

# GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

DEGREE OF JOB SATISFACTION OF TEACHERS IN THE FACULTY OF ADMINISTRATIVE  
SCIENCES OF THE BIGGEST NATIONAL UNIVERSITY OF SAN MARCOS

**Edwin Augusto Vigo Sánchez**

*Universidad Nacional Mayor de San Marcos*

*< evigos@unmsm.edu.pe >*

## RESUMEN

El presente estudio se ha planteado la siguiente hipótesis de trabajo: Existe un grado de insatisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, en las dimensiones de reconocimiento, compensación y supervisión. En ese sentido, la variable dependiente es la satisfacción laboral y las variables independientes son el reconocimiento, la compensación y la supervisión. Como bien sabemos, la satisfacción laboral se ha constituido en un tema de gran interés en los últimos años por contribuir al logro de resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad logrado por la empresa, como indicadores del comportamiento que pueden permitir la adopción de políticas y decisiones institucionales. En esta oportunidad hemos creído conveniente conocer el grado de satisfacción laboral de los docentes universitarios, es decir la expresión de los sentimientos positivos o negativos frente a determinados aspectos del trabajo, tales como: el reconocimiento a su trabajo, la compensación económica y la supervisión del jefe. Para tal efecto se ha utilizado la versión abreviada del cuestionario de satisfacción laboral de la Universidad de Minnesota, el cual ha sido aplicado a una muestra del 50% de los docentes. El objetivo general de la investigación consiste en determinar el grado de satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM; mientras que los objetivos específicos están relacionados a determinar el grado de satisfacción laboral en relación con las dimensiones de reconocimiento, compensación y supervisión.

## ABSTRACT

The present study has raised the following working hypothesis: There is a degree of labor dissatisfaction in the professors of the Faculty of Administrative Sciences, in the dimensions of recognition, compensation and supervision. In this regard, the independent variable is the job satisfaction and the dependent variables are the recognition and compensation and monitoring. As we well know, job satisfaction has become a topic of great interest in recent years to contribute to the achievement of organizational outcomes that express the degree of effectiveness, efficiency and effectiveness achieved by the company, as indicators of behavior that may allow the adoption of policies and institutional decisions. In this opportunity we thought it might be useful to know the degree of job satisfaction of university teachers, is the expression of the positive or negative feelings against certain aspects of the work such as: the recognition of their work, the financial compensation and the supervision of the chief. To that effect has been used the abbreviated version of the questionnaire of work satisfaction of the University of Minnesota, which has been applied to a sample of 50 per cent of the teachers. The overall objective of the research is to determine the degree of job satisfaction of the professors of the Faculty of Administrative Sciences of the UNMSM; while the specific objectives are related to determine the degree of job satisfaction in relation to the dimensions of recognition, compensation and supervision.

*Recibido: 21/03/2016    Aceptado: 25/04/2016*

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral se ha constituido en un tema de gran interés en los últimos años, por traducirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad logrado por la organización, como indicadores del comportamiento que pueden permitir la adopción de políticas y decisiones institucionales.

La satisfacción laboral puede ser definida como el grado en el cual una persona experimenta sentimientos positivos o negativos en relación con los diversos aspectos del trabajo. Esto se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto de trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción tiene actitudes positivas en su puesto, por el contrario, una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Los puestos de trabajo requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, el cumplimiento de normas de desempeño, etc. Esto significa que la evaluación que un empleado hace de qué tan satisfecho o insatisfecho esté con su trabajo es una suma compleja de diversos elementos del puesto, tales como la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de promoción, las relaciones con los jefes y compañeros de trabajo. Por otro lado, la satisfacción laboral es importante para los clientes y destinatarios de los servicios, para la organización, para el equipo de trabajo y para las personas.

Por las consideraciones anteriores, hemos creído conveniente conocer el grado de satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente estudio ha planteado la siguiente hipótesis de trabajo: Existe un grado de insatisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas en las dimensiones de reconocimiento, compensación y supervisión. En este senti-

do, la variable dependiente es la satisfacción laboral y las variables independientes son el reconocimiento, la compensación y la supervisión.

## OBJETIVOS

### Objetivo general:

Determinar el grado de satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

### Objetivos específicos:

- Determinar el grado de satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas según la dimensión **Reconocimiento**.
- Determinar el grado de satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas según la dimensión **Compensación**.
- Determinar el grado de satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas según la dimensión **Supervisión**.

## JUSTIFICACIÓN

Determinar el grado de satisfacción o insatisfacción de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas constituirá un aporte muy valioso, el cual permitirá a la alta dirección la adopción de políticas de personal adecuadas que tiendan a incrementar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo. Considerando las tres dimensiones sobre las cuales se medirá la satisfacción laboral: reconocimiento, compensación y supervisión, analizaremos los resultados para mejorar los estilos de dirección, establecer una adecuada motivación, estudiar un incremento en la compensación económica, establecer procesos de ascensos y promoción docente y otras estrategias que tiendan a satisfacer al docente; de tal manera que se pueda alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones logrando su compromiso e identidad con la institución.

El logro de la eficiencia y eficacia a su vez contribuirá al logro de la calidad y la excelencia académica que se constituyen en factores clave para la acreditación.

## HIPÓTESIS

Existe un grado de insatisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas en las dimensiones de reconocimiento, compensación y supervisión.

## METAS ESPECÍFICAS

- Identificar los sentimientos positivos o negativos que experimentan los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas en relación con los factores de reconocimiento, compensación y supervisión.
- Alcanzar los resultados al Decano y Consejo de Facultad, a fin de que se adopten adecuadas decisiones relacionadas con la mejora de la satisfacción laboral del personal docente de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

## MARCO TEÓRICO DEL TRABAJO

El impacto de esta investigación estará referida a destacar la importancia de la satisfacción laboral en la mejora de la calidad del servicio al estudiante, en el logro de los objetivos y metas de la institución, con la contribución de un clima positivo de trabajo, en la existencia de una buena salud y bienestar de las personas y en la generación de buenas relaciones interpersonales que son la base del capital social de una organización.

Por otro lado, desde el punto de vista teórico, los resultados de la investigación contribuirán a ratificar la teoría de la aproximación bifactorial de Frederick Herzberg, quien parte de la consideración de que la satisfacción es consecuencia de un óptimo estado motivacional y este es el producto de la interacción

de factores higiénicos o preventivos y de factores estrictamente motivacionales, entre dichos factores se encuentran el reconocimiento, la compensación y la supervisión, los cuales serán analizados en la presente investigación.

Mencionamos algunos trabajos de investigación de autores nacionales e internacionales referidos al tema de investigación:

- Chiang, M. *et al.* (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. Estudio desarrollado en la Universidad del Bío-Bío, Chile, con el que se pretende elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal. La muestra del estudio está compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones. Para lograr el objetivo se procedió a la aplicación de una escala de medición para clima organizacional de Koys & Decottis (1991), y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S21/26 (1990) y el S4/82 (1986) de Meliá *et al.*

Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems. Respecto del instrumento para medir la satisfacción laboral, el análisis factorial muestra seis factores con un coeficiente de fiabilidad alto (entre 0,8 y 0,9). Los datos obtenidos muestran que en este caso particular se presenta una relación suficiente y positiva entre las variables que se intenta medir. En conjunto las correlaciones entre ambos tipos de variables, de *clima organizacional* y de *satisfacción laboral*, confirman la validez de las subescalas del clima, pues estas relaciones responden a hipótesis muy plausibles.

- Vigo, G. (2009) realizó una investigación titulada *Clima organizacional y satisfacción laboral de las empresas industriales de Lima Metropolitana*, la cual tuvo

como objetivo demostrar que la existencia de un buen clima organizacional influye en la satisfacción laboral de los trabajadores de este tipo de empresas.

La muestra del estudio estuvo constituida por 323 trabajadores pertenecientes a 33 empresas del sector industrial; para la recolección de datos se utilizaron dos tipos de cuestionarios que midieron, por un lado, el clima organizacional y, por otro, la satisfacción laboral. Cabe señalar que para la elaboración del cuestionario de clima organizacional se tomó como referencia los cuestionarios de Likert, Stringer y Britchard, mientras que para el cuestionario de satisfacción laboral, se utilizó la versión abreviada del cuestionario de satisfacción laboral de la Universidad de Minnesota. Según los resultados, el valor que se utiliza para el contraste estadístico de la hipótesis es 0.03, el mismo que ha permitido determinar que existe una relación significativa de dependencia entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral.

- Flores, A. (2006) realizó una investigación sobre “La relación entre motivación y satisfacción laboral de la enfermera asistencial del Hospital Guillermo Almenara Irigoyen”, cuyo objetivo consistió en determinar la relación existente entre motivación y satisfacción laboral que tienen las enfermeras asistenciales del servicio de emergencia del referido nosocomio. De acuerdo a los resultados los profesionales de enfermería estudiados tienen un bajo nivel de satisfacción laboral debido a que los motivadores extrínsecos (condiciones de trabajo, compensación económica, medidas de protección, recursos materiales) son inadecuados.

Existe una insatisfacción laboral en el 42.02% del personal de enfermería. De los ítems referentes a la remuneración, es desmotivante para el 70% y para el 74% la remuneración actual no satisface sus necesidades. El trabajo que realizan implica responsabilidad para el 95%. En relación a los ascensos por tiempo de servicios, el 72% afirma que no existe y el 74% considera que no existen los ascensos por habilidad.

- Torres, C. (1987) realizó una investigación acerca de “La satisfacción laboral que experimenta la enfermera general durante el servicio de su profesión en el

Hospital E. Rebagliati y Hospital Dos de Mayo”. Se llegó a la conclusión que el 65% de enfermeras experimentan insatisfacción laboral y el 35% experimenta satisfacción. Los factores que determinan la insatisfacción laboral son los extrínsecos: organización, salario y ambiente físico. Comparando la satisfacción laboral entre las enfermeras de ambas instituciones, se tiene que en el Hospital E. Rebagliati, el 60% de ellas experimentan insatisfacción laboral; mientras que en el Hospital Dos de Mayo, el 90% experimentan insatisfacción laboral al realizar su ejercicio profesional.

- Izquierdo, B. (1983) realizó un estudio sobre “Actitudes de un grupo de trabajadores de diferente nivel jerárquico en el Banco Central de Reserva”, afirmando que la satisfacción laboral puede contribuir eficazmente al éxito y desarrollo personal, pero para que los trabajadores se sientan satisfechos, se requiere un alto grado de comprensión e integración de los trabajadores con la empresa. Reportó que existe relación entre la actitud positiva y el cargo jerárquico que se desempeña. No hay relación entre las actitudes positivas con respecto a la edad cronológica, existe independencia entre estas dos variables. No hay relación de la actitud positiva con respecto al género, pero sí existe con respecto al grado de instrucción.

Las conclusiones de la tesis contribuyen a un mejor conocimiento de la sensibilidad diferencial de los distintos grupos de la administración de Navarra, ante los diversos factores de la satisfacción con relevantes consecuencias para una política de recursos humanos en dicha institución.

- Otra investigación importante es la de Alfredo Muñoz Adanez, quien en el año 1989 estudió el tema de “Satisfacción e insatisfacción en el trabajo”. Los resultados llevan a suponer que si bien las personas pueden no estar tan insatisfechas en su trabajo tampoco están satisfechas. Se confirma la existencia de un factor general de satisfacción-insatisfacción laboral y se encuentra una relación positiva entre satisfacción en el trabajo y contentamiento con la tarea, la motivación para el trabajo, la moral laboral y la voluntad de volver a la empresa. No existe relación

significativa entre satisfacción en el trabajo y las variables demográficas y la profesión.

## MÉTODO

La presente investigación comprende la recopilación de información a través de la aplicación del “Cuestionario de satisfacción laboral” de la Universidad de Minnesota, el cual mide las dimensiones de reconocimiento, compensación y supervisión. Asimismo, su alcance es explicativo y su diseño transversal.

Se realizarán entrevistas a las autoridades de la Facultad con la finalidad de validar la información obtenida a través de las encuestas a los docentes. El análisis de estas dos fuentes de información nos permitirá elaborar las conclusiones y recomendaciones y, finalmente, establecer adecuadas estrategias que permitan elevar el grado de satisfacción laboral de los colaboradores.

El tipo de investigación es aplicada, porque se pretende mejorar el nivel de satisfacción laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la UNMSM.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación señalan que los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas, experimentan un grado de satisfacción moderada frente a determinados aspectos de su puesto de trabajo, tales como reconocimiento, compensación y supervisión.

Esto constituye un aporte muy valioso para la alta dirección, lo que permitirá la adopción de adecuadas políticas de recursos humanos que tiendan a incrementar el grado de satisfacción en el puesto de trabajo, a través de la mejora en los estilos de dirección y la toma de decisiones, así como el estudio de un incremento en la compensación económica y el establecimiento de procesos de ascensos y promoción docente.

## SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UNMSM

### Dimensión: reconocimiento

El Cuadro 1 registra los valores obtenidos a partir del instrumento de medición.

CUADRO 1: RECONOCIMIENTO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Satisfacción baja	6	7,6	7,6
Satisfacción moderada	59	74,7	82,3
Satisfacción alta	14	17,7	100,0
Total	79	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

El 74,7% de los docentes revelan satisfacción laboral moderada; 7,6% registra satisfacción laboral baja y el 17,7% satisfacción laboral alta.

Estos resultados se ilustran en el Gráfico 1.

### Dimensión: compensación económica

El Cuadro 2 muestra las puntuaciones de los docentes en la dimensión compensación económica.

CUADRO 2: COMPENSACIÓN ECONÓMICA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos Satisfacción baja	24	30,4	30,4
Satisfacción moderada	55	69,6	100,0
Total	79	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

El 69,6% de los docentes revelan satisfacción laboral moderada en esta dimensión; 30,4% registra satisfacción baja y ninguna satisfacción alta.

Estos resultados se ilustran en el Gráfico 2.

**Dimensión: supervisión**

El Cuadro 3 muestra las puntuaciones de los docentes en la dimensión supervisión.

CUADRO 3: SUPERVISIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfacción baja	23	29,1	29,1
	Satisfacción moderada	45	57,0	86,1
	Satisfacción alta	11	13,9	100,0
Total		79	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

El 57,0% de los docentes revelan satisfacción laboral moderada en esta dimensión; 29,1,4% registra satisfacción baja y 13,9% satisfacción alta.

Estos resultados se ilustran en el Gráfico 3.

**Puntaje total: satisfacción laboral**

El Cuadro 4 muestra las puntuaciones de los docentes en las tres dimensiones.

El 82,3% de los docentes revelan, en la puntuación total, satisfacción laboral moderada; 13,9% registra satisfacción baja y sólo 3,8% satisfacción alta.

**Cruce de variables**

Tomando como referencia la satisfacción en el aspecto económico, se presenta la interacción de esta dimensión con las otras dos.

CUADRO 5: TABLA DE CONTINGENCIA COMPENSACIÓN ECONÓMICA \* RECONOCIMIENTO

% dentro de Compensación económica

		Reconocimiento			Total
		Satisfacción baja	Satisfacción moderada	Satisfacción alta	
Compensación económica	Satisfacción baja	8,3%	79,2%	12,5%	100,0%
	Satisfacción moderada	7,3%	72,7%	20,0%	100,0%
Total		7,6%	74,7%	17,7%	100,0%

CUADRO 4: SATISFACCIÓN LABORAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Satisfacción baja	11	13,9	13,9
	Satisfacción moderada	65	82,3	96,2
	Satisfacción alta	3	3,8	100,0
Total		79	100,0	

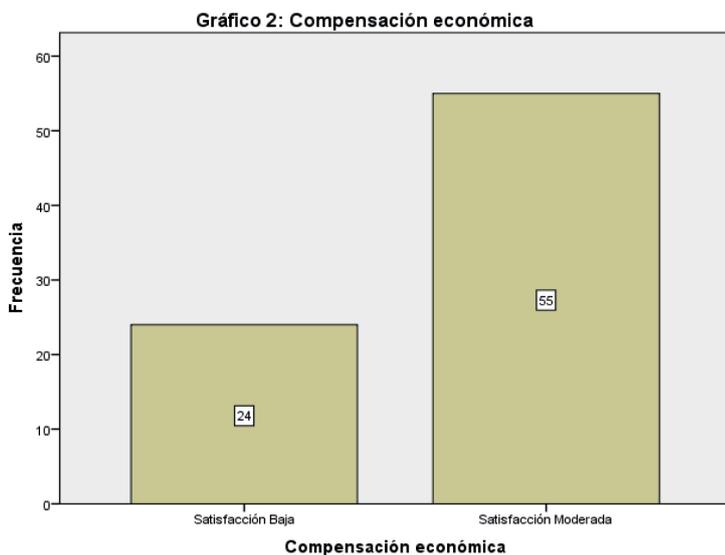
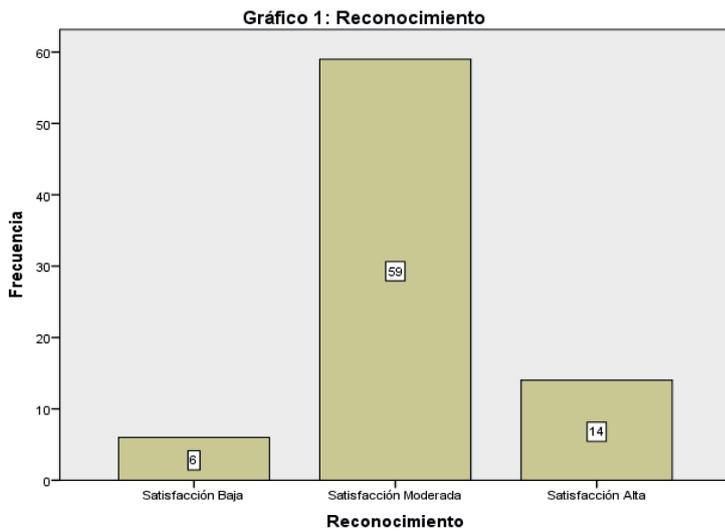
Fuente: Elaboración propia.

Del total de docentes que en la dimensión compensación económica reportan satisfacción baja, el 8,3% indica satisfacción baja en la dimensión reconocimiento, el 79,2% satisfacción moderada y 12,5% satisfacción alta.

Por otro lado, del total de docentes que en la dimensión compensación económica reportan satisfacción moderada, el 7,3% indica satisfacción baja en la dimensión reconocimiento, el 72,7% satisfacción moderada y 20,0% satisfacción alta.

Del total de docentes que en la dimensión compensación económica reportan satisfacción alta, el 4,2% indica satisfacción baja en la dimensión supervisión, el 41,7% satisfacción moderada y 54,2% satisfacción alta.

Por otro lado, del total de docentes que en la dimensión compensación económica reportan satisfacción moderada, el 18,2% indica satisfacción baja en la dimensión supervisión, el 63,6% satisfacción moderada y 18,2% satisfacción alta.



el moderado. Sin embargo, en la dimensión compensación económica se registra el más alto porcentaje de satisfacción baja.

### CONCLUSIONES

El instrumento utilizado para determinar el grado de satisfacción laboral de los docentes comprendió tres dimensiones o satisfacción laboral en relación al reconocimiento del trabajo, satisfacción laboral en relación a la compensación económica y satisfacción laboral en relación a la supervisión.

De acuerdo a los resultados del cuestionario de satisfacción laboral aplicado a una muestra de 79 docentes se tiene lo siguiente:

- En relación a la dimensión *reconocimiento*, se observa que el 74.7% de los docentes revelan satisfacción laboral moderada; el 7.6% registra satisfacción baja y el 17.7% satisfacción alta.
- En relación a la dimensión *compensación económica*, se observa que el 69.6%, de los docentes manifiestan satisfacción laboral moderada, mientras el 30.4% registra satisfacción baja y ninguno manifiesta alta satisfacción.
- En relación a la dimensión *supervisión*, se observa que el 57.0% de los docentes revela satisfacción laboral moderada; el 29.1% registra satisfacción baja y el 13.9% satisfacción alta.

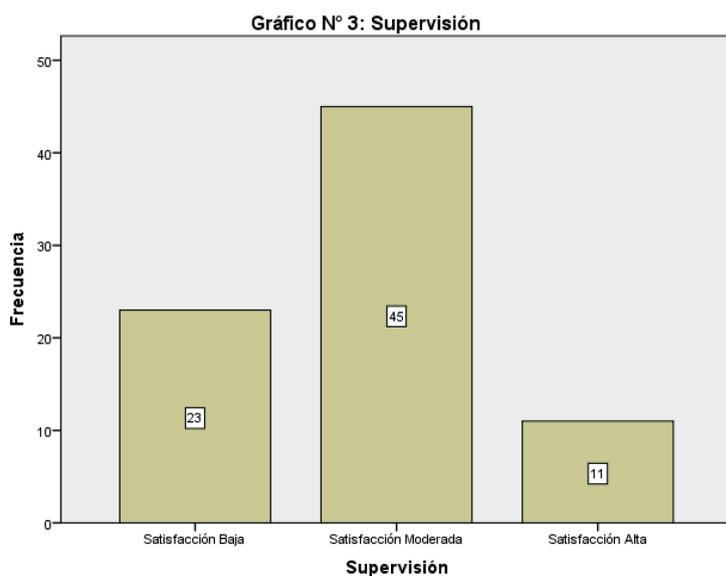
### DISCUSIÓN

En las tres dimensiones analizadas y en la puntuación total el nivel de satisfacción predominante es

CUADRO 6: TABLA DE CONTINGENCIA COMPENSACIÓN ECONÓMICA \* SUPERVISIÓN

% dentro de Compensación económica

		Supervisión			Total
		Satisfacción baja	Satisfacción moderada	Satisfacción alta	
Compensación económica	Satisfacción baja	54,2%	41,7%	4,2%	100,0%
	Satisfacción moderada	18,2%	63,6%	18,2%	100,0%
Total		29,1%	57,0%	13,9%	100,0%



Por otro lado, en relación con el puntaje total de satisfacción laboral, se observa que el 82.3% de los docentes revelan satisfacción laboral *moderada*; mientras que el 13.9% registra satisfacción baja y solo el 3.8% manifiesta satisfacción alta.

Con respecto a la conclusión principal del estudio, podemos mencionar que en las tres dimensiones y en la puntuación total, el nivel de satisfacción predominante es el *moderado*. Sin embargo, la dimensión de compensación económica es la que registra el más alto porcentaje de satisfacción baja.

## AGRADECIMIENTOS

A mi alma máter la UNMSM por permitirme realizar esta investigación que ha de servir para lograr los objetivos que se plantean en el presente estudio, asimismo a los profesores y alumnos que han participado en dicha investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARCINIEGA, L. (2002). *Comportamiento organizacional en México*. México: Mc. Graw Hill.
- BERNAL, C. (2000). *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Colombia: Pearson.
- BRUNET, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- CABALLERO, A. (2002). *Metodología de la investigación científica: diseños con hipótesis explicativas*. Lima: UDEGRAF S.A.
- CHIANG, M. (2003). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral de profesores universitarios*. Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia Comillas.
- GONZALES, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. España: Díaz de Santos S.A.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C., & BAPTISTA, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- KINICKI, A. & KREITNER (2003). *Comportamiento organizacional*. México: Mc. Graw Hill.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- VIGO, G. (2009). *Clima organizacional y satisfacción laboral en las empresas industriales de Lima*. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración. Lima: EUPG-UNFV.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

ESTIMADO DOCENTE, SÍRVASE RESPONDER A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

¿En qué grado está satisfecho con su trabajo actual?

- |   | Muy<br>Insatisfecho |        |        |        | Muy<br>Satisfecho |
|---|---------------------|--------|--------|--------|-------------------|
| 1. La forma en que se presta atención, cuando hago bien mi trabajo              | 1-----              | 2----- | 3----- | 4----- | 5-----            |
| 2. El reconocimiento que me brindan por el trabajo que hago                     | 1-----              | 2----- | 3----- | 4----- | 5-----            |
| 3. Las alabanzas que recibo por un trabajo bien hecho                           | 1-----              | 2----- | 3----- | 4----- | 5-----            |
| 4. Mi sueldo en comparación con el de puestos similares en otras universidades  | 1-----              | 2----- | 3----- | 4----- | 5-----            |
| 5. Mi sueldo y la cantidad de trabajo que realizo                               | 1-----              | 2----- | 3----- | 4----- | 5-----            |
| 6. Mi sueldo en comparación con el de otros docentes                            | 1-----              | 2----- | 3----- | 4----- | 5-----            |
| 7. La forma en que mi superior maneja a los docentes                            | 1-----              | 2----- | 3----- | 4----- | 5-----            |
| 8. La manera en que mi superior atiende las quejas que le plantean los docentes | 1-----              | 2----- | 3----- | 4----- | 5-----            |
| 9. La relación personal entre mi superior y los docentes                        | 1-----              | 2----- | 3----- | 4----- | 5-----            |

Muchas gracias