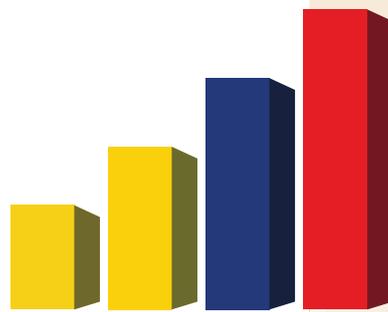


# Analítica

Factores que influyen en la satisfacción laboral  
de una universidad ecuatoriana

Factors influencing in the labor satisfaction  
of an Ecuadorian university

Marco Flores-Calero, Cristina Manzano y  
Santiago López



[www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)



# FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE UNA UNIVERSIDAD ECUATORIANA

## FACTORS INFLUENCING IN THE LABOR SATISFACTION OF AN ECUADORIAN UNIVERSITY

Marco Flores-Calero<sup>†</sup>, Cristina Manzano<sup>‡</sup> y Santiago López<sup>§</sup>

<sup>†</sup> Departamento de Eléctrica y Electrónica, Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE, Sangolquí, Ecuador

<sup>‡</sup> Facultad de Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

<sup>§</sup> Dirección de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador

<sup>†</sup>mjflores@espe.edu.ec, <sup>‡</sup>cmanzano@uta.edu.ec, <sup>§</sup>sllopez@uta.edu.ec

Recibido: 11 de noviembre de 2013

Aceptado: 29 de noviembre de 2013

### Resumen

En esta investigación se determinan los factores que explican la satisfacción laboral de los profesores de una universidad ecuatoriana. El instrumento de evaluación fue valorado en una muestra de 902 personas. Para el estudio se usó el método de Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM). Dicho método generó seis factores, los cuales explican varios de los conceptos de interés en esta investigación, como son: reconocimiento y autonomía laboral, satisfacción con las facilidades para desarrollar el trabajo, seguimiento (control o supervisión) del jefe, satisfacción con el salario y el desarrollo profesional, trato del jefe y reacción (gestión) del jefe ante los problemas.

**Palabras clave:** Satisfacción Laboral, Análisis de Correspondencias Múltiples, Alfa de Cronbach.

### Abstract

This research identifies the factors which explain the professor's satisfaction with the labor practices of an Ecuadorian university. The study had used an instrument which was applied to 902 persons. The information was studied using factorial analysis through the method of Multiple Correspondence Analysis (MCA). The results generated six factors that explain several concepts of interest for this research; such as: recognition and job autonomy, satisfaction with the facilities to work development, monitoring (control or supervision) of the leader, salary and professional development satisfaction, and the leaders treatment and reaction (management) of problems.

**Keywords:** Work Satisfaction, Multiple Correspondence Analysis, Alpha Cronbach.

**Código JEL:** C1, C8.

## 1 Introducción

El papel del docente es primordial para la formación de profesionales competentes que respondan a las necesidades de la sociedad. En relación con ello, la satisfacción laboral merece especial importancia en la actualidad, a nivel mundial. En Ecuador, en particular, en el año 2010, se promulgó la Ley Orgánica de Educación Superior, la cual establece principios para el aseguramiento de la calidad en la formación de los profesionales, lo que precisa de sus au-

toridades la evaluación de la satisfacción de sus docentes como parte de una gestión eficiente y eficaz.

Este estudio identifica los factores que determinan la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Técnica de Ambato (provincia de Tungurahua, Ecuador). Se emplea una metodología que incorpora varios factores: tipo de liderazgo de sus autoridades, beneficios, condiciones de trabajo (infraestructura, dotación, etc.), reconocimiento obtenido, ambiente de trabajo, remuneraciones, el trabajo en

sí mismo (labor como docente) y la autonomía del trabajo, varios de los cuales han sido analizados por [1].

El primer autor que trató el tema de satisfacción, al proponer *Una Teoría de la Motivación Humana*, fue Abraham Maslow en 1943. Este autor formula una jerarquía de las necesidades humanas y sostuvo que, a medida que se satisfacían las necesidades básicas, el ser humano iba a tener mayores necesidades cada vez; esto implica que la satisfacción del ser humano es sumamente compleja.

En 1959, Frederick Herzberg propuso la *Teoría de los dos factores*, específicamente para el ámbito laboral. Ella se centraba en los factores de higiene y de motivación; el de higiene comprendía aspectos como el sueldo, ambiente físico, la supervisión, etc.; el factor de motivación se relacionaba con el reconocimiento, independencia laboral, logros, etc. [8].

Utilizando la teoría de los dos factores se han desarrollado varias investigaciones en ambientes laborales diversos, y en los últimos años, estudios específicos en ambientes laborales universitarios. Entre estos últimos destacamos los de [3, 4, 6].

En el año 2006, Añez presentó resultados que demuestran la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la cultura organizacional y los factores motivacionales. En el mismo sentido, [3] afirma que los sub-factores independencia, libertad de cátedra y variedad actúan como factores motivadores. Similarmente, [6] ratifica la *Teoría de los dos factores* (extrínsecos e intrínsecos); en ella, las condiciones físicas del recinto universitario y el aspecto económico, percibidos por los profesores, revelan los condicionantes de la satisfacción laboral.

## 2 Metodología

Para llevar a cabo este trabajo se evaluaron diferentes instrumentos para la recolección de información sobre la satisfacción laboral docente; al fin, se adaptó uno al entorno laboral ecuatoriano, sobre la base de la metodología utilizada en [1]. Para los reactivos relacionados al liderazgo, se tomó una parte de la estructura factorial del MLQ-5X propuesta en [5]; se trata del *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), que “es uno de los instrumentos más utilizados para medir el liderazgo en el ámbito organizacional” [11].

Esta investigación abordó dos de los nueve factores que componen la estructura del MLQ-5X: el liderazgo transaccional activo y el pasivo. En [11] los definen así:

- i. Liderazgo activo: el líder se centra en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización; y
- ii. Liderazgo pasivo: el líder suele dejar las cosas como están y, en todo caso, sólo interviene cuando los problemas se vuelven serios.

El instrumento se sometió a una prueba piloto en una muestra aleatoria representativa de las 10 facultades; con esta información, se procedió a probar su validez, a través del coeficiente alfa de Cronbach, el cual es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems [9]. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem. Es decir, miden el grado con el cual están relacionadas las respuestas entre sí y, consecuentemente, confirman que los ítems miden lo mismo y son sumables en una puntuación total [9].

Los coeficientes de consistencia interna se interpretan, de hecho, como indicadores de unidimensionalidad; en ellos, el valor de corte recomendado es 0.70, a pesar que otros autores tienen otros criterios más flexibles [7, 12]. En este estudio, considerando todas las variables, el valor global de alfa es 0.942.

La Tabla 1, presenta los valores de los alfas calculados. En todos los casos, se obtienen valores sobre el umbral de corte fijado en 0.7. Además, en ninguno de ellos fue necesario eliminar variables porque, al interior, todas las preguntas resultaron ser relevantes.

Ejes factoriales		Alfa de Cronbach
1	Reconocimiento y autonomía laboral	0.889
2	Satisfacción con las facilidades para desarrollar el trabajo	0.881
3	Seguimiento (control o supervisión) del jefe	0.899
4	Satisfacción con el salario y el desarrollo profesional	0.886
5	Trato del jefe	0.868
6	Reacción (gestión) del jefe ante los problemas	0.769

Tabla 1. Valores del Alfa de Cronbach. Elaboración: Autores.

La recolección de información se realizó en mayo del 2012, a través de un cuestionario aplicado por vía informática; lo llenaron todos los profesores; se exceptuaron quienes ocupaban cargos directivos en la Universidad. Se completaron 902 encuestas, con un ausentismo del 9%.

Los resultados del análisis se generaron mediante la técnica del Análisis de Correspondencias Múltiples (ACM). Ésta es una herramienta que permite describir grandes tablas lógicas, y en la cual las filas corresponden a individuos u observaciones y, las columnas, a modalidades de las variables nominales [10].

Debido a que el presente estudio se basa en el análisis gráfico del ACM, se destaca que la interpretación se fundamenta, a menudo, en la proximidad de puntos en un mapa de coordenadas, lo cual tienen sentido solo entre puntos de un mismo par (por ejemplo filas con filas, columnas con columnas). Así, cuando dos puntos están cercanos uno al otro, ellos están asociados a los mismos niveles de las variables nominales. Se distinguen dos casos, en la interpretación de proximidad entre variables:

- i. La proximidad entre niveles de variables nominales diferentes significa que estos niveles tienden a aparecer juntos en las observaciones;

- ii. Puesto que los niveles de la misma variable nominal no pueden ocurrir juntos, se requiere de una interpretación diferente para esta proximidad; en este caso, la proximidad entre niveles significa que los grupos de observaciones asociados con estos dos niveles son similares entre ellos.

Precisamente, sobre un gráfico de ACM se pueden incluir variables suplementarias (no categóricas, como por ejemplo regiones, áreas, género, etc.). Dependiendo de la ubicación de los elementos suplementarios, se tendrá su correlación con las variables incluidas en los lados positivos (derecha/arriba) o negativos (izquierdo/abajo) de los ejes.

La proyección de variables suplementarias es útil para obtener nuevas conclusiones, utilizando la información que no ha sido previamente incluida en los cálculos; por ende, no influye directamente en los resultados.

### 3 Resultados

#### 1) Factores Predominantes

A partir del análisis ACM se reconocen seis factores o conjuntos de variables, cuyas respuestas se agruparon explicando la estructura del cuestionario. Veamos la Tabla 3:

- i. El factor 1 explica el 38,431 % de la varianza total del cuestionario. Está compuesto por 13 preguntas. Las preguntas que tiene mayor peso son M8, M1 y M2, que hacen referencia a la satisfacción en el reconocimiento y la autonomía laboral del profesor.
- ii. El factor 2 explica el 9,680 % de la varianza total del cuestionario. Está compuesto por seis preguntas. Las preguntas que tienen mayor peso en este factor son T2 y T4, que hacen referencia a las facilidades para desarrollar las actividades laborales (docentes).
- iii. El factor 3 explica el 5,928 % de la varianza total del cuestionario. Está compuesto por seis preguntas. Las preguntas que tienen mayor peso en este factor son L7 y L9, que hacen referencia a la detección y corrección de errores por parte del jefe.
- iv. El factor 4 explica el 4,775 % de la varianza total del cuestionario. Está compuesto por seis preguntas. Las preguntas que tienen mayor peso en este factor son B1 y B2, que hacen referencia al salario y al desarrollo profesional.
- v. El factor 5 explica el 3,571 % de la varianza total del cuestionario. Está compuesto por cuatro preguntas. Las preguntas que tienen mayor peso en este factor son L60 y L50, que hacen referencia al trato recibido por parte del jefe.
- vi. El factor 6 explica el 2,968 % de la varianza total del cuestionario. Está compuesto por cuatro preguntas. Las preguntas que tienen mayor peso en

este factor son L3 y L4, que hacen referencia a la manera de actuar (gestión) del jefe ante los problemas.

#### 2) Análisis respecto a los ejes factoriales

En la fase anterior, se identificaron seis ejes factoriales, que logran explicar varios de los conceptos de interés en esta investigación. Por lo tanto, sobre la base de ellos se analizó el comportamiento macro de cada una de las facultades, proyectando los individuos sobre las combinaciones de los planos formados por dichos ejes. Los resultados se resumen en la Tabla 1.

A partir de esto, se determina lo siguiente:

- Con el factor 1 (Reconocimiento y Autonomía Laboral), se identifica únicamente en la Facultad de Ingeniería Agronómica.
- Con el factor 2 (Facilidades para Desarrollar las Actividades Laborales), se identifican las facultades de Ciencias Administrativas, Ciencias de la Salud, Contabilidad y Auditoría, Diseño, Arquitectura y Artes e Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial.
- Con el factor 3 (Detección y corrección de errores por parte del jefe), se identifican: Ciencias de la Salud, Ciencias Humanas y de la Educación, Diseño, Arquitectura y Artes, Idiomas, Ciencia e Ingeniería en Alimentos y Jurisprudencia y Ciencias Sociales.
- Con el factor 4 (Satisfacción con el salario y el desarrollo profesional), se identifican: Ciencias Humanas y de la Educación, Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Civil y Mecánica, Ciencia e Ingeniería en Alimentos e Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial.
- Con el factor 5 (Trato del jefe), se identifican: Arquitectura y Artes, Idiomas, Ingeniería Agronómica y Jurisprudencia y Ciencias Sociales.
- Con el factor 6 (Reacción (gestión), del jefe ante los problemas) se identifican: Ciencias Administrativas, Ciencias de la Salud, Ciencias Humanas y de la Educación, Contabilidad y Auditoría, Arquitectura y Jurisprudencia y Ciencias Sociales.
- El Departamento de Cultura Física no tiene un buen comportamiento en ninguno de los planos factoriales; por lo tanto, no se puede realizar ninguna estimación de su comportamiento.
- Algo similar sucede con el centro de Idiomas y la facultad de Ingeniería Civil y Mecánica, donde, se aprecia que tienen una identificación leve respecto del factor 3 y 4, respectivamente.

Facultad	Ejes factoriales					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Ciencias Administrativas		X				X
Ciencias de la Salud		X	X			X
Ciencias Humanas y de la Educación			X	X		X
Contabilidad y Auditoría		X		X		X
Diseño, Arquitectura y Artes		X	X		X	X
Departamento de Cultura Física						
Departamento de Idiomas			X			
Ingeniería Agronómica	X				X	
Ingeniería Civil y Mecánica				X		
Ciencia e Ingeniería en Alimentos			X	X		
Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial.		X	X			
Jurisprudencia y Ciencias Sociales			X		X	X

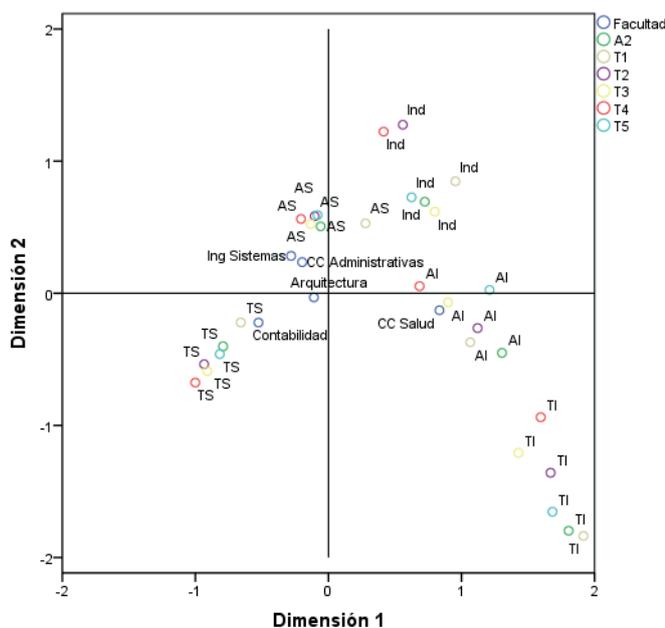
**Tabla 2.** Proyección de las facultades sobre los ejes factoriales. Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral Docente. Elaboración: Autores.

### 3) Estudio multidimensional de la satisfacción laboral y liderazgo

En la sección anterior se logró identificar a cada una de las facultades con los ejes factoriales. En esta parte se va a revisar en detalle el comportamiento de cada modalidad de las variables utilizando un plano factorial generado con el ACM.

En todos los casos, se observa el efecto Gutman [2]; éste indica que, al unir las modalidades de cada una de las preguntas, se forma una parábola que va asociando a las distintas facultades.

En la Figura 1, se observa el comportamiento de cada facultad al interior del plano factorial 2 (Facilidades para Desarrollar las Actividades Laborales)

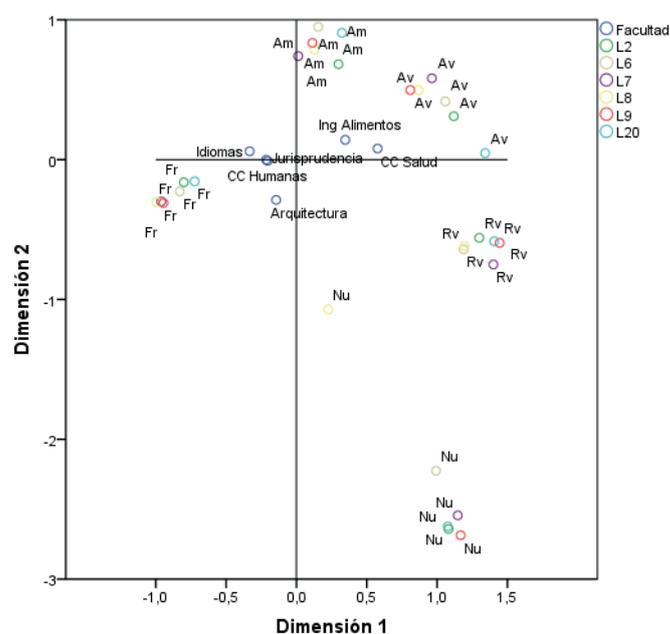


**Figura 1.** Plano factorial de las modalidades de las distintas variables de F2. Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral Docente. Elaboración: Autores.

Así, la Facultad de Contabilidad y Auditoría se en-

cuentra en la región de total satisfacción; la Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial, la de Ciencias Administrativas, y la de Diseño, Arquitectura y Artes se encuentran en la región de alta satisfacción; la de Ciencias de la Salud está altamente insatisfecha.

Luego, en la Figura 2, se observa el comportamiento de cada Facultad al interior del plano factorial 3 (Detección y corrección de errores por parte del jefe). Así: la Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes, Ciencias Humanas y de la Educación e Idiomas se encuentran en la región donde frecuentemente se toman decisiones; la de Ciencia e Ingeniería en Alimentos y Ciencias de la Salud, en el sector donde a menudo y a veces se toman decisiones respectivamente. Y, por último, en la zona donde rara vez y nunca se toman decisiones, no se encuentra ninguna facultad.



**Figura 2.** Plano factorial de las modalidades de las distintas variables de F3. Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral Docente. Elaboración: Autores.

A continuación, en la Figura 3, se observó el comportamiento de cada facultad al interior del plano factorial 4 (Satisfacción con el salario y el desarrollo profesional). Así, las Facultades de Ciencia e Ingeniería en Alimentos, y la de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial están en la zona de indiferente; Ingeniería Civil y Mecánica, en la zona de altamente insatisfecho; las Facultades de Ciencias Humanas y de la Educación, y de Contabilidad y Auditoría, se ubican en la zona de altamente y totalmente satisfecho respectivamente.



ellas, y pueden apreciarse sus fortalezas y debilidades respecto de cada eje factorial. Además, al realizar el ACM, se observa el comportamiento que tiene cada Facultad respecto de cada una de las preguntas y sus modalidades. Así, por ejemplo, Ingeniería en Sistemas se encuentra altamente satisfecha, según su respuesta a la pregunta: *¿Se encuentra satisfecho con los recursos didácticos (proyectos, computador, pizarra, etc.) que brinda la Facultad?*, en el caso del factor 2; de su parte, Ciencias de la Salud está altamente insatisfecha, al responder a la misma pregunta.

- Al contrastar el factor 2, que corresponde a la satisfacción sobre las facilidades para desarrollar el trabajo y el factor 6, que corresponde a la reacción del jefe ante los problemas, se puede observar la relación entre la satisfacción de los profesores y el tipo de liderazgo. Esto se evidencia en el caso de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, que presentó total satisfacción en el factor 2 y al mismo tiempo percibieron de sus autoridades un liderazgo activo; sucede lo contrario en la facultad de Ciencias de la Salud, que se encuentra en la zona de altamente y totalmente insatisfecho, en el factor 2; los docentes percibieron un liderazgo pasivo en sus autoridades; esto concuerda con lo establecido en estudios previos, que concluyen que el liderazgo ejerce una influencia positiva y significativa en la satisfacción laboral.

*ampliación de un instrumento*, Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA, Universidad de la Rioja, Logroño, (2007).

- [8] HERZBERG, F., SNYDERMAN, B. y BLOCH, B., *The Factors Motivation to Work*, Transantion, New Brunswick, New Yersey, 1a edición 1959, 59-83, (1993).
- [9] LEDESMA, R., MOLINA, G. y VALERO, P., *Análisis de consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos Psico-USF*, Vol. 7, N° 2, 143-152, (2002).
- [10] LÉVY, J. y VARELA, J., *Análisis Multivariado para las Ciencias Sociales*, Pearson Educación, Prentice Hall, Madrid, (2003).
- [11] MOLERO, F., RECIO, P. y CUADRADO, I., *Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española*, Psicothema, N° 22, 495-501, (2010).
- [12] OVIEDO, H. y CAMPO, A., "Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach". *Revista colombiana de psiquiatría*, N° 4, 572-580, (2005).
- [13] PERALTA, A., *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral En Las Organizaciones*, Universum, N°. 22, 42-58, (2007).

## Referencias

- [1] RAMÍREZ, T. y DÁUBETERRE, E., "Los niveles de satisfacción laboral del maestro venezolano 10 años después (1996-2006)", *Investigación y Posgrados*, Vol.22, N° 2, 57-86, (2007).
- [2] GRANDE, I. y ABASCA, E., *Métodos multivariantes para la investigación comercial, Teoría, aplicaciones y programación BASIC*, Ariel, Madrid, (1989).
- [3] ALVARES, D., *Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de lima metropolitana Persona*, N° 10, 49-97, (2007).
- [4] AÑEZ, S., *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*, *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, Vol.4, 102-126, (2006).
- [5] BASS, B. y AVOLIO, B., *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden, (1997).
- [6] RODRÍGUEZ, D., NÚÑEZ, L. y CÁCERES, A., *Estudio comparativo de la satisfacción laboral universitaria en el núcleo de Anzoátegui de la Universidad de Oriente*, *Investigación y Posgrado*, Vol.25, N°1, 63-80, (2010).
- [7] CHIANG, M., SALAZAR, M. y NÚÑEZ, A., *Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas Adaptación y*

## ANEXO

A continuación, se presentan las preguntas que forman parte del instrumento de la encuesta.

Nombre de la variable	Código
Facultad en la que tiene mayor carga de trabajo	CC Administrativas CC Salud CC Humanas Contabilidad Arquitectura Ed. Física Idiomas Agronomía Ing. Civil Ing. Alimentos Ing. Sistemas Jurisprudencia
¿Se encuentra satisfecho con la relación entre sus ingresos y las responsabilidades de su trabajo?	B1
¿Se encuentra satisfecho con las oportunidades de crecimiento que le brinda la Universidad?	B2
¿Se encuentra satisfecho con las oportunidades de formación profesional que le ofrece su trabajo docente en la Universidad?	B3
¿Se encuentra satisfecho con la facilidad para acceder a su facultad y movilizarse dentro de esta?	T1
¿Se encuentra satisfecho con las condiciones de infraestructura, dotación de mobiliario del aula y espacios que utiliza para sus actividades de docencia?	T2
¿Se encuentra satisfecho con la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la Facultad?	T3
¿Se encuentra satisfecho con los recursos didácticos (proyectos, computador, pizarra, etc.) que brinda la Facultad?	T4
¿Se encuentra satisfecho con la forma en que se supervisa su trabajo docente?	T5
¿Se encuentra satisfecho con la comunicación y coordinación mantenida en su Facultad?	T6
¿Se encuentra satisfecho con el reconocimiento de su trabajo docente por parte de las autoridades de la Facultad?	R1

Nombre de la variable	Código
¿Se encuentra satisfecho con el reconocimiento de su trabajo docente que percibe por parte de sus estudiantes?	R2
¿Se encuentra satisfecho con el reconocimiento que percibe por parte de sus compañeros de labores?	R3
¿Se encuentra satisfecho con el reconocimiento que percibe por parte de la sociedad en general?	R4
¿Se encuentra satisfecho con la disposición, hábitos y actitudes de sus estudiantes?	A1
¿Se encuentra satisfecho con las relaciones de labor docente que mantienen los docentes y las autoridades?	A2
¿Se encuentra satisfecho con respecto a las relaciones de labor docente entre compañeros?	A3
¿Se encuentra satisfecho con la realización personal conseguida por su trabajo docente?	M1
¿Se encuentra satisfecho con la realización profesional conseguida por su trabajo docente?	M2
¿Se encuentra satisfecho con la oportunidad de participar en la toma de decisiones en las actividades académicas?	M3
¿Se encuentra satisfecho con el respeto a las normativas de la Universidad por parte de los integrantes de su Facultad?	M4
¿Se encuentra satisfecho con el tipo de relación laboral (contrato/nombramiento) que tiene con la Universidad?	M5
¿Se encuentra satisfecho con las tareas y actividades que realiza en la jornada de trabajo docente?	M6
¿Se encuentra satisfecho con la carga de trabajo individual (Tutorías y adicionales)?	M7
¿Se encuentra satisfecho con la calidad de trabajo docente que realiza con los alumnos?	M8
¿Se encuentra satisfecho con la relación entre el trabajo docente realizado y sus expectativas profesionales?	M9
¿Se encuentra satisfecho con los módulos a su cargo?	M10

Nombre de la variable	Código
¿Se encuentra satisfecho con la autonomía para planificar su trabajo docente?	AL1
¿Se encuentra satisfecho con la autonomía para introducir cambios en su trabajo?	AL2
¿Su jefe inmediato evita interferir en los problemas hasta que se vuelven serios?	L1
¿Su jefe inmediato trata de poner atención sobre irregularidades, errores y desviaciones de los estándares requeridos?	L2
¿Su jefe inmediato decide actuar sólo cuando las cosas funcionan mal?	L3
¿Su jefe inmediato evidencia en sus acciones que si algo no ha dejado de funcionar totalmente, no es necesario arreglarlo?	L4
¿Su jefe inmediato evidencia en sus acciones que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar?	L5
¿Su jefe inmediato pone toda su atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas?	L6
¿Su jefe inmediato realiza un seguimiento de todos los errores que se producen?	L7
¿Su jefe inmediato dirige la atención de usted hacia fracasos o errores, para alcanzar los estándares de calidad de los organismos de control?	L8
¿Su jefe inmediato se concentra en detectar y corregir errores?	L9
¿Su jefe inmediato espera que las situaciones se vuelvan difíciles de resolver para empezar a actuar?	L10
¿A su jefe le interesa corregir y solucionar los errores que se producen?	L20
¿Su jefe inmediato en general evita supervisar su trabajo docente, salvo que surja un problema grave?	L30
¿Su jefe inmediato le trata con respeto?	L40
¿El trato que recibe de su jefe inmediato es justo?	L50
¿Considera que su jefe inmediato cree/confía en su trabajo docente?	L60

Nombre de la variable	Código
¿Puede realizar sugerencias a su jefe inmediato para mejorar su trabajo docente?	L70

**Tabla 3.** Estructura del cuestionario. Fuente: Encuesta de Satisfacción Laboral Docente. Elaboración: Autores.