

## **Niveles de satisfacción laboral de docentes de la Educación Escolar Básica y Nivel Medio en ocho colegios privados de Asunción y Gran Asunción.**

### **Levels of job satisfaction among middle school and high school teachers in eight private schools from Asunción and Gran Asunción.**

*Roberto Carlos Ledesma Franco*

*Universidad Evangélica del Paraguay, Paraguay*

*E-Mail: roberto\_rclf@hotmail.com; rledesma@uepgutenberg.edu.py*

#### **Resumen**

Una institución educativa con una fuerza laboral activa altamente motivada y satisfecha tiene mayores oportunidades para obtener mejores resultados que otras sin este aditamento fundamental. Por esta razón, esta investigación que lleva por título “Niveles de satisfacción laboral de docentes de la Educación Escolar Básica (EEB) y Nivel Medio (NM) en ocho colegios privados de Asunción y Gran Asunción”, con diseño no experimental, enfoque cuali cuantitativo y nivel descriptivo – transeccional busca, como objetivo, medir el nivel de conformidad de los docentes en su lugar de trabajo, además de ofrecer alternativas y propuestas a los directivos para optimizar el logro de los objetivos de cada colegio. Con este propósito se llegó a diferentes instituciones con la apertura y transparencia necesarias que pudieron brindar los datos e informaciones, los cuales fueron recabados a través de un cuestionario aplicado a los docentes afectados. En total fueron consultados 405 profesores, de los cuales fue constituida una muestra por medio del empleo de una fórmula que permitió establecerla con objetividad y exactitud a fin de asegurar la validez, confiabilidad y representatividad respectivas. Los resultados obtenidos señalan que un 69% de los encuestados está satisfecho laboralmente, el 18% se encuentra indeciso y solo el 11% se halla insatisfecho en su lugar trabajo. Se pudo corroborar también que los factores de mayor incidencia para la insatisfacción están relacionados con los beneficios y cumplimientos administrativos del IPS (Instituto de Previsión Social) y del MEC (Ministerio de Educación y Ciencias), la remuneración percibida y, con la falta de reconocimiento del trabajo por parte de los directivos, colegas y padres de la institución.

**Palabras claves:** Factores – motivación – niveles – satisfacción laboral.

#### **Abstract**

An educational institution with an active, highly motivated, and satisfied workforce possesses greater opportunities to obtain better results than others that do not have this essential complement. Therefore, this research titled “Levels of job satisfaction among Middle School (MS) and High School (HS) teachers in eight private schools from Asunción and Gran Asunción”, with non-experimental design, quali-quantitative approach, and descriptive – trans-sectional level, seeks to measure the degrees of the teachers’ job satisfaction. It also aims to offer alternatives and suggestions to the school managers, in order to optimize the achievement of the objectives in every school. With this purpose, several institutions were reached with the openness and clarity needed to offer the data and information, which were gathered through a questionnaire given to the schoolteachers. In total, 405 teachers were asked, from which a sample was established by the use of a formula that allowed making it up with objectivity and accurateness in order to assure its corresponding validity, reliability, and representativeness. The achieved results point out that 69% of the respondents is satisfied with their jobs, 18% is undecided, and only 11% find themselves unsatisfied in their workplaces. It was also possible to corroborate, that the major impact factors for dissatisfaction are related to the benefits and administrative fulfillment of the SPI (Social Prevision Institute) and the MEC (Ministry of Education and Sciences), the receiving payments, besides the lack of recognitions at work given by managers, colleagues, and parents of the institution.

**Key words:** factors – motivation – degrees – job satisfaction.

Esta investigación se abocó a determinar cuáles son los indicadores y niveles específicos de satisfacción laboral de docentes de la EEB y NM, en ocho instituciones educativas de gestión privada, que son consideradas como unidades de análisis, en la ciudad de Asunción y Gran Asunción.

Es sabido que una organización, sea cual fuese su rama de servicio o producción, con una fuerza laboral activa altamente motivada y satisfecha, obtiene mejores resultados que otros que no lo posean, ahora bien, ¿cuáles son los factores motivadores?, ¿cómo hace una organización para mantener esta actitud por un tiempo relativamente largo?, ¿tiene una incidencia mayor el tipo de liderazgo o de gestión del talento humano y del conocimiento sobre la motivación y la satisfacción laboral?, y si es así, ¿cuál es la situación de las instituciones educativas investigadas?

Todo lo planteado anteriormente presenta una serie de cuestiones objetivas y subjetivas que son evidenciadas en esta investigación a través de un instrumento específico y adecuado para lograr los objetivos trazados.

## **METODOLOGÍA**

En este apartado son considerados el diseño y tipo de investigación, el enfoque de investigación, la población y muestra, los instrumentos y los procedimientos para la recolección de datos.

Considerando que no se varió en forma intencional ninguna de las variables tenidas en cuenta en este trabajo, el diseño de investigación tomado es el no experimental. El fenómeno en estudio fue considerado tal y cómo se da en las instituciones donde se realizó la investigación, para después analizarlo. No se expuso a los docentes a ningún estímulo o condicionamiento que pudiera modificar sus conductas al respecto del tema abordado.

El enfoque de investigación es el mixto. La predominancia del enfoque fue el cuantitativo, considerando que estuvo supeditado a la riqueza del análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario mixto (abierto – cerrado) a los docentes consultados y la posterior tabulación de los mismos para deducir o inferir la realidad social investigada, en este caso la satisfacción laboral de docentes de la Educación Escolar Básica y Nivel Medio, a través de procedimientos estadísticos.

El nivel de investigación es considerado como descriptivo - transeccional, por ser éste un estudio que presenta un panorama general del estado, incidencia y valores de la variable en estudio, en este caso: la satisfacción laboral, dentro de un tiempo único, sin alterar ninguno de los elementos que intervinieron en el proceso investigativo.

La investigación fue realizada con docentes de la EEB y NM de 8 instituciones educativas de gestión privada de Asunción y gran Asunción, que fueron indagados sobre distintos aspectos que hacen referencia a su nivel de satisfacción en el lugar de trabajo.

Las instituciones tomadas como unidades de análisis son:

Obs.: los nombres de las instituciones han sido resguardados debido a que no poseemos las autorizaciones de divulgación de todos los colegios.

1. Colegio 1...
2. Colegio 2...
3. Colegio 3...
4. Colegio 4...
5. Colegio 5...
6. Colegio 6...
7. Colegio 7...
8. Colegio 8...

La población estuvo conformada por aproximadamente 400 docentes de las ocho instituciones educativas privadas mencionadas anteriormente.

Los datos están consignados en la siguiente tabla:

Instituciones	Cantidad total de docentes
Colegio 1...	40
Colegio 2...	80
Colegio 3...	50
Colegio 4...	40
Colegio 5...	90
Colegio 6...	40
Colegio 7...	35
Colegio 8...	30
<b>Total</b>	<b>405 docentes</b>

**Obs.:** el número de docentes indicado en la tabla fue establecido en base a la cantidad de cuestionarios solicitados por el director de cada colegio.

La muestra tomada fue probabilística y se determinó aplicando la siguiente fórmula:  $n = N \cdot p \cdot q \cdot z^2 / [p \cdot q \cdot z^2 + (N - 1) \cdot e^2]$

**Referencia:**

- n = tamaño de la muestra
- N = tamaño de la población
- P = Probabilidad que suceda (50 % = 0,5)
- q = Probabilidad de no ocurrencia (50 % = 0,5)
- Z = Nivel de confianza (95 %)
- e = error estadístico (5% = 0,05)

A través de la fórmula se pudo determinar la proporción de la muestra tomada al azar en relación a la población establecida, por colegio y luego se procedió a un promedio general de resultados. A modo de ejemplo se presenta el cálculo de la muestra (n) del primer colegio de la lista.

$$n = \frac{40 \times 0.5 \times 0.5 \times 0.95^2}{(0.5 \times 0.5 \times 0.95^2 + (40 - 1) \times 0.05^2)} = \frac{9.025}{0.323125} = 27.93$$

En todos los otros casos se siguió el mismo procedimiento.

Instituciones	Cantidad total de docentes	%	Cantidad (muestra)
Colegio 1...	40	70	28
Colegio 2...	80	54	43
Colegio 3...	50	64	32
Colegio 4...	40	70	28
Colegio 5...	90	50	45
Colegio 6...	40	70	28
Colegio 7...	35	71	25
Colegio 8...	30	77	23
<b>Total</b>	<b>405 docentes</b>		<b>252</b>

**Obs.:** la selección de la muestra, en relación de la población de cada colegio, fue realizada en forma aleatoria.

El método utilizado para la obtención de datos fue la encuesta y como técnica específica (instrumento) se utilizó el cuestionario semi – abierto [primera parte] y cerrado [segunda parte], creado

por los investigadores educativos venezolanos Tulio Ramírez y M. Daubetterre (2007) y adaptado/contextualizado para la presente investigación, conformado por una escala de rangos sumados para determinar los niveles de satisfacción laboral, así como un conjunto de ítems referidos a factores sociales y profesionales de los docentes que formaron parte de la muestra (**ver anexo 1**).

Fueron consideradas también como variables la edad, sexo, años de servicio en la docencia, nivel de formación, lugar de trabajo, años de servicio en la institución, tipo de

relación- formal o informal - establecido con el colegio, motivación para tomar la carrera docente. La variable satisfacción laboral, comprende reactivos en atención a los factores extrínsecos e intrínsecos a la labor docente que, de acuerdo a los planteamientos de Herzberg (1959), influyen en los niveles de satisfacción laboral. La escala tipo Likert quedó compuesta por 31 reactivos y se consideró cinco categorías de respuesta:

9. Altamente Insatisfecho (AI)
10. Insatisfecho (I)
11. Indeciso (IND)
12. Satisfecho (S)
13. Altamente Satisfecho (AS)
14. No contesta (NC)

**Obs.:** en la tabulación de datos se agregó la categoría NC (No Contesta), para indicar que un reactivo quedó en blanco. Se presenta en el anexo una copia del instrumento aplicado.

Estudios similares realizados en Venezuela, con una muestra de 750 profesores de la Educación Escolar Básica, dirigidos y publicados por los investigadores educacionales caraqueños Tulio Ramírez y María Eugenia Daubetterre (2007), confirmaron la validez y confiabilidad de este instrumento al ser sometido a pruebas de discriminación de los ítems contemplados en él. El resultado del análisis reveló que los valores de la varianza oscilaron entre 0,73 para el ítem 9 (la mínima) y 3,59 para el ítem 25 (la máxima). Lo cual revela un alto poder de discriminación de respuestas siguiendo el criterio aportado por Garret (1971)<sup>1</sup> y Magnusson (1968)<sup>2</sup>, en cuanto a que un ítem con una varianza mayor a 0,40 posee poder discriminatorio y por lo tanto, garantiza la variabilidad de las respuestas.

Como una forma de revalidar el instrumento seleccionado para el levantamiento de datos se procedió a aplicar el cuestionario a 10 profesores de distintos niveles, luego las respuestas fueron analizadas y tabuladas. A través de este procedimiento se comprobó que esta herramienta, efectivamente, capta los datos esperados.

Para el levantamiento de datos se procedió a contactar telefónicamente con las instituciones implicadas en esta investigación para presentar los objetivos de la aplicación del cuestionario y presentar una nota a los directores de estos colegios, mencionando la trascendencia de las respuestas a los puntos del cuestionario, luego se realizó una entrevista personal con las autoridades de cada centro educativo para hacer entrega del cuestionario. Se acordó con los directores, quienes se responsabilizaron de la aplicación del mismo, un tiempo promedio de 15 días para la administración del instrumento a los profesores.

Luego de la aplicación, estos cuestionarios fueron retirados de cada colegio y posteriormente se confeccionó una tabla de respuestas e interpretaciones para tabular los datos obtenidos.

Los resultados fueron analizados para dar a conocer las derivaciones finales por medio de interpretaciones y conclusiones extraídas del paralelismo del marco teórico y el trabajo de campo correspondiente.

Para lograr derivaciones más específicas se procedió a la identificación y clasificación de los factores que influyen sobre la satisfacción laboral, por ejemplo:

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Factor 1</b> - Satisfacción con los beneficios y cumplimiento de los compromisos administrativos (reactivos 25, 26, 27, 28 y 31).</li><li>- <b>Factor 2</b> - Satisfacción sobre las condiciones de trabajo (reactivos 1, 2, 13, 16, 19, 20 y 21).</li></ul> |
|---|

**TEÓFILO – REVISTA ACADÉMICA DE LA FAHCE DE LA  
UEP CAMPUS GUTENBERG**

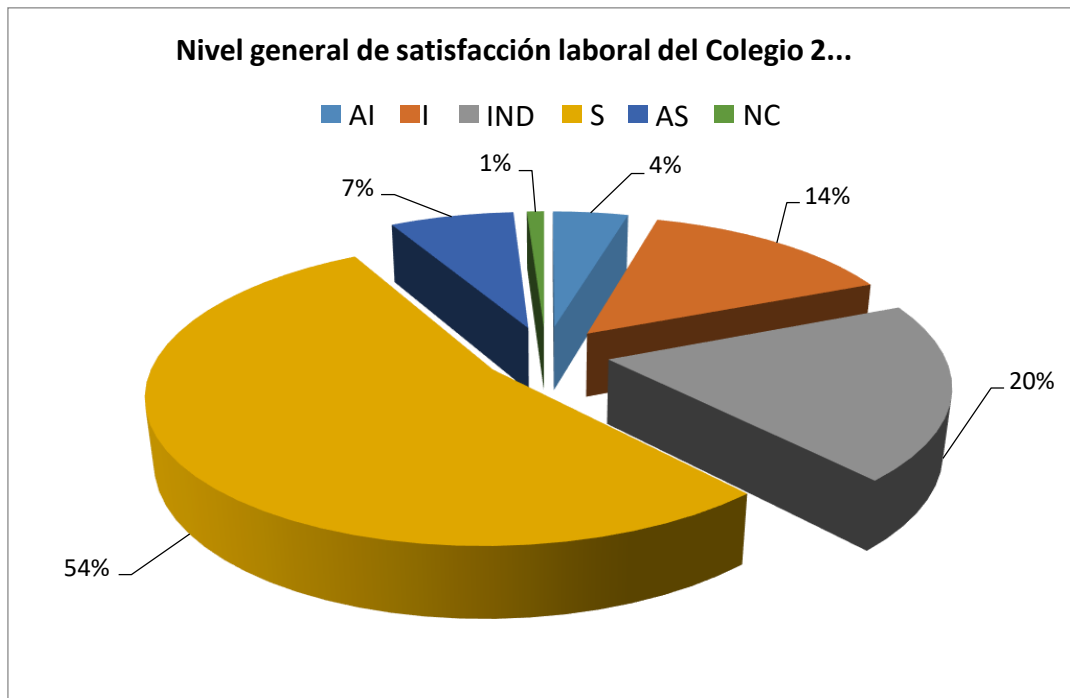
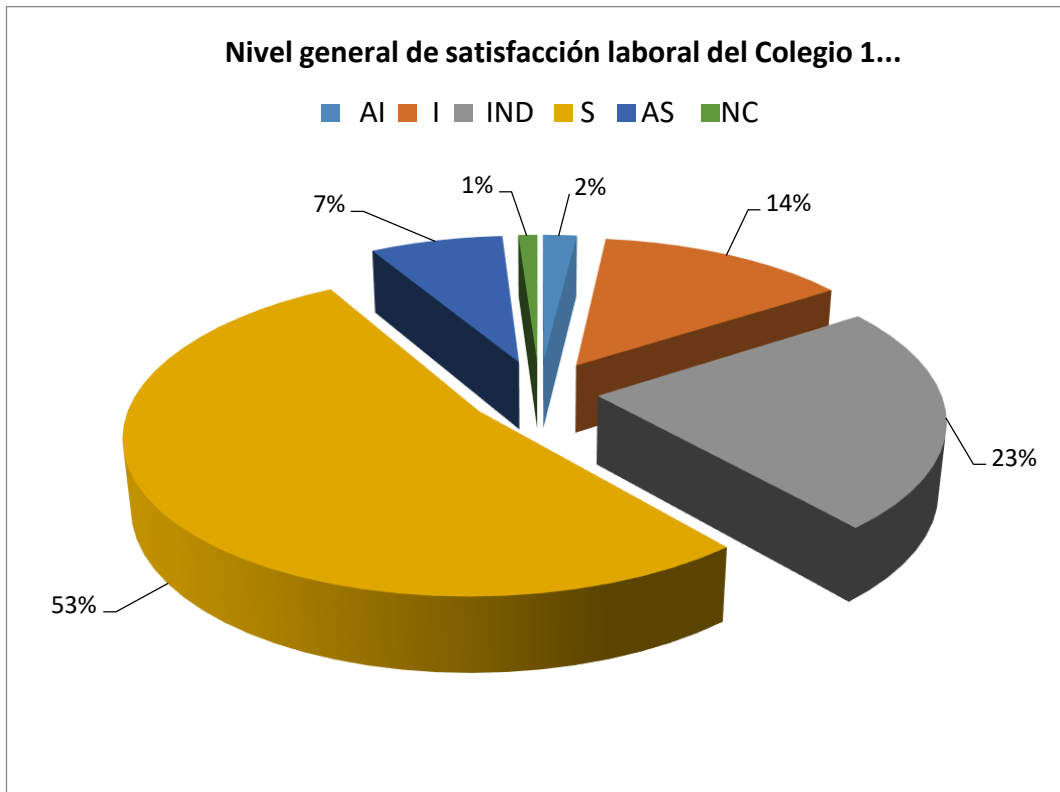
- **Factor 3** - Satisfacción con el reconocimiento obtenido (reactivos 5, 6, 10 y 11).
- **Factor 4** - Satisfacción con el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales (reactivos 17, 22, 23, 24, 29 y 30).
- **Factor 5** - Satisfacción con las remuneraciones (reactivos 14, 15 y 18).
- **Factor 6** - Satisfacción con el trabajo en sí mismo (reactivos 7, 8, 9 y 12).
- **Factor 7** - Satisfacción con respecto a la autonomía laboral (reactivos 3 y 4).

---

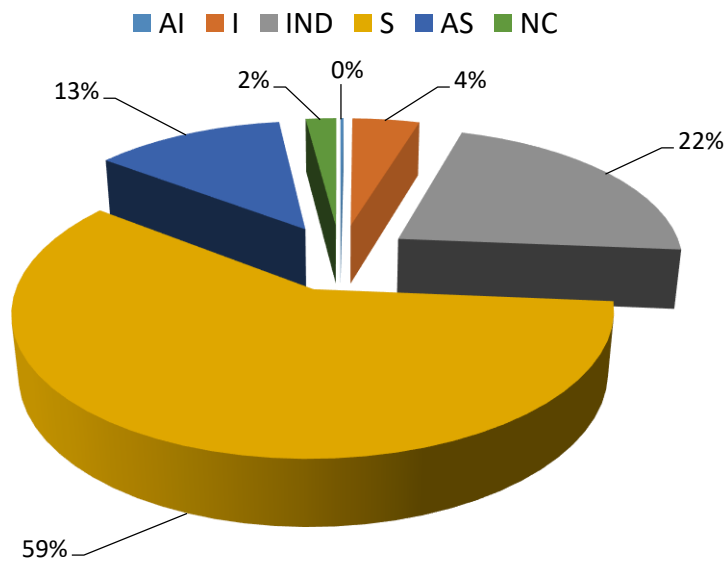
<sup>1</sup> GARRETT, H. E. (1971). *Estadística en psicología y educación*.

<sup>2</sup> MAGNUSSON, D. (1968). *Teoría de los Test*.

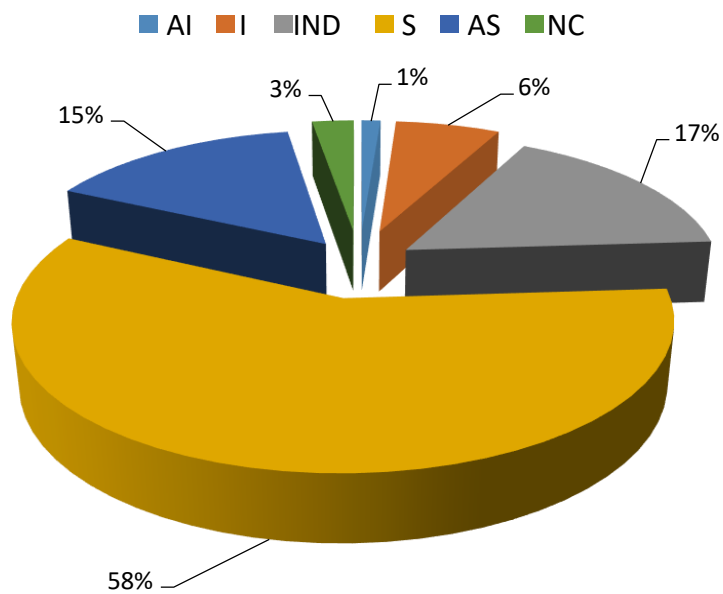
RESULTADOS



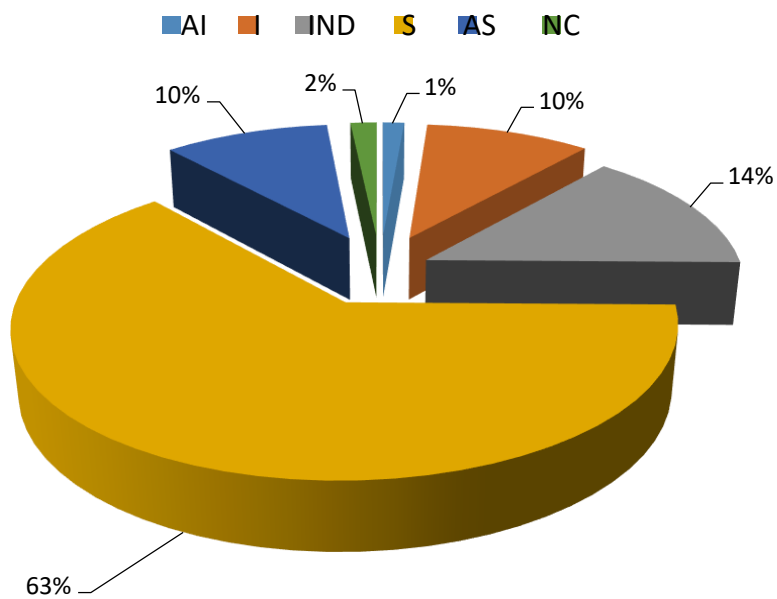
Nivel general de satisfacción laboral del Colegio 3...



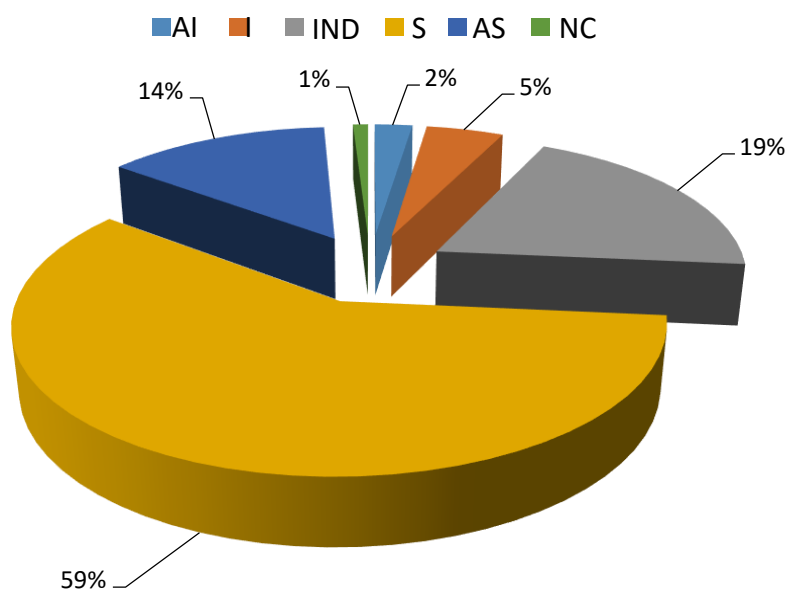
Nivel general de satisfacción laboral del Colegio 4...



Nivel general de satisfacción laboral del Colegio 5...

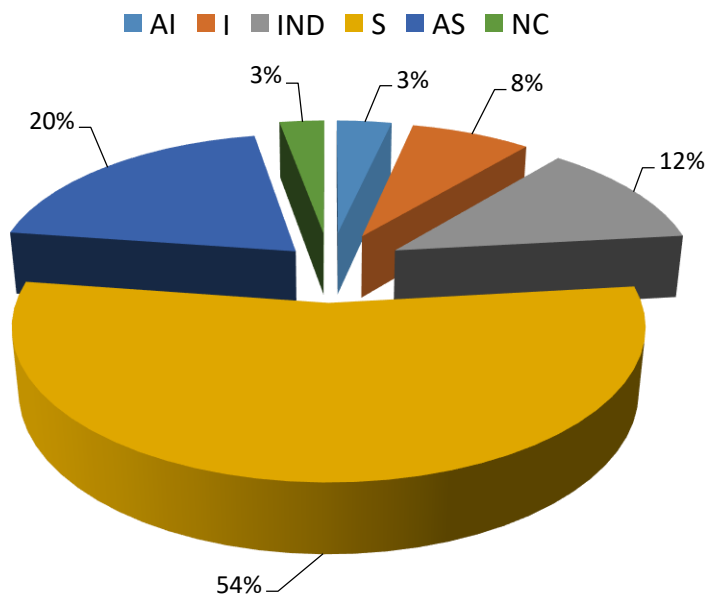


Nivel general de satisfacción laboral del Colegio 6...

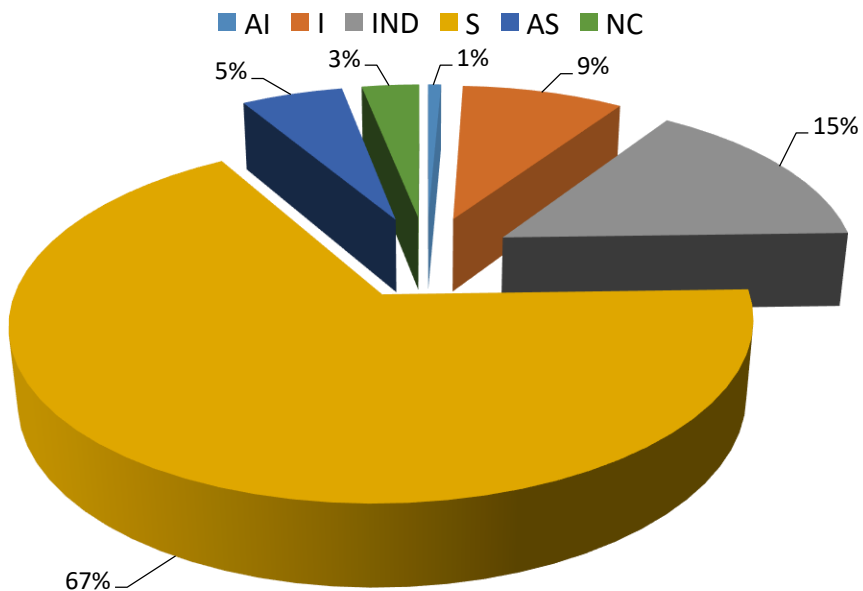




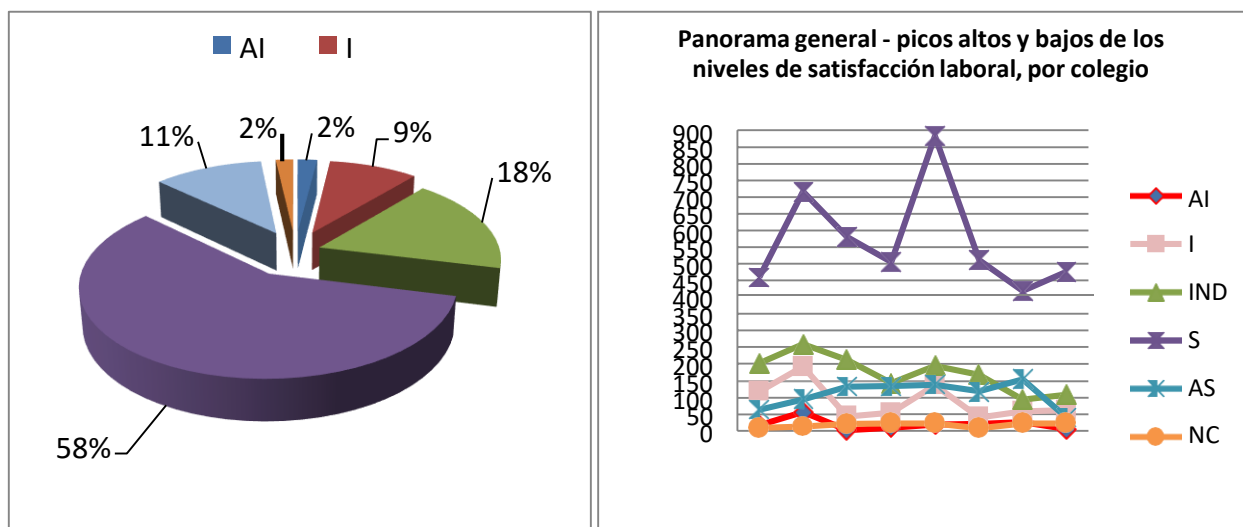
Nivel general de satisfacción laboral del Colegio 7...



Nivel general de satisfacción laboral del Colegio 8...



**Niveles generales de satisfacción laboral. Visión global**



**CONCLUSIONES**

Tras haber realizado este trabajo de investigación se dejó al descubierto la percepción de los docentes de la EEB y NM de los colegios encuestados sobre el nivel de satisfacción laboral de los educadores, algo que no es precisamente nuevo, sin embargo, ayudó a conocer a ciencia cierta el grado de bienestar laboral de los mismos y a plantear una serie de sugerencias en pos de un mejor desempeño de los profesores, y por supuesto, para incentivar la renovación de paradigmas de gestión del talento humano en aquellas instituciones que deseen optimizar cada vez más los resultados de su organización escolar.

Al principio de la investigación se han elaborado unos objetivos que sirvieron de norte. Lo fundamental, en esta instancia, es definir qué y cuánto de ellos fue logrado. A continuación, una detallada descripción de los alcances de los parámetros planteados:

El primer aspecto indagado y establecido fueron los factores que intervienen en la satisfacción laboral y al respecto se puede definir que, según la línea teórica tomada, son siete: la satisfacción con los beneficios y el cumplimiento de los compromisos administrativos, las condiciones de trabajo, el reconocimiento obtenido a través del trabajo, el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales, las remuneraciones, el trabajo en sí mismo y la autonomía laboral. Varios especialistas difieren un poco en la cantidad de factores a ser considerados, sin embargo, hay elementos comunes compartidos por todos y fue tomada la clasificación más completa, a criterio del investigador.

- ❖ En segundo lugar, se buscó investigar sobre el tipo de relación laboral establecido entre los docentes y las instituciones educativas. En este caso particular se pudo constatar que cerca del 80% de los docentes posee un contrato laboral formal con las instituciones educativas donde están sirviendo. Un solo profesor indicó no contar con un contrato laboral escrito y 14 (todos de una misma institución) decidieron no responder a esta parte del cuestionario. No se pudo precisar con exactitud cuál fue el motivo de la omisión.
- ❖ Otro de los propósitos fue determinar el tiempo que le dedican los profesores al trabajo docente diariamente y si esto tiene alguna relación con su motivación en el trabajo. Al respecto, se pudo verificar que el 65% de los encuestados tiene una carga diaria de trabajo

entre 5 y 10 horas, el 33% de los mismos realiza sus actividades laborales por más de 10 horas al día y solo un 2% trabaja menos de 5 horas por día. Según los datos obtenidos la mayoría de los docentes tenidos como unidades de análisis no posee una sobrecarga de trabajo que pudiese atentar contra su nivel de satisfacción laboral y, de hecho, los docentes encuestados no señalaron esto como un factor que quebrante su bienestar y satisfacción en el trabajo.

- ❖ También se indagó acerca del efecto que eventualmente podrían ejercer los años trabajados en la docencia sobre la motivación y nivel de satisfacción laboral de los profesores. Al respecto de este tema el cuestionario solo aportó informaciones cuantitativas, es decir, datos que hacen referencia a la cantidad de años que los docentes están ejerciendo su profesión, las cuales pudieron ser complementadas con el aporte bibliográfico de especialistas que señalan que según aumenta la edad y experiencia de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral.

La tendencia mencionada en el párrafo precedente continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, según la misma fuente, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años. Esta reducción se debe, por lo general, a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como él esperaba.

- ❖ La última interrogante planteada inquiría sobre aquellas motivaciones de los profesores para tomar la carrera docente. En este sentido se pudo comprobar que el 89% de los encuestados tomó la docencia por vocación, mientras que el 11% restante indicó haberla tomado por otros motivos diferentes al llamado interno del amor a la profesión docente.
- ❖ Teniendo como antecedente todos los datos brindados anteriormente y los resultados alcanzados sobre los factores específicos, por colegio, que influyen en la satisfacción laboral general, se puede concluir que los docentes de la EEB y NM de los ocho colegios encuestados están bastante satisfechos con y en su labor, considerando que el 69% de ellos se encuentra en la zona de conformidad y solo el 11% está insatisfecho. Por otro lado, hay un 18% oscilante que se muestra indeciso, es decir, que se halla en una “zona gris” que podría ser canalizado hacia la franja de satisfacción por medio de una gestión adecuada de los directivos de la institución.
- ❖ Concluyendo, se puede mencionar que el punto más alto de satisfacción se vio en el Colegio Politécnico Johannes Gutenberg y el pico inferior se encontró en el Colegio Privado Cristiano Betania. Las demás instituciones están dentro de la media de satisfacción, lo cual refleja que los colegios de gestión privada de Asunción y Gran Asunción consideradas como objeto de estudio, en general, están realizando un trabajo aceptable y los clientes directos, que son los alumnos, están siendo beneficiados con una saludable gestión docente y directiva.

### **Propuestas para los directores**

Finalmente, se presentan algunas consideraciones que podrían ayudar, a modo de orientaciones o guías, que no son más que sugerencias para un posible (re) diseño de las políticas institucionales y de la gestión de los directivos.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones:

- Direccionar su labor diaria hacia el fortalecimiento de su rol como líder pedagógico, focalizándose en la persona y profesión del docente.
- Proporcionar un clima escolar que genere altas expectativas en todos los actores de la familia educativa, que fomente la motivación por lo que se hace, incremente la confianza para que se puedan lograr los objetivos de la educación en lo humano y lo

académico.

- Tener en cuenta que un liderazgo bien llevado permite alcanzar un buen clima y que ambas cosas favorecen los buenos resultados.
- Posicionar a la institución en la comunidad, dando a conocer las fortalezas y aspectos positivos de la institución.
- Dar a conocer permanente y comprensiblemente el Proyecto Educativo Institucional (PEI) a toda la comunidad. De no existir, o no representar la realidad de la escuela, construirlo en conjunto, de modo que sea reconocido como propio por todos los actores.
- Comunicar efectivamente las labores que realiza el equipo directivo de la institución.
- Evaluar y monitorear personalmente a los profesores y ser justos en las apreciaciones.
- Apoyar y empoderar a los buenos profesores y trabajar con ellos en la búsqueda de una cultura institucional/organizacional que represente los valores sustentados en el ideario del colegio.
- Preocuparse de la satisfacción integral de los profesores.
- Generar altas expectativas de rendimiento en los profesores, padres y alumnos.
- Construir y materializar objetivos grupales.
- Valorar, reconocer y acompañar a los profesores en sus actividades académicas.
- Dar a conocer logros, fortalezas y virtudes de los docentes y de la institución.

#### **Propuestas para los docentes**

- Capacitarse continuamente para evitar caer en la monotonía y en la rutina.
- Renovar permanentemente sus metodologías de enseñanza a fin de que los alumnos se sientan a gusto y en consecuencia reciban un feedback positivo de su trabajo.
- Conversar con colegas y directivos sobre las dificultades y/o preocupaciones que se presenten y buscar soluciones en equipo.
- Evitar tomar más responsabilidades de las que pueda sobrellevar.

#### **Propuestas para futuras investigaciones**

Se sugiere para próximas investigaciones, considerando el mismo tema, se pueda hacer un paralelismo entre colegios privados y públicos, confesionales y no confesionales, diferenciar los niveles de satisfacción laboral de docentes masculinos y femeninos, contabilizar todos los colegios privados de Asunción y Gran Asunción para realizar estudios con muestras significativas (cantidad de colegios) e incluir los niveles de satisfacción laboral de los directivos de cada institución.

## **REFERENCIAS**

- Aguado, R. (1998). *La Satisfacción Laboral*, rjaguado@spin.com.mx.
- Ander-Egg, E. (1998). *Planificación educativa*. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata.
- \_\_\_\_\_ (2000). *Métodos y técnicas de investigación social III. Cómo organizar un trabajo de investigación*. Buenos Aires: Lumen Hvmanitas.
- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de la investigación social II. La ciencia: su método y la expresión del conocimiento científico*. Buenos Aires: Lumen Hvmanitas.
- Ardila, R. (1986). *Psicología del trabajo*. Santiago: Universitaria.
- Blum, M. Y James N. (1982). *Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricos y Sociales)*. México: Editorial Trillas.
- Dicaprio, N. (1989). *Teorías de la personalidad*. México D.F.: Mcgraw-Hill.
- Fleisman, E. Y R. Bass (1979): *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México: Editorial Trillas.
- Garrett, H. E. (1971). *Estadística en psicología y educación*. Buenos Aires: Paidós. Hernández, R; C. Fernández, Y L. Baptista (2003) *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill / Internacional Editores, S.A.
- Herzberg, F., Mausner, B. Y Synderman (2005). *La motivación para trabajar*. New York: Villey.

## **TEÓFILO – REVISTA ACADÉMICA DE LA FAHCE DE LA UEP CAMPUS GUTENBERG**

---

- Hodgetts, R. Y Altman, S. (1991). *Comportamiento en las organizaciones*. México: D.F.:McGraw-Hill.
- Huels, J. Y Ledesma, R. (2007). *Estrategia. Estrategias intelectuales para el estudio y la investigación*. Asunción: Fausto Ediciones.
- K.N. WEXLEY & G.A. YUKL (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. México: Compañía Editorial Continental S.A. Magnusson, D. (1968). *Teoría de los Test*. México: Trillas.
- Maslow, A. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.
- Mitchell, T. (1982). *Motivación: nuevas direcciones para la teoría, investigación y práctica*. Academia de revisión de gestión. —p. 95-105.
- Mcgregor, D. (1999). *El lado humano de una organización*. México: McGraw- Hill.
- Nogueira, M., Rivera, F. Y Blanco, F. (2003). *Desarrollo de competencias para la gestión docente en la Educación Superior*. ISCMH: Facultad: Julio Trigo. Educ. Med. Sup. (3):13.
- Paraguay. Consejo Nacional De Educación Y Cultura (1998). *Informe sobre la situación de la educación paraguaya*. Asunción: CONEC.
- Paraguay. Ministerio De Educación Y Cultura. Consejo Asesor De La Reforma Educativa (1998). *Avances de la Reforma Educativa. Perspectivas, estrategias y políticas de la educación paraguaya*. Asunción: MEC/CARE.
- Paraguay. Manual Organización Y Funciones De La Dirección General De Gestión Escolar Administrativa (2007). *Avances de la Reforma Educativa. Perspectivas, estrategias y políticas de la educación paraguaya*. Asunción: MEC.
- Perry, J. (1961). *Las Relaciones Humanas en la Industria*. Buenos Aires: Editorial Selección Contable.
- Peters, W. (1982). *Desarrollo de competencias para la gestión docente en la educación media y superior* [<http://www.sld.cu>.] (Consultado: 26 de enero de 2012)
- Ramirez, T. Y D'aubeterre, M. (2007). *Los niveles de satisfacción laboral del maestro Venezolano 10 años después (1996-2006)*. *Investigación y Postgrado* [online]. Vol.22,n.2, pp. 57-86. ISSN 1316-0087.
- Real Academia Española (2003). *Diccionario de la lengua española*. 23° ed., Vols. 1-2. Madrid: Espasa Calpe.
- Stephen P. Robbins (1998). *Comportamiento organizacional*. Octava edición revisada. México: Prentice Hall.
- Tristá Pérez, B. (2000). *La acción directiva en las organizaciones. Observaciones para el caso de las Instituciones de Educación Superior*. Tarija, Bolivia: UAJMS.
- Tristá Pérez, B. (1997). *Cultura organizacional. Culturas académicas*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. México: ANUIES.
- William B Werther Jr. & Keith Davis (1996). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Yumileiky, Ramos Calvo y Yolaine Feliciano Chediak (2020): La comprensión textual a partir de los recursos literarios, *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo* (2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2020/01/compreension-textual.html>.