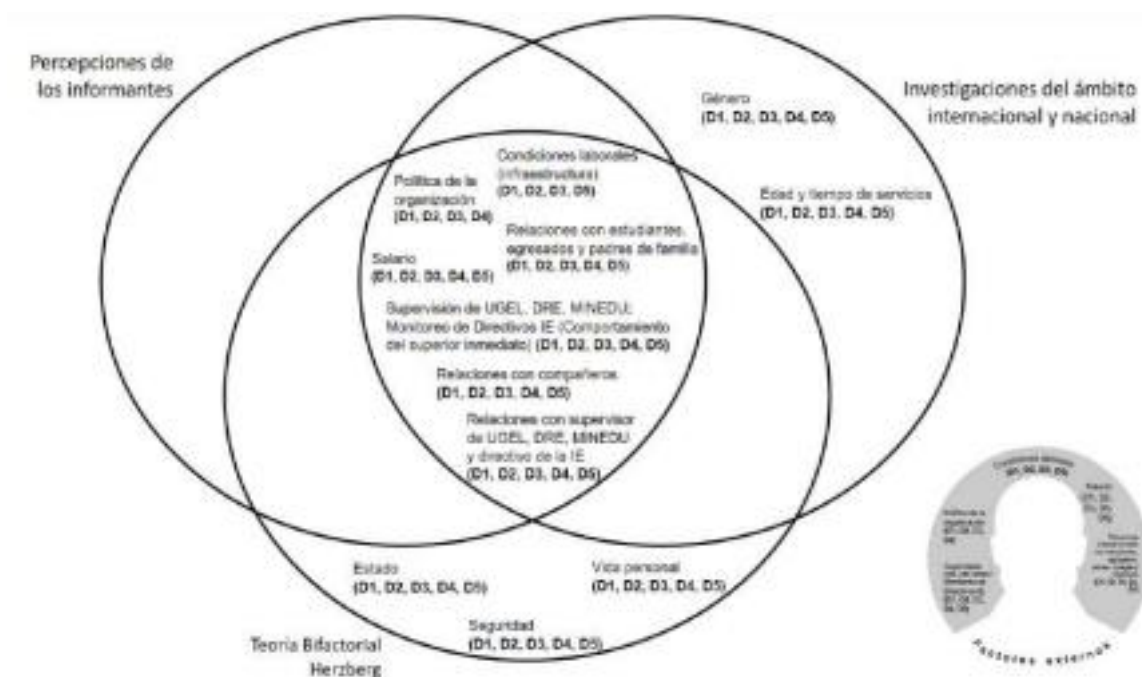
Según la percepción de los informantes hay algunos factores que lejos de generar satisfacción generan insatisfacción laboral; dicho de otro modo, no tienen la fuerza suficiente para generar satisfacción laboral; mientras que, el déficit o deficiencia de dicho factor fácilmente genera insatisfacción laboral; el informante (D5) sostiene: “a veces pienso, si mi sueldo sería mayor podría

ser mejor mi trabajo; pero, cuando llego al trabajo y estoy en contacto con los estudiantes me olvido de mi”. Esto indica que el factor docencia predomina frente al factor salario, como generador de satisfacción laboral.

La mayoría de informantes sostiene que, aunque perciban una remuneración limitada (me paguen poco) trabajen en condiciones poco apropiadas, la supervisión sea poco amigable y constructiva (por parte de los especialistas de UGEL, DRE, MINEDU) y el monitoreo de los directivos de la IE sea distante, no afecta la satisfacción que sienten cuando sus estudiantes responden a sus expectativas, aprenden y evidencian avances progresivos; se les reconoce por su trabajo; se les asigna mayor responsabilidad e incorporan nuevos saberes a su práctica pedagógica. Es decir, se sienten realizados personal y profesionalmente, todo va bien y están satisfechos.

Aquí también encontramos coincidencia entre los factores identificados desde la percepción de los docentes entrevistados, la mayoría de factores planteados por Herzberg y los factores mencionados en las diversas investigaciones revisadas; a estos factores se les denominó factores externos. Según la percepción de los docentes se consideró como factores externos: política y administración de la institución educativa; supervisión de la UGEL, DRE, MINEDU y monitoreo de los directivos de la IE; relación con el supervisor de la UGEL, DRE, MINEDU y directivos de la IE, condiciones laborales; salario; relación con los compañeros; relación con estudiantes, egresados y padres de familia. Ver figura 8.

Figura 8. Factores externos de satisfacción laboral según la percepción de los informantes.



Elaboración propia

## Conclusiones

1. El logro, realización personal y profesional; el avance, promoción y ascenso; el crecimiento profesional; el reconocimiento; el asumir mayor responsabilidad en el sistema educativo y el ejercicio de la docencia; son factores que más inciden en la satisfacción laboral desde la percepción de los docentes entrevistados. Sin embargo, el factor “trabajo en sí” (docencia) cobra mayor relevancia en la satisfacción laboral del docente; la posibilidad de influir en la vida de otras personas y observar la evolución del estudiante atrae la atención del docente, se percibe útil y genera mayor satisfacción laboral.
2. Los factores: logro o realización personal y profesional; avance, promoción y ascenso; crecimiento profesional, son considerados factores de suma importancia en la satisfacción laboral. Factores, en los que coinciden todos los informantes, pues sostienen sentirse insatisfechos porque consideran que poco o nada avanzaron en estos propósitos. Algunos de los informantes manifestaron sentirse satisfechos al haber priorizado el crecimiento profesional de sus hijos; aunque, si tendrían la oportunidad de realizarse como personas y profesionales de manera continua, experimentarían plena satisfacción laboral y es un pendiente que perciben en su carrera y trayectoria como tal.
3. Según los informantes, avanzar en la carrera pública, ascender de puesto en el sistema educativo, reubicarse de zona rural a urbana, cambiar de condición laboral, y transitar del sector privado al público es motivo de satisfacción laboral docente. Sin embargo, cabe resaltar su percepción y descontento por la diferencia de salario y beneficios entre un docente contratado y docente nombrado. El salario es diferente, mientras que la responsabilidad y trabajo son lo mismo.
4. Asumir mayor responsabilidad en el trabajo es muy significativo para el docente en relación a la satisfacción laboral. El docente atribuye a este hecho, que los supervisores, directivos y compañeros de trabajo están reconociendo su desempeño; por lo cual, se siente motivado, quiere seguir preparándose y dar lo mejor de sí para alcanzar mayores logros, desde su desempeño con los estudiantes.
5. La política y administración de la IE, en los últimos años ha mejorado, hay más orden y comunicación entre los actores educativos. Según los informantes, con este factor se evita la insatisfacción, pero no constituye un factor suficiente para generar satisfacción laboral del docente. La reducción del prestigio de la profesión, la falta de interés de las familias por la educación, la burocracia excesiva y al sentirse desprotegido como docente, genera insatisfacción laboral.
6. La supervisión del especialista de UGEL, DRE, MINEDU y monitoreo del directivo de la IE es un factor que genera cierta satisfacción siempre y cuando se realice en una relación horizontal; donde el especialista de la UGEL, DRE, MINEDU y directivos de la IE son aliados del docente, construyen confianza, reflexionan y aprenden juntos. Este ideal de interacción es significativo

para el docente, aunque desde la experiencia hay mucha distancia y ello genera insatisfacción laboral.

7. Las condiciones físicas de la IE constituyen un factor de parcial satisfacción e insatisfacción, es decir, mientras el docente tenga claro lo que quiere lograr y entiende la importancia de su responsabilidad, se adecua y logra su cometido, además, el logro está más ligado a la satisfacción laboral del docente. Por otro lado, las condiciones laborales, en comparación con el aspecto físico, es más relevante en términos de satisfacción porque permite asimilar los cambios, retos, desafíos y perseverar.
8. El salario genera satisfacción laboral siempre y cuando es suficiente, pero, como los informantes consideraron insuficiente el salario que reciben, les genera insatisfacción laboral. Los informantes no advierten que el pago por mérito tiene un efecto positivo y negativo, que al parecer los informantes no perciben el efecto negativo y que ocurre cuando la recompensa recibida difiere de la recompensa esperada por el docente. Algunos informantes sostuvieron, que el salario es importante pero no determinante para seguir trabajando con gusto y ocupar la mayor parte de su vida.
9. La relación con los estudiantes, egresados y padres de familia constituyen un factor de satisfacción e insatisfacción laboral del docente. En la relación docente - estudiante genera satisfacción en el docente siempre y cuando los estudiantes sean receptivos, dialoguen, participen y logren aprender. En el caso de la relación docente – padre de familia, esto genera satisfacción cuando los familiares respetan y colaboran con el trabajo docente, es decir, se constituyen en principales aliados.

### Referencias Bibliográficas

- Anaya, D., & López, E. (2014). Satisfacción laboral del profesorado en 2012-13 y comparación con los resultados de 2003-04. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*, 365, 96–121. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2014-365-266>.
- Baroudi, S., Tamim, R., & Hojeij, Z. (2020). A Quantitative Investigation of Intrinsic and Extrinsic Factors Influencing Teachers' Job Satisfaction IN Lebanon. *Leadership and Policy in Schools*, 00(00), 1–20. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1734210>.
- Brezicha, K., Ikoma, S., Park, H., & LeTendre, G. (2020). The ownership perception gap: exploring teacher job satisfaction and its relationship to teachers' and principals' perception of decision making opportunities. *International Journal of Leadership in Education*, 23(4), 428–456. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562098>.
- Cantón, I., & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214–226. <https://doi.org/10.22507/rli.v13n1a18>.
- Carcausto, P. E. (2018). *Relación entre satisfacción laboral y desempeño docente de la Institución*

*Educativa Inicial N° 1203 pasitos de oro puno 2017* (Tesis inedita de maestría). Universidad San Pedro. Chimbote.

Díaz, C. (2018). Los criterios de calidad y estrategias de calidad: lo invisible en la publicación de las investigaciones cualitativas. *Investigação Qualitativa Em Educação*, 1, 792–801. Recuperado de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2018/article/view/1708/1661>.

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. [https://doi.org/10.1016/s2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/s2007-5057(13)72706-6).

Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. España: Ediciones Morata.

Fox, E. C. (2018). *Percepciones sobre satisfacción laboral en pre-docentes de dos facultades de una Universidad Privada de Lima* (Tesis inédita de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Gius, M. (2015). A Comparison of Teacher Job Satisfaction in Public and Private Schools. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 155. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/d9fb8a059c7e5844e5b4d6da1a0dcc8f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38741>

Gligorović, B., Nikolić, M., Terek, E., Glušac, D., & Tasić, I. (2016). The Impact of School Culture on Serbian Primary Teachers' Job Satisfaction. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 31(2), 231–248. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2016015184>.

Herzberg, F. (1993). *The Motivation to Work*. London and New York. Routledge Taylor & Francis Group.

Ioana, T., Iturbe, J. A., & Osorio, D. L. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio* (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Lopes, J., & Oliveira, C. (2020). Teacher and school determinants of teacher job satisfaction: a multilevel analysis. *School Effectiveness and School Improvement*, 0(0), 1–19. <https://doi.org/10.1080/09243453.2020.1764593>

Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., & Beh, L. S. (2015). Determinants of academics' job satisfaction: Empirical evidence from private universities in Bangladesh. *PLoS ONE*, 10(2), 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0117834>

Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. *Organización de Las Naciones Unidas Para La Educación, La Ciencia y La Cultura*, 1–60. <https://doi.org/10.37354/riee.2003.033>

Olloqui, A. M., Peña, M. C., & Ramos, E. M. (2011). Termination of Supplier-Buyer Relationship. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 6(2), 828–833. Recuperado de

[http://www.researchgate.net/publication/233370687\\_Tantalite\\_Production\\_in\\_Zimbabwe\\_and\\_the\\_Role\\_of\\_World\\_Price\\_Trends\\_in\\_the\\_Past\\_Three\\_Decades/file/79e4150eda9943a203.pdf#page=1125](http://www.researchgate.net/publication/233370687_Tantalite_Production_in_Zimbabwe_and_the_Role_of_World_Price_Trends_in_the_Past_Three_Decades/file/79e4150eda9943a203.pdf#page=1125)

Patton, M. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4ta. Edi.) Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Proyecto Educativo Nacional al 2036. (2020). El reto de la ciudadanía plena. *Recuperado de <https://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/2020/proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf>*.

Roch, C. H., & Sai, N. (2017). Charter School Teacher Job Satisfaction. *Educational Policy*, 31(7), 951–991. <https://doi.org/10.1177/0895904815625281>

Santos, M. Á., Godás, A., Lorenzo, M. D. M., & Gómez, J. A. (2010). Eficacia y satisfacción laboral de los profesores no universitarios: Revisión de un instrumento de medida. *Revista Española de Pedagogía*, 68(245), 151–168.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction. Application, assessment, cause and consequences*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Tedesco, J. C. (2011). Los Desafíos de la Educación Básica en el Siglo XXI. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55, 31–47.

Triadó, X. M., Aparicio, P., Freixa, M., & Torrado, M. (2015). Satisfacción y motivación del profesorado en el primer curso en grados de ciencias sociales. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 13(1), 203. <https://doi.org/10.4995/redu.2015.6454>

Ventura, Z. (2012). *Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07* (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima