

**Satisfacción Laboral en docentes de la Institución Educativa Las Coles Pácora, Caldas**

Lina María Cardona Molina

Universidad Nacional Abierta y a Distancia- UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Mayo 2023

## Dedicatoria

*Gracias a cada una de las personas que me impulsaron siempre a culminar esta meta  
con una frase de aliento que decía: ¡Tú puedes Lina!*

## Tabla de contenido

Introducción .....	8
Antecedentes del problema .....	11
Planteamiento del Problema.....	12
Causas y efectos.....	12
Justificación del problema.....	13
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos específicos: .....	14
Hipótesis .....	15
Marco Teórico.....	16
Satisfacción Laboral.....	16
Asignación académica.....	20
Compensación laboral.....	21
Trabajo en equipo.....	21
Flexibilidad.....	22
Administración de recursos (físicos, humanos) .....	22
Sistema de Incentivos.....	23
Gerencia Educativa .....	23
Metodología .....	27
Tipo de estudio .....	27
Métodos/técnicas.....	27
Población y muestra .....	27
Unidad de estudio – Encuestados.....	28
Contextualización .....	28
Unidad de análisis .....	29
Instrumentos .....	31
Procedimiento.....	32
Resultados.....	33
Consideraciones Finales.....	65
Propuesta.....	68

Conclusiones .....	72
Referencias bibliográficas.....	75
Anexos .....	79
Anexo I.....	79
Anexo II.....	82

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Árbol de problemas .....	12
<b>Figura 2.</b> Factores incentivadores en el trabajo según Herzberg .....	18
<b>Figura 3.</b> Existencia de Sistema de incentivos.....	33
<b>Figura 4.</b> Remuneración económica .....	34
<b>Figura 5.</b> Posibilidades de Crecimiento personal.....	35
<b>Figura 6.</b> Reconocimientos simbólicos a la labor .....	36
<b>Figura 7.</b> Estímulos económicos por la labor .....	37
<b>Figura 8.</b> Opiniones, ideas sugerencias.....	38
<b>Figura 9.</b> Identificación con la misión y visión .....	39
<b>Figura 10.</b> Satisfacción con el Plan de estudios de la institución .....	40
<b>Figura 11.</b> Valoración de la institución educativa de los esfuerzos docentes .....	41
<b>Figura 12.</b> Acceso a herramientas para hacer el trabajo .....	42
<b>Figura 13.</b> Satisfacción con las posibilidades de ascenso .....	42
<b>Figura 14.</b> Necesidades de capacitación .....	43
<b>Figura 15.</b> Oportunidades de innovación.....	44
<b>Figura 16.</b> Cumplimiento de actividades por parte de los estudiantes.....	45
<b>Figura 17.</b> Autonomía para realizar el trabajo .....	45
<b>Figura 18.</b> Planificación y organización de clases.....	46
<b>Figura 19.</b> Espacios de capacitación .....	47
<b>Figura 20.</b> Satisfacción con las relaciones laborales.....	48
<b>Figura 21.</b> Compañerismo y unión entre compañeros .....	49

<b>Figura 22.</b> Horarios de trabajo .....	50
<b>Figura 23.</b> Relaciones humanas entre directivos y personal .....	50
<b>Figura 24.</b> Orientación de los directivos.....	51
<b>Figura 25.</b> Retroalimentación .....	52
<b>Figura 26.</b> Comunicación entre directivos y docentes.....	52
<b>Figura 27.</b> Planta física de la Institución educativa .....	53
<b>Figura 28.</b> Espacios de esparcimiento para los docentes .....	54
<b>Figura 29.</b> Disposición de material para actividades .....	55
<b>Figura 30.</b> Condiciones de limpieza, higiene y salubridad de la institución .....	56
<b>Figura 31.</b> Mantenimiento de herramientas y equipos.....	57
<b>Figura 32.</b> Aspectos que integran la Gerencia Educativa en la Institución Educativa.....	58

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de las variables .....	30
---	----

## Introducción

La satisfacción se manifiesta a través del sentimiento de bienestar cuando una necesidad ha sido colmada, por ende, si esta se deriva de la parte laboral, depende de la empresa en gran medida y de las actividades que el trabajador desarrolla allí, en consecuencia, para el logro de ella inciden una serie de factores los cuales conducen a la satisfacción propiamente dicha.

Para analizar la satisfacción laboral, se tomó como referencia la Institución Educativa Las Coles, Pácora Caldas, lugar donde trabaja la autora de este escrito y en cuyo caso como estudiante y futura magister en Administración de Organizaciones, tomó como misión aplicar los conocimientos aprendidos, de esa manera contribuir en la mejora del bienestar de los docentes que allí se desempeñan. En virtud de ello y al indagar acerca de esta temática, observó que, para el centro educativo antes mencionado, no se había efectuado estudio alguno que diera cuenta de la satisfacción laboral de su profesorado.

Acorde a lo antes descrito y al no encontrar con documentación que permitiera ver el nivel de satisfacción y motivación de los docentes y al desconocer de manera puntual, cuáles son los factores que promueven el rendimiento de los profesores en su desempeño laboral; se hizo necesario realizar una investigación mixta con alcance exploratorio en la que se realizó análisis e identificación de dichos factores. En consecuencia, se considera que: Al interior de las organizaciones es de vital importancia que se comprenda que el clima organizacional y la satisfacción laboral son una necesidad latente, a las cuales deben realizar el debido seguimiento para que así cada uno de los integrantes de una organización estén constantemente generando un mejoramiento continuo en el desempeño de sus actividades (Reséndez, et al, 2019, p. 2).

Es importante entre otros aspectos que, para el éxito, la calidad y progreso de las instituciones educativas se analice el bienestar de los educadores y todos aquellos elementos que conducen a que ellos sientan satisfacción con lo que hacen.

Al hacer averiguación de fuentes secundarias a través de bases de datos, se pudo observar que existe una variedad de escritos; principalmente en el campo internacional y algunos en el contexto nacional que describen y analizan la satisfacción laboral, pero ninguno relacionado con la Institución Educativa las Coles del Municipio de Pácora, Caldas. En consecuencia, la satisfacción laboral de los docentes que en ella laboran, se convirtió en el eje fundamental como objeto de estudio o indagación.

Por tanto, dicha satisfacción laboral, se convierte en el punto clave para el rendimiento, la eficiencia y la consecución de los objetivos organizacionales en cualquier institución; por ello el de analizar la de las Coles de Pácora Caldas. Es importante mencionar que al tener empleados satisfechos el efecto que se produce es la generación de ventajas competitivas para el crecimiento organizacional, sobreponiendo el clima laboral como medio para el desarrollo del trabajo de alta calidad; el cual influye directamente en los resultados y en la satisfacción de quienes conforman el equipo; de ahí que, la satisfacción laboral, sea un pilar para la construcción institucional y la gestión de un buen ambiente laboral.

Por su parte, las instituciones educativas establecen el corpus de normas que van a regir la situación laboral del docente, sus efectos simbólicos y prácticos, lo que se piensa, dice y hace;

para que estos sean eficientes:

La satisfacción laboral favorece a que las personas estén felices en el desempeño de sus labores diarias, denotando que, si las empresas o instituciones ansían empleados eficientes, es necesario que se preocupen por que el personal esté satisfecho y receptivo al cambio (Salazar, 2019, p. 48)

Dicho lo anterior, el docente satisfecho laboralmente puede ser autónomo y crear espacios de crecimiento individual y colectivo con sus pares en la labor realizada, realizar prácticas educativas donde su rol lo lleve a la creatividad, el fortalecimiento y la participación en el desarrollo del pensamiento de sus estudiantes como efectivamente lo es.

Esta monografía se enmarca dentro de la línea de gestión de las organizaciones y análisis de experiencias, empleando para ello una metodología mixta de alcance exploratorio a través de la cual se indaga el nivel de satisfacción laboral dentro de la Institución Educativa las Coles Pácora Caldas. Para la investigación fue necesario emplear fuentes de tipo primario a través de la aplicación de encuestas a los docentes de este centro educativo, entrevista al Rector, y fuentes de tipo secundario como referentes bibliográficos ubicados en páginas web especializadas; instrumentos con los cuales se recopiló la información necesaria para el desarrollo de la temática, cuyos resultados fueron consignados en el este escrito dando alcance al objetivo planteado.

Por tal motivo, desde la gerencia educativa, es necesario trazar estrategias que generen estímulo o motivación a nivel individual y grupal, en las cuales se evidencie el desempeño adecuado de cada una de las funciones y así beneficiar los intereses propios y los de la organización.

## **Problema**

### **Antecedentes del problema**

En materia de satisfacción laboral, las organizaciones se han preocupado por el bienestar de su cliente interno, no es un tema reciente de estudio, por el contrario, ha sido asunto de investigación permanente dada la importancia que para las empresas significa tener a su personal satisfecho con la labor que realiza en el cumplimiento de sus funciones, hecho en particular y que dentro del ámbito educativo redundaría en la contribución por parte del profesor a una educación de calidad.

La gerencia educativa establece en las instituciones educativas propuestas y/o planes de mejora que tengan relación con la eficacia y eficiencia de la labor docente. En el proceso de investigación acerca de la satisfacción laboral de la Institución Educativa Las Coles, Pacora Caldas, no fue posible hallar documento alguno que dé cuenta de que allí, se haya realizado algún estudio en tal sentido, se hizo necesario plantear una indagación que permitiera identificar y conocer dentro de esta institución de educación básica y media como se ha venido efectuando esta importante temática dentro de la gestión del talento humano.

Según diversas investigaciones, la satisfacción laboral del trabajador implica la manera como desarrolla la ejecución y desempeño de sus funciones, en tal aspecto, si está satisfecho garantizará el logro de los objetivos planteados por la institución, en especial en la posición que ocupa el cuerpo docente, puesto en el que, es fundamental su satisfacción y agrado en el ambiente laboral, dado que son responsables socialmente de generar en las personas que estén

bajo su orientación un desarrollo integral, basado en lo humano y lo social (Moreno, 2019).

## **Planteamiento del Problema**

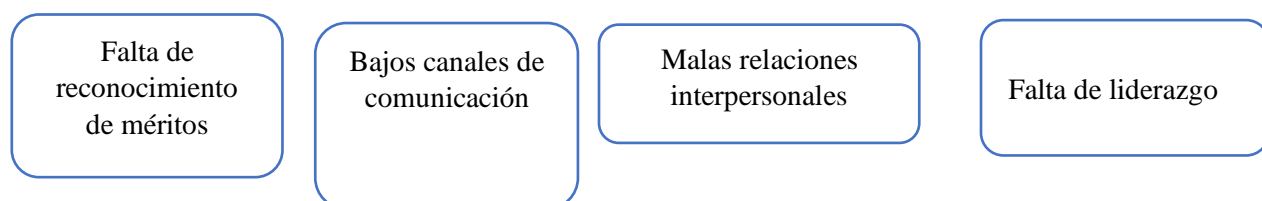
### **Causas y efectos**

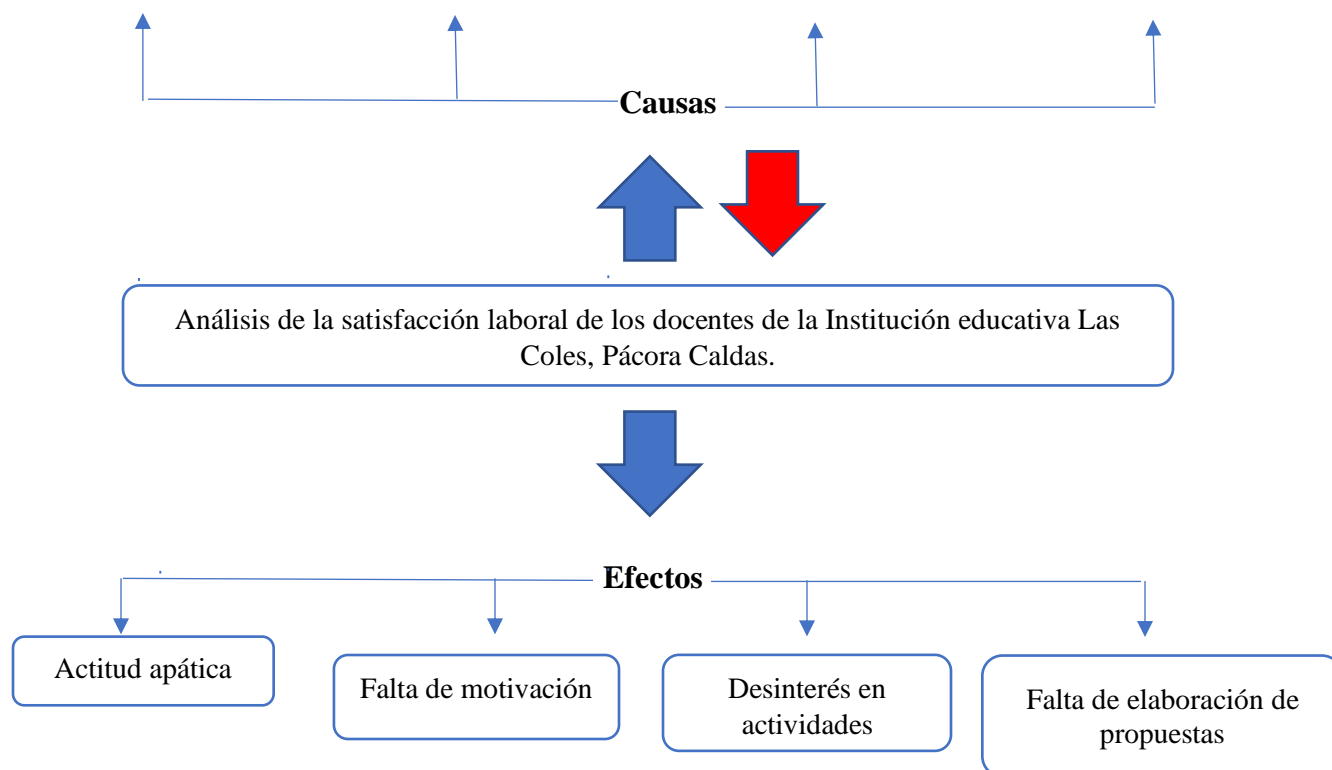
Debido a la interacción constante, en la labor del día a día de los docentes de la Institución Educativa Las Coles, Pacora Caldas, se observa una actitud apática, falta de motivación para el desempeño de las funciones docentes, creación de actividades extracurriculares que beneficien la población estudiantil, eventos lúdicos con enfoque científico, jornadas pedagógicas y en general, lo relacionado con el trabajo en equipo por parte de la planta docente; esto llevó al interés de investigar en torno a la satisfacción laboral de cada uno de ellos; los factores que influyen en que estén o no satisfechos laboralmente e indagar la forma en que los directivos están realizando su direccionamiento.

Con relación a lo anterior, se observó que, en dicha institución, se vienen presentando situaciones de bajo rendimiento o insatisfacción laboral por parte de los docentes; dicho planteamiento se presenta a través de un árbol de problemas, en donde se evidencia las principales causas de su insatisfacción laboral y los efectos que limitan su quehacer y desempeño.

### **Figura 1.**

*Árbol de problemas*





Nota: Elaboración Propia. Figura en la que se presentan las principales causas y efectos que inciden en la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa las Coles, Pácora Caldas.

La problemática descrita, se plantea a través del siguiente cuestionamiento ¿Cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Las Coles, Pácora Caldas que no permiten el desempeño eficiente de su labor?

### **Justificación del problema**

La importancia del presente escrito a manera de monografía radica en describir los factores que influyen en la satisfacción laboral actual de los docentes de la Institución Educativa las Coles, Pácora Caldas, de la cual no se tuvo conocimiento de documento alguno que anteceda al presente análisis, por lo que el mismo contribuye a la búsqueda de una solución a la situación

planteada en el problema y quizá este documento se convierta en un punto de partida para seguir indagando acerca de esta temática que no sólo afecta a la Institución objeto de Estudio, sino tal vez a muchas otras en el país. A la vez la autora de esta indagación persigue dar respuesta a un vacío en el conocimiento que existe en ella, en referencia a la insatisfacción laboral que percibe en el profesorado de este centro educativo. Por otro lado con el estudio se quiere colaborar de manera proactiva, proponiendo a las directivas de la Institución Educativa las Coles, ideas que conlleven a la mejora de las condiciones laborales y aspectos relevantes al bienestar de los maestros; en donde se considere el trabajo en equipo, incentivos, manejo de recursos, compensación laboral, carga académica, flexibilidad y gerencia educativa; como dimensiones que van encaminadas a las expectativas que tienen los docentes de mejorar su actitud frente a su labor, logrando un mayor grado de eficiencia y calidad en el servicio que ellos realizan.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral relacionados con la gerencia educativa de los docentes en la Institución Educativa Las Coles, Pácora Caldas, que permitan la realización de recomendaciones para el aumento del bienestar y felicidad en el trabajo.

### **Objetivos específicos:**

Indagar las condiciones actuales de satisfacción laboral en los docentes de esta Institución, estableciendo que desmotiva o limita su desempeño.  
Describir los factores internos y externos que inciden en la satisfacción laboral, de forma que

permitan ver cuál es su motivación intrínseca y extrínseca y cómo influye positiva o negativamente en su labor.

Identificar aspectos que, desde la gerencia educativa de este centro escolar se están dando y no contribuyen a la satisfacción laboral del docente y cuales hacen falta para el logro de la misma en búsqueda de un mejor desarrollo de actividades que conlleven a despertar el interés en el maestro a desempeñar y ejercer una mejor labor.

### **Hipótesis**

El bajo nivel de satisfacción laboral de los docentes de La Institución Educativa Las Coles, Pácora Caldas, está relacionado con la carga académica, los incentivos, el salario, la comunicación y el liderazgo recibido de las directivas los cuales no son facilitadores y gestores de cambio.

## **Marco Teórico**

### **Satisfacción Laboral**

Cuando se aborda la satisfacción laboral, se habla de un fenómeno representado por emociones y actitudes de los empleados frente a la organización y al logro de metas y resultados en ellas, de aquí la relevancia de que se sientan valiosos e importantes cada día en el desempeño de sus funciones.

Al hablar de satisfacción Laboral, hablamos del estado de bienestar que tiene una persona con su trabajo, donde las emociones experimentadas en su cargo indican un desempeño satisfactorio e incide en ser productivos laboralmente (Pedraza, 2020, p. 10).

Con respecto a lo mencionado por Pedraza (2020), se entiende que la satisfacción laboral se constituye como un aspecto clave para la gestión de personal y rendimiento de una organización, la resolución en la contradicción y gestión de sus emociones en el entorno, el trato en las relaciones interpersonales con sus compañero/as, el trabajo en equipo y la motivación por parte de las empresas en cuanto a incentivos monetarios o no monetarios.

La satisfacción laboral ha demostrado su importancia en las esferas de las organizaciones, sin embargo, hasta el momento no existe consenso alrededor de un modelo o teoría única que pueda explicarlo exactamente, lo que hay son variadas teorías con respecto a la definición de la satisfacción que han sido abordadas principalmente desde disciplinas psicológicas, económicas y de recursos humanos. En algunos estudios se proponen dimensiones, variables o categorías que influyen en su conceptualización y plantean la Satisfacción Laboral desde diferentes perspectivas, ya que existe gran interés por parte de las organizaciones, empresas o instituciones en investigar e implementarla como un elemento identificador del ambiente laboral,

productividad y motivación.

Después de una revisión bibliográfica, se puede observar que existen diversas definiciones en torno a la satisfacción laboral, de acuerdo con Marmolejo y Ospina (2019) esta se da cuando se cubren las necesidades en las actividades que cada persona desempeña., es decir, para que una persona este satisfecha con su labor debe percibir una sensación de bienestar al tener cubiertas las necesidades propias de su tarea y con una adecuada ejecución.

A partir de este postulado, la satisfacción laboral resulta primordial para lograr un crecimiento armónico entre las necesidades de la empresa como las de desarrollo y motivación personal de los empleados.

En contraste se encuentra lo planteado por Gibson et al, (1996) quienes afirman que la satisfacción laboral se relaciona directamente con las funciones desempeñadas por las personas y pueden llegar a ser una posición subjetiva del trabajador con respecto a las condiciones que rodean el trabajo que desempeña y que está igualmente relacionada con la manera en que se ejerce el liderazgo y dirección en las organizaciones.

Como se menciona, en la actualidad existen diversas teorías que abordan la satisfacción laboral, tal es el caso de la teoría de las necesidades sociales que afirma de acuerdo con Cantón y Téllez (2016) que “la satisfacción es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral" (p. 215). Así mismo desde la teoría del grupo de referencia social propuesta por Merton (1957) se considera que la satisfacción laboral es “el grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los

grupos que el individuo considera como guía para su evolución del mundo y para su definición de la realidad social" (Cantón y Téllez, 2016, p. 215).

Se hace necesario analizar las principales características de la Teoría de la Motivación e Higiene, planteada por Herzberg (1968), allí se evidencia dos tipos de factores que influyen en el trabajo: los factores extrínsecos o de Higiene, es decir, “son las condiciones mínimas indispensables” (Madero, 2019, p. 4), necesarios para estar satisfechos, tales como salarios, aumento de sueldo, felicitaciones entre otros, por su parte los factores intrínsecos o motivacionales relacionados con las propias funciones y que tiene que ver con la satisfacción por un trabajo que le gusta hacer, el auto reconocimiento, sentido de cumplir con la propia responsabilidad, logro personal, entre otros. Lo anterior se puede evidenciar en la figura 2 en donde se presentan dichos factores.

## **Figura 2.**

### *Factores incentivadores en el trabajo según Herzberg*

<b>Motivacionales (Intrínsecos)</b>	<b>De Higiene (Extrínsecos)</b>
Interés en el trabajo	Salario
Auto reconocimiento	Aumento de sueldo
Responsabilidad	Condiciones del trabajo
Logros personales	Relación con los directivos de la organización

Nota. Elaboración propia adaptada de la teoría de Herzberg (1968)

Atendiendo a lo anterior, se tiene en cuenta el comportamiento, la conducta, la motivación y las relaciones humanas que poseen los docentes de la institución educativa Las Coles, Pácora Caldas, como punto clave para la organización, ya que con el personal satisfecho

se tienen grandes logros y el cumplimiento de metas trazadas por la institución educativa.

Hay un interés por estudiar la satisfacción laboral y es que el ser humano a lo largo de su vida percibe diferentes necesidades las cuales debe suplir y en este transcurso actúa de manera diferente, por ende, la labor que desempeña es fundamental para ello. Motivo por el cual las organizaciones se ven en la tarea de brindar a sus empleados un bienestar que favorezca su calidad de vida. Mientras en el mismo proceso, la satisfacción de un individuo con su trabajo repercute en el crecimiento de la empresa.

Para Muñoz- Méndez et al, (2016) en el caso del ámbito educativo el abordar la satisfacción laboral es de gran trascendencia e importancia dado que se ha demostrado que “la profesión docente ha sido considerada recientemente como una de las profesiones más propensas a producir burnout y malestar emocional entre sus trabajadores” (p.162) y en la cual incluyen diferentes factores tales como el ambiente, el interés en el trabajo, el auto reconocimiento, el nivel de responsabilidad, los logros personales (Herzbenger, 1968) y la gerencia del centro educativo que son determinantes en la motivación y disposición.

A lo anterior se suma el hecho que en la profesión docente la carga académica, la estabilidad laboral y el tipo de asignatura impartida son factores que se deben tener en cuenta al momento de hablar de la satisfacción laboral del docente (Muñoz- Méndez, et al., 2016)

A partir de lo planteado se puede establecer que existen dos perspectivas desde la cuál ha sido abordada la satisfacción laboral: Una desde el ámbito emocional, en donde se enfoca en el

“sentir” de las personas con respecto a su puesto de trabajo y la otra desde la parte cognoscitiva en donde se relaciona con las percepciones (subjetivas) sobre las funciones y la organización en donde se trabaja.

De esta manera entonces se puede hablar de un concepto integrador de varios ámbitos, tal como lo plantean Cantón y Téllez (2016) y que coincide con lo afirmado por otros autores en donde se indica que la satisfacción laboral puede ser entendida desde dos puntos de vista. El primero está relacionado con lo personal, en la que se considera que la “la satisfacción viene determinada por el desempeño profesional que tiene el individuo y las atribuciones que ejecuta del mismo” (p. 217); y el segundo que tiene que ver con lo profesional en donde se plantea que “son las relaciones personales, en el centro de trabajo como en el entorno, quienes darán lugar a la satisfacción o insatisfacción del individuo” (p. 218).

Para efectos de este proceso investigativo la satisfacción laboral se abordó desde las siguientes dimensiones que se encuentran relacionadas a continuación y que tienen que ver con la gerencia educativa:

### **Asignación académica**

El Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2002), plantea que “es el tiempo que, distribuido en períodos de clase, dedica el docente a la atención directa de sus estudiantes en actividades pedagógicas correspondientes a las áreas obligatorias y fundamentales y a las

asignaturas optativas, de conformidad con el plan de estudios” (Artículo 5° Decreto 1850 de 2002).

Igualmente, en este mismo decreto se determina cual es el tiempo que los docentes deben destinar para dicha asignación la cual es de cuarenta (40) semanas lectivas, para lo cual el rector fija el horario en donde se especifica el tiempo de la asignación académica y de las actividades complementarias que debe realizar.

### **Compensación laboral**

De acuerdo con Chica et al., (2018) el sistema de compensación laboral es el que “determina todo lo que un trabajador recibe por la labor realizada en una organización o por pertenecer a ella” (p. 101).

En este sistema se reconocen dos tipos de compensación: la directa que tiene que ver con lo que recibe por la realización de sus funciones (salario, prestaciones) y la indirecta relacionada con los beneficios que recibe por hacer parte de una institución (incentivos).

### **Trabajo en equipo**

Entendido como “la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas” (Audirac, 2007, p. 54)

El trabajo en equipo en una organización permite el reconocimiento de las capacidades de todos los integrantes lo cual facilita el establecimiento de metas claras y el compromiso, a través de la

definición de roles, funciones y reglas claras que posibilitan el funcionamiento de la institución (Gándara, 2014).

Antúnez (1999) plantea lo siguiente: el trabajo en equipo se trata de una actividad colaborativa en la cual “la discusión no es el objetivo sino el medio y en la que las personas que desempeñan tareas directivas o de coordinación de grupos y equipos no abdican de su autoridad ni responsabilidad ni renuncian al control formativo del trabajo del profesor” (p. 96)

### **Flexibilidad**

Nieto (2003) afirma que la flexibilidad en el ámbito educativo se enmarca primero en abandonar ideas de clasificación y encasillamiento de las funciones, significa esto, incorporar los principios de libertad, responsabilidad, confianza, autonomía y capacidad de adaptación con la que se realizan las funciones docentes y directivas. En tal sentido, reconocer la diversidad y la importancia de la innovación.

### **Administración de recursos (físicos, humanos)**

En la gerencia educativa el tema de la administración es clave para el logro de los objetivos institucionales, por ello la administración de los recursos consiste “en el control y manejo de recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educacional” (León, 2012, p.7).

## **Sistema de Incentivos**

En la satisfacción laboral intervienen muchas variables, una de ellas se relaciona con el sistema de incentivos en el cual para los docentes y directivos “se convierte en una excelente oportunidad para motivar y reconocer las buenas prácticas al tiempo que se promueven acciones de mejoramiento” (MEN, 2013, p. 14) además que se convierte en un factor determinante para la satisfacción laboral pues en gran medida se convierte en un aspecto de incidencia negativa o positiva.

De esta manera, el tema de los incentivos, se encuentra relacionado con la motivación y de la remuneración económica son claves para brindarle a ellos “comodidad personal y facilitar su desempeño y, finalmente, contar con un buen ambiente de interacción social con sus compañeros” (MEN, 2013, p. 15).

## **Gerencia Educativa**

En el ámbito educativo hablar de gerencia se relaciona, de acuerdo con Zhigue-Luna, y Sanmartín (2019), implica guiar una institución a través de un conjunto de habilidades directivas que reconceptualizan las formas de pensar y actuar en los diferentes procesos administrativos, pedagógicos, de gestión, comunitarios, entre otros; que permitan ejercer de manera óptima el logro de los objetivos a nivel educativo, a través de la optimización del comportamiento organizacional que posibilitan alcanzar la eficiencia y eficacia de la institución.

Uno de los principales roles que debe asumir un gerente educativo, está en direccionar

efectivamente la Institución Educativa, a través de estrategias claras, concretas e intencionalizadas que permitan dar solución o suplir las necesidades que se presentan en la institución, logrando así tomar acciones acertadas y oportunas para alcanzar el desempeño laboral satisfactorio en los integrantes de la organización y su desarrollo. (Moreno, 2019, p. 377).

Así entonces, la visión gerencial de una institución educativa debe estar basada en el desarrollo del talento humano a través del mejoramiento de su rendimiento y compromiso para cumplir con los objetivos, misión y visión.

Desde la gerencia educativa, quien lidera y orienta debe plantear estrategias donde se proyecten valores, destrezas y habilidades que permitan la interacción con el personal tanto interno (docentes, alumnos, trabajadores) como externo (padres de familia y visitantes), lo cual se evidencia por una parte en el cumplimiento de funciones administrativas y académicas de la institución educativa en busca de los objetivos de la organización, velando por los beneficios y el buen ambiente laboral del personal empleado y la percepción de un buen servicio en la comunidad.

En tal sentido, la satisfacción del trabajador, debe buscar la felicidad en el docente. “A partir de aquí surgen como elementos importantes: la motivación, el desempeño de sus funciones, el logro de objetivos comunes y la comunicación como aspecto indispensable en la interacción personal existente dentro de la institución educativa” (Moreno 2019, p. 377).

En este contexto, se puede percibir la necesidad de que las instituciones educativas, tanto

públicas como privadas, generen acciones reales que permitan una medible solución a la necesidad de satisfacción laboral, en este caso de docentes, que desempeñen su rol en ambientes laborales, donde sientan que es posible superarse personal y profesionalmente, fortalecer sus habilidades y asumir de forma autónoma sus responsabilidades.

Para los directivos, se hace necesario hablar de satisfacción laboral, puesto que esta es una de las principales causas que afectan una organización y en la actualidad, estos deben hacer que las instituciones educativas funcionen de forma adecuada, mantener los recursos existentes, tanto físicos como humanos; aumentar la satisfacción de los empleados, su compromiso con la institución y propiciar seguridad laboral para cada uno de sus maestros.

Por ende, la gerencia educativa debe buscar no solo la productividad educativa y económica de la institución dirigida sino reconocer que a través de la misión, la visión y los principios, se apuntan los esfuerzos al desarrollo humano y social tanto de los estudiantes como de los docentes que son parte fundamental de la institución y así se logre concretar los objetivos educativos sin detrimento del personal de manera que se pueda transversalmente contribuir a la ampliación de sus capacidades (Quintero, 2011).

En síntesis, con respecto a la gerencia educativa el *liderazgo* es un aspecto determinante ya que en el entorno educativo se construye mediante la relación de las competencias propias del líder y la filosofía de la institución educativa además de la “interacción del sentido pedagógico con la innovación y la creatividad de sus líderes y la cohesión entre la visión de futuro de la organización, teniendo en cuenta el desarrollo humano de las personas que la componen” (Sierra,

2016, p. 127) lo cual le otorga un carácter integral en donde se tiene en cuenta también la motivación y satisfacción del docente como aspecto constitutivo de la calidad educativa.

Así entonces como lo indica el MEN (2013), el liderazgo es una característica que debe fomentarse en los docentes, no solo los directivos, y que a su vez se convierte en una “buena estrategia de motivación extrínseca” (p. 80), que beneficia la satisfacción laboral.

En lo referido a la *comunicación y trabajo en equipo*, ambos coinciden en que: “las metas trazadas se centran en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico” (Fernández, 2014, p. 5).

Por otro lado, en el estudio adelantado, se hizo necesario recordar a Elton Mayo y el experimento de Hawthorne para comprender la esencia del trabajador, cuando se señala la importancia de considerar a las personas en su totalidad y en contextos totales, cuyos supuestos son aplicables en cualquier organización que necesite de la cooperación, en este caso se aplica a la enseñanza y lugares en donde se quieran mejorar las relaciones entre las personas. Hart. (2012, p, 165)

## **Metodología**

### **Tipo de estudio**

El presente escrito se realizó teniendo en cuenta la línea de gestión organizacional, monografía de análisis de experiencias, empleando una metodología mixta de alcance exploratorio, a través de la aplicación de encuestas a docentes y entrevista al directivo de la Institución Educativa las Coles, Pácora Caldas, con ello se logró la identificación de relación entre las categorías satisfacción laboral y gerencia educativa.

### **Métodos/técnicas**

A través de los instrumentos aplicados (encuesta y entrevista) se utilizó el método deductivo, toda vez que la información recolectada permitió el análisis de lo que sucede e influye en la satisfacción laboral de los docentes de la institución Las Coles Pácora Caldas.

Instrumentos (técnicas): Encuesta estructurada a manera de Censo, aplicada a 9 docentes de Básica secundaria de la sede central de la institución educativa Las Coles Pacora Caldas.

Entrevista: Instrumento utilizado para recolectar la información de la dirección del colegio (rector)

### **Población y muestra**

Al ser una investigación mixta la muestra se determina por el criterio de inclusión (que

el sujeto sea significativo para el propósito de estudio) en este caso la población es finita, compuesta por los nueve (9) docentes de la institución educativa Las Coles, Pácora Caldas, en tal sentido no se aplica ningún tipo de fórmula estadística. Por su parte, también fue considerado el criterio de saturación por grado, este se refiere al momento en que después de la realización de la entrevista y la encuesta, el instrumento deja de aportar nuevos datos. Se establece un período de tiempo de un año.

### **Unidad de estudio – Encuestados.**

Para la aplicación de las encuestas y entrevistas la unidad de estudio fue nueve (9) docentes de básica secundaria de la sede central de la institución educativa Las Coles, Pácora Caldas y un (1) directivo de dicha institución.

### **Contextualización**

El Municipio de Pácora, se encuentra ubicado geográficamente al Norte del Departamento de Caldas, dentro de su ordenamiento territorial tiene el casco urbano y cinco corregimientos rurales: San Bartolomé, Castilla, Buenos Aires, Los Morros, Las Coles y San Lorenzo.

En el corregimiento de las Coles, donde se encuentra ubicada la Institución Educativa objeto de análisis, posee una comunidad adscrita a ella; ésta cuenta en la actualidad con 9 docentes en la sede Central que va desde sexto grado de bachiller hasta la Media Técnica, con una población estudiantil aproximada de 460 estudiantes.

La Institución Educativa Las Coles, Pácora, Caldas, está construida sobre una superficie de 1.471 m<sup>2</sup> en un solo nivel, en la cual se encuentran construidas 6 aulas de clase, una para cada grado de básica secundaria, un salón para la sala de informática, sala de maestros con su respectivo baño, espacio para el restaurante escolar, aula máxima, cancha múltiple, un aula para orientación escolar, una biblioteca, tiene batería sanitaria que consta de nueve baños, para hombres y mujeres, se cuenta con área de práctica agroindustrial donde está el laboratorio de Arcano y de Café; el área administrativa consta de la rectoría, la secretaría y salón de archivo.

En la actualidad, las nuevas dinámicas sociales y la forma de hacer planeación estratégica desde una institución educativa, permite que los directivos docentes asuman nuevos roles, sean autónomos en la toma de decisiones, que permitan su acceso a un mundo globalizado de la educación, generando resultados innovadores que generen capacidades y habilidades en proyectos, diseño, análisis y evaluación de políticas actuales que respondan a la calidad educativa y la prestación de un mejor servicio educativo. Según Díaz (2020) (p. 88).

Las instituciones educativas, requieren del diseño de estrategias necesarias y aptas para el cumplimiento de objetivos y metas encaminadas a la organización, ejecución y control en el ámbito administrativo, por tal motivo estas instituciones requieren contar con docentes proactivos, innovadores, creativos y satisfechos con su labor, para que sus aportes a la organización sean beneficiosos y apunten al éxito.

### **Unidad de análisis**

En el marco de esta propuesta, se pretende analizar la satisfacción laboral que

actualmente presentan los docentes de la Institución Educativa Las Coles, Pácora Caldas. Para tal propósito se propone la siguiente operacionalización de las variables en las cuales se pueden identificar las dimensiones e indicadores a abordar.

Según Avalos (2014), citado por Espinoza en 2019, corresponde a: descomponer los elementos que hacen parte de la hipótesis y las variables, en donde estas a su vez se desintegran en dimensiones para cuyo caso y a través de indicadores se efectuará su observación y medición.

**Tabla 1.**

*Operacionalización de las variables*

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Variables independientes</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tipo de variable</b>
<b>Variable dependiente</b>	Se refiere al estado emocional positivo o satisfactorio que se dé la percepción personal e individual de las experiencias laborales del ser humano.	<i>Asignación académica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas semanales</li> <li>• organización del tiempo</li> <li>• Rendimiento positivo</li> </ul>	Cuantitativa
		<i>Compensación laboral</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos económicos.</li> <li>• Salario, reconocimiento al trabajo.</li> </ul>	Cuantitativa
		<i>Trabajo en equipo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de ascenso</li> <li>• Capacitación docente</li> <li>• Estabilidad laboral.</li> <li>• Productividad</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Objetivos institucionales</li> <li>• Estrategias pedagógicas</li> <li>• Cooperación y compañerismo</li> </ul>	Cualitativo
<b>Satisfacción Laboral</b>		<i>Flexibilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación</li> <li>• Participación</li> </ul>	Cualitativo

---

<i>Gerencia educativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía</li> <li>• Mejoramiento continuo.</li> <li>• Gestión del personal.</li> </ul>	Estrategias directivas.	Cualitativo
<i>Administración de recursos (físicos, humanos)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Uso eficiente de las TIC</li> <li>• Óptima utilización de espacios físicos</li> <li>• Competencias profesionales</li> <li>• Motivación del personal</li> </ul>		Cualitativo

---

Fuente. Elaboración propia

## **Instrumentos**

Al ser un proceso mixto, se optó por la recolección de los datos por medio del diseño y aplicación, de instrumentos como: encuesta estructurada y entrevista semiestructurada, los cuales se aplicaron el primero a los docentes y la última al rector de la institución educativa.

Encuesta: Este instrumento contó con 29 preguntas dicotómicas (respuesta de si/no) y 5 preguntas abiertas, con el fin de obtener una descripción básica de los factores que influyen en la satisfacción laboral relacionados con la gerencia educativa, así entonces se encuentran distribuidas en 13 ítems sobre la capacitación, reconocimiento, incentivos y motivación, sobre el liderazgo 4 ítems, 8 para comunicación y trabajo en equipo y 5 para la infraestructura y el manejo de recursos (ver anexo I)

Entrevista: Para Hernández et al (2014), la entrevista permite entablar un diálogo cercano entre el entrevistador y el entrevistado, en la cual se intercambia información en torno a una serie

de categorías que posibilita conocer la posición de las personas y realizar un proceso de construcción de significados entorno a los objetivos investigativos. Este instrumento estuvo compuesto por 18 preguntas abiertas (ver anexo II)

## **Procedimiento**

**Actividad 1.** Diseño de los instrumentos, se realizó la estructuración de la guía de preguntas para los docentes y el directivo.

**Actividad 2. Aplicación de los instrumentos:** Se realizó la aplicación de los instrumentos a través de un cuestionario vía Google forms para los nueve docentes y un encuentro concertado con el directivo.

## **Fase 3. Análisis de datos**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información se procedió a la codificación y procesamiento de los datos obtenidos. El análisis de los datos se sometió a un proceso el cual siguió dos momentos:

- a) Registrar y organizar la información recolectada.
- b) Reducción y análisis de los datos en categorías y subcategorías, realización de gráficas descriptivas.

## Resultados

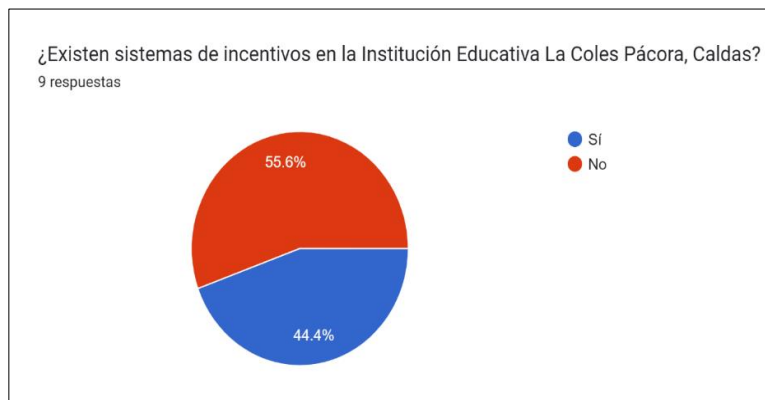
A continuación, se presenta la información obtenida en la encuesta realizada a los docentes de la institución educativa y que permitió identificar datos relevantes sobre los diferentes factores que influyen en su satisfacción laboral. En el análisis a cada interrogante se reseña en comillas la respuesta entregada por los docentes.

Inicialmente con respecto a la dimensión relacionada con la *capacitación, reconocimiento, incentivos y motivación*, en términos generales se puede identificar un nivel medio de satisfacción teniendo en cuenta que muchos de estos aspectos no dependen directamente de la institución educativa sino de la secretaria de educación o en algunos casos de las disposiciones del Ministerio de Educación Nacional (MEN) quien emite las directrices y normativas que rigen la labor docente.

De acuerdo con el MEN (2013) en el país existen una serie de “estímulos y reconocimientos a las buenas prácticas docentes a nivel local o regional y a nivel nacional se han planteado incentivos asociados a temas como el de retención escolar, cobertura, zonas de difícil acceso, entre otros; sin embargo, no existe en Colombia una Política Nacional de Incentivos para Docentes y Directivos Docentes como estrategia para lograr el mejoramiento en los indicadores de calidad de la educación” (p. 5)

**Figura 3.**

### *Existencia de Sistema de incentivos*



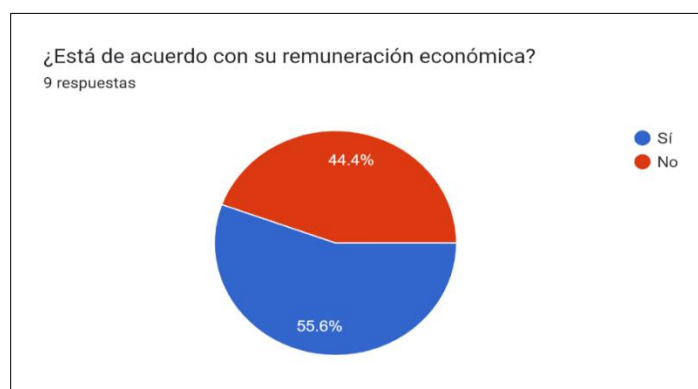
Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 3 el 55.6% de la población coincide en que en la institución no existen sistemas de incentivos, mientras que el 44.4% dice que sí, esto indica una ambivalencia en las respuestas, sin embargo, la mayoría contesta en que la institución carece de un sistema de incentivos que gestione la posibilidad de una mayor satisfacción laboral.

Para los docentes que participaron el tema de los incentivos está relacionado directamente con las directrices de la Secretaria de Educación Departamental y no hay un sistema propio de la institución educativa “*únicamente los indicados desde las directrices de la Sedcaldas como por ejemplo el día de la familia*”; adicionalmente consideran que no existen claridades, por ejemplo, en el caso de la elección del mejor docente, lo cual genera inconformismos en los compañeros “*Existe la elección del mejor docente de la Institución cada año, pero en realidad es un proceso que pocos conocemos de como se hace ese reconocimiento, me refiero a qué criterios se observan para elegirlo*”.

**Figura 4.**

### Remuneración económica

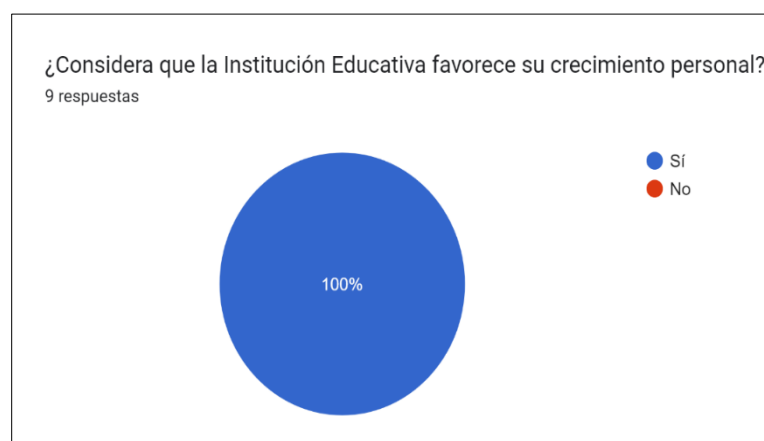


Fuente. Elaboración propia

En esta pregunta el 55.6% de los encuestados está de acuerdo con su remuneración económica y el otro 44.4% no está de acuerdo con ella, puesto que con dicha adquisición económica no alcanzan a suplir sus necesidades y no se encuentra acorde a sus niveles educativos actuales. Sin embargo, esta situación no depende de la institución educativa ya que la compensación se encuentra estipulada por directrices del Ministerio de Educación Nacional y la institución como tal no tiene injerencia en dicho aspecto.

### Figura 5.

### Posibilidades de Crecimiento personal



Fuente. Elaboración propia

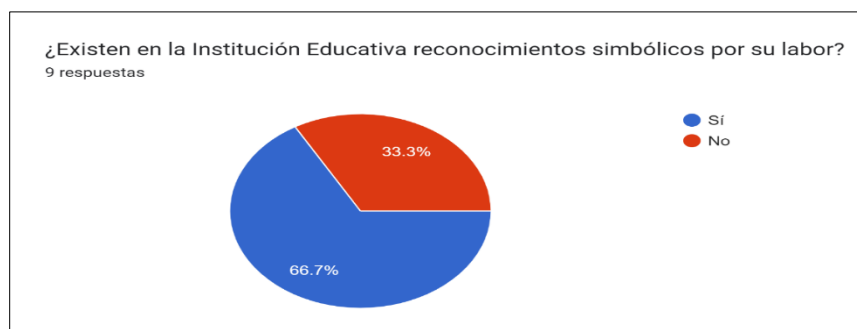
Se destaca que el 100% de docentes encuestados afirman que la institución educativa favorece en su crecimiento personal, es decir, que su posición como profesores está en relación a sus metas en torno al crecimiento personal.

Los docentes consideran que este tema surge inicialmente desde el interés individual o, no es proceso que la institución promueva, los espacios no se generan solamente se propician las condiciones para lograrlo, pero porque es algo que se encuentra estipulado en la normatividad *“Considero que este es un tema que surge más desde la iniciativa de cada persona y desde sus propios intereses. Por ejemplo, si yo deseo estudiar la institución educativa me brinda los permisos, pero soy yo quien tomo esta iniciativa que me ayude a crecer no solamente en lo personal sino en lo laboral”*.

Así entonces, se considera que este aspecto no es un interés prioritario de la institución educativa, sin embargo, también debe tenerse en cuenta que requiere del interés y motivación de los docentes para realizar acciones que les permita crecer personal y profesionalmente *“No se trata de que la institución me ayude en mi crecimiento personal, sino que se trata de mis intereses, de las acciones que emprendo para ser mejor ser humano cada día y superar mis propias metas”*

### **Figura 6.**

*Reconocimientos simbólicos a la labor*



Fuente. Elaboración propia

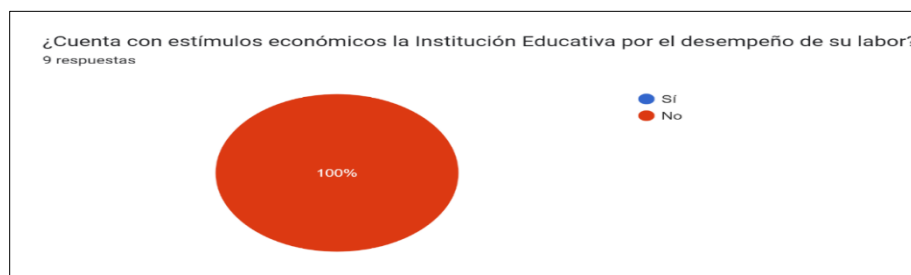
El 66.7% de los docentes encuestados dice que existen una serie de reconocimientos simbólicos en la institución relacionados con el ejercicio de su labor docente y en contraste el 33.3% dice que no; lo anterior se contrasta con los sistema de incentivos en los cuales los docentes expresan que hay unos procesos que se realizan tal como la elección del mejor docente, el día de la familia, los permisos por estudio; sin embargo estos no logran ser suficientes para reconocer el trabajo que se hace diariamente y consideran que se debe mejorar en tal aspecto.

Lo anterior se soporta en lo indicado por el MEN (2013) quien expresa que dentro de los reconocimientos que buscan tener los docentes acordes a su labor se encuentran “idealismo, reconocimiento y prestigio, diferenciaciones salariales, estabilidad laboral, beneficios económicos, desarrollo profesional, infraestructura y materiales educativos adecuados, autonomía y reconocimiento, y mayores grados de responsabilidad” (p.15).

De la misma manera los docentes consideran que el reconocimiento no solo está expresado en premios o compensaciones monetarias sino en acciones, por ejemplo, en las cuales su trabajo sea más valorado por los compañeros, estudiantes y padres de familia, quienes en ocasiones desmeritan el trabajo realizado por el docente, por lo cual tienden a sentirse desmotivados al ver que su esfuerzo no tiene ningún reconocimiento.

### Figura 7.

#### *Estímulos económicos por la labor*



Fuente. Elaboración propia

El 100% de los docentes señalan que en la institución educativa no se cuenta con estímulos económicos propios por el desempeño de la labor docente. Lo anterior dado que la Institución no maneja un recurso propio que pueda ser destinado a este concepto y que en este caso sería tarea de la Secretaría de Educación Departamental hacerlo en ese caso, el único reconocimiento económico está relacionado con el pago del salario. Sin embargo los docentes reconocen que “*no existen incentivos económicos*”

### Figura 8.

*Opiniones, ideas sugerencias*



Fuente. Elaboración propia

El 88.9% cree que sus opiniones, ideas y sugerencias son tenidas en cuenta por sus directivos, para el caso de la institución por el rector y la coordinación, mientras que el 11.1% no lo considera de esta manera. Para algunos docentes “*las relaciones son pocas y están segmentadas*” (respuesta docente), por lo cual en ocasiones las ideas que se tienen no tienen la

mayor acogida, si son escuchadas, pero no son tenidas en cuenta al momento de la acción, lo cual genera desmotivaciones y se prefiere adoptar una posición pasiva.

### Figura 9.

#### *Identificación con la misión y visión*



Fuente. Elaboración propia

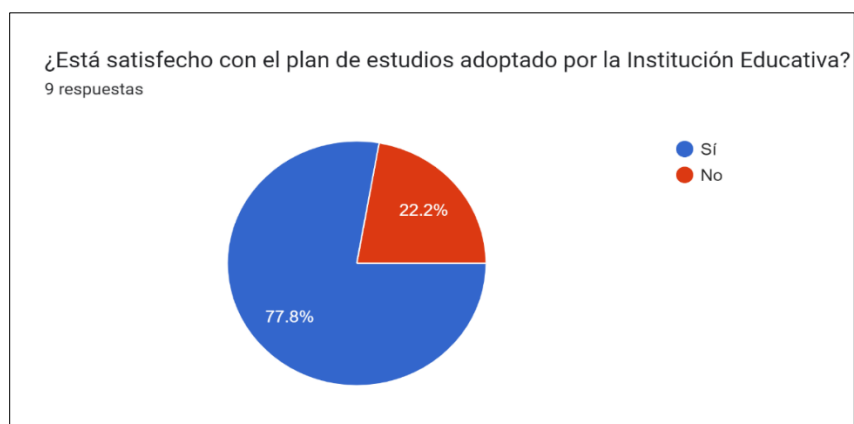
Con respecto a la misión “La Institución Educativa Las Coles desde los niveles Preescolar, Básica, Media Técnica y Universidad en el campo; enmarcada bajo los criterios de calidad hacia la excelencia y teniendo como fundamento el Modelo Pedagógico Activo-Social y la “Alianza Público Privada de Educación para la competitividad” y Proyecto “Universidad en el Campo”, tiene como misión: formar ciudadanos en la perspectiva del Desarrollo Humano Integral, Agroindustrial, Pecuario, Cultural, Ambiental y Socio Político, como pilares para la construcción de una sociedad democrática, participativa, equitativa, pluralista e incluyente ” y la visión “Al año 2027 la Institución Educativa Las Coles, tendrá contextualizados sus procesos Humanísticos, Académicos, Administrativos, Comunitarios y Culturales, que le permitirán fortalecer su especialidad Agroindustrial, ofertando egresados competitivos, emprendedores y comprometidos con la transformación de su entorno, en la búsqueda del mejoramiento de las

condiciones de vida individual y colectiva.” se observó que los docentes encuestados en un 100% se identifican tanto con la misión como con la visión; dada la congruencia entre las mismas, lo cual hace ver el grado de pertinencia y pertenencia que los docentes tienen con su institución y las acciones pedagógicas y educativas que se realizan que atienden a las necesidades no solo de los estudiantes sino también de los docentes y de la comunidad educativa en general.

Así entonces, se evidencia que la principal motivación proviene del compromiso ético y social de quien decide ser educador lo que constituye un fundamento más que suficiente para ingresar a la carrera docente. Sin embargo, si bien esta finalidad está ligada a lo vocacional, esto no garantiza un mejoramiento continuo del desempeño docente (MEN, 2013, p. 16).

### **Figura 10.**

*Satisfacción con el Plan de estudios de la institución*



Fuente. Elaboración propia

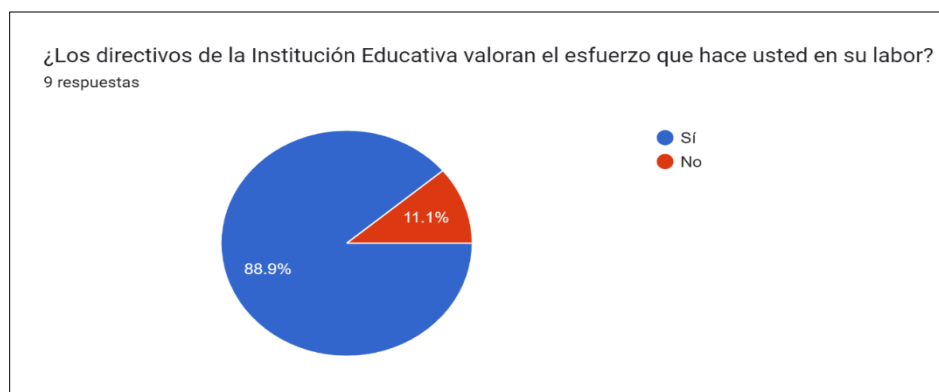
El 77.8% están satisfechos con los planes de estudio creados, adoptados, y puestos en marcha por la institución educativa. Sin embargo, en las respuestas obtenidas se observa que se debe trabajar más en dicho aspecto, dado que si bien hay una adecuada gestión educativa y

pedagógica se considera que se está olvidando al docente en su integralidad “*primero hay que formar el ser para poder hacer*”.

De la misma manera los docentes brindan sus aportes para mejorar el plan de estudios o el PEI, pero en ocasiones las ideas o planes propuestos no son tenidos en cuenta por lo cual consideran un desgaste el participar, por ejemplo: cuando se trabaja en las jornadas pedagógicas dedicadas a la reflexión y autoevaluación, estas no se concretizan, dado que en la institución predomina el “*interés personal por encima del colectivo, es como una competencia*”.

### Figura 11.

*Valoración de la institución educativa de los esfuerzos docentes*



Fuente. Elaboración propia

El 88.9% de los encuestados coincide con que los directivos de la institución educativa valoran el esfuerzo que los docentes hacen en ejercicio de su labor y desempeño de funciones, en contraste se encuentra que el 11.1% dice que no lo hacen. Los profesores tienen una percepción acerca de la valoración de su trabajo baja, en razón a que, en la institución educativa no se cuenta con un sistema de incentivos o reconocimiento propio, adicional tienen la idea que “*existe mucho desanimo en algunos compañeros y se busca el camino corto para cumplir con los compromisos*”.

*institucionales sin tener que hacer mucho esfuerzo lo que en ocasiones genera dificultades a la hora de trabajar en equipo”.*

### **Figura 12.**

*Acceso a herramientas para hacer el trabajo*

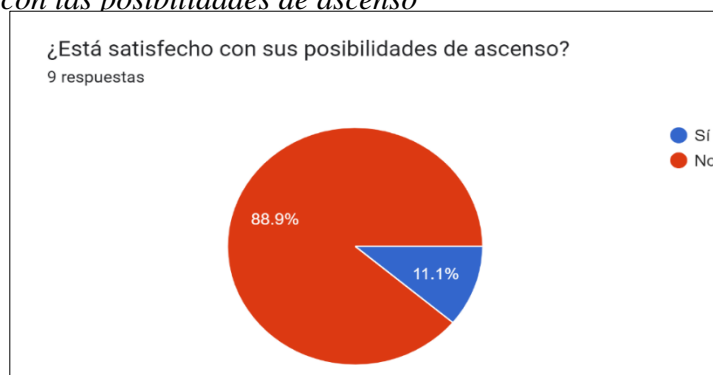


Fuente. Elaboración propia

El 66.7% dice que no posee las herramientas necesarias para realizar mejor el desempeño de sus funciones y el otro 33.3% dice tenerlas. Estas herramientas se refieren a computadores en buen estado, material pedagógico para la realización de actividades. En ocasiones los docentes deben asumir de cuenta propia las fotocopias, otros recursos como cartulinas, guías para poder realizar su labor, etc. Por lo cual consideran, que es necesario que desde la institución educativa se generen acciones para tener un banco de recursos que les permita sufragar los gastos necesarios para realizar las actividades.

### **Figura 13.**

*Satisfacción con las posibilidades de ascenso*



Fuente. Elaboración propia

El 88.9% dice que no está satisfecho con las posibilidades de ascenso que tienen en el magisterio colombiano, el 11.1% dice que si está satisfecho con ello. En este caso el sistema de ascenso está definido por el Ministerio de Educación Nacional y no depende de la institución educativa, sin embargo, para los docentes dicho sistema no ofrece muchas oportunidades dado que existen requisitos y procedimientos que en ocasiones obstaculizan el proceso.

#### **Figura 14.**

##### *Necesidades de capacitación*



Fuente. Elaboración propia

El 100% de los docentes considera que es necesaria la capacitación en diferentes áreas de su interés, ella forma parte importante en su desarrollo y desempeño tanto personal como docente e igualmente hace parte del proceso de mejoramiento continuo de la labor profesoral.

De esta manera, con respecto a la *capacitación, reconocimiento, incentivos y motivación* se identifican una serie de factores tales como: “Incentivos intrínsecos se refieren básicamente a las motivaciones internas de los individuos tales como la búsqueda de reconocimiento social, autoestima, reputación, liderazgo, entre otros y los incentivos extrínsecos son estímulos externos

al individuo, que toman la forma de premios, recompensas o castigos y pueden ser económicos o no económicos (MEN, 2013, p. 10)”.

Lo anterior hace parte fundamental del proceso de satisfacción laboral que a su vez depende de factores tanto propios de los docentes como externos, relacionados con la institución educativa, la comunidad educativa, el entorno y las disposiciones del Ministerio de Educación.

### Figura 15.

#### *Oportunidades de innovación*



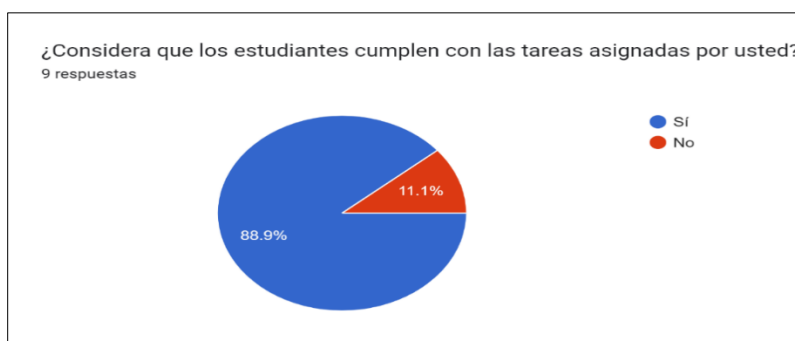
Fuente. Elaboración propia

El 77.8% dice que ha tenido oportunidades en la institución educativa para innovar y estar actualizado en los temas educativos, el 22.2% no coincide con esta opinión. “Únicamente con una visión de reflexión permanente sobre el servicio de educación que se ofrece y una actitud de innovación logra conseguir una educación de calidad, que satisfaga las necesidades de los educandos” (Hernández, 2015, p.18).

Para los docentes de la institución educativa, las oportunidades de innovación hacen parte de su labor pedagógica, sin embargo, en ello intervienen muchos factores: la desmotivación, el escaso trabajo en equipo, la falta de oportunidades de crecimiento y esparcimiento.

### Figura 16.

#### *Cumplimiento de actividades por parte de los estudiantes*



Fuente. Elaboración propia

El 88.9% considera que los estudiantes cumplen con las tareas asignadas por los docentes, mostrando disposición en su aprendizaje, el 11.1% no coincide con esta apreciación. Tal es el caso del testimonio de una de las docentes “*siento que la labor diaria con los estudiantes genera en mí una motivación desde el ámbito laboral y esto impacta directamente en mi como persona*”. El sentido de la labor docente son los estudiantes que de alguna manera retribuyen todo el esfuerzo que se realiza, y que a su vez se convierte en un aspecto de motivación para continuar con el proceso.

### Figura 17.

#### *Autonomía para realizar el trabajo*

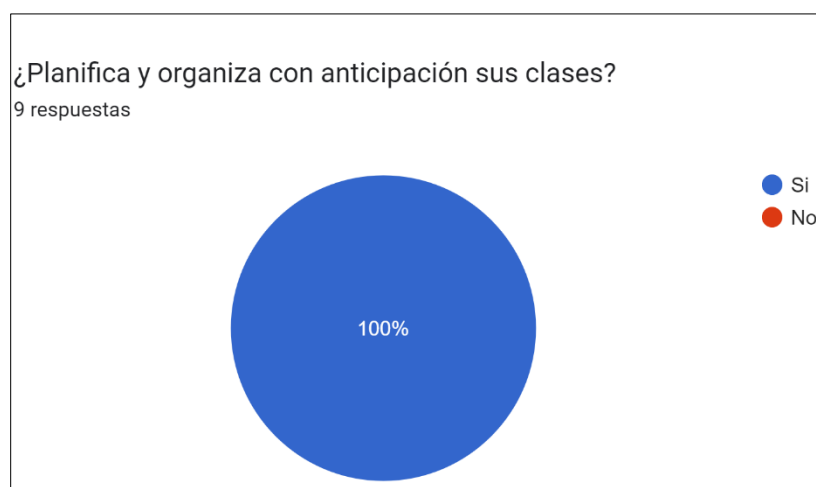


Fuente. Elaboración propia

El 100% considera que su jefe inmediato le brinda la suficiente autonomía para realizar su trabajo docente en la institución educativa. Destacando de esta manera un liderazgo centrado en los principios en el cual el rector como líder educativo logra demostrar, factor que es decisivo para la gestión de la institución. Para los docentes es importante para la realización de su trabajo tener una relación cordial y de compañerismo con todos los integrantes de la comunidad educativa y en el caso del rector, en su mayoría consideran que “*la relación con el rector es buena*”, lo cual genera un clima de trabajo agradable que a veces puede ser amenazado por otras situaciones que se salen de las competencias del rector.

### **Figura 18.**

#### *Planificación y organización de clases*



Fuente. Elaboración propia

El 100% de los docentes coincide en sus respuestas, en ellas indican que planifican y organizan con anterioridad sus clases para llegar con mayor eficacia a sus estudiantes. Ellos reconocen que como parte de su proceso pedagógico debe existir una planeación de sus actividades, la cual les permite actuar con más seguridad y sobre todo reducir el estrés que se presenta al momento de dictar las clases

**Figura 19.**

*Espacios de capacitación*



Fuente. Elaboración propia

Los espacios de capacitación son considerados por los docentes como oportunidades de crecimiento personal y profesional, para el caso de la institución educativa el 88.9% indican que se propician dichos espacios, frente al 11.1% que manifiestan que no se dan. Lo anterior, reforzando en el hecho que las capacitaciones vienen en su mayoría dirreccionadas desde entidades externas y que la institución solo brinda espacios de encuentro entre los mismos

docentes sin que ello realmente se considere una capacitación, pues en ocasiones “*la mayoría de compañeros no comparten sus conocimientos y saberes con el otro, ya que todo lo ven como una competencia*”.

### Figura 20.

#### *Satisfacción con las relaciones laborales*



Fuente. Elaboración propia

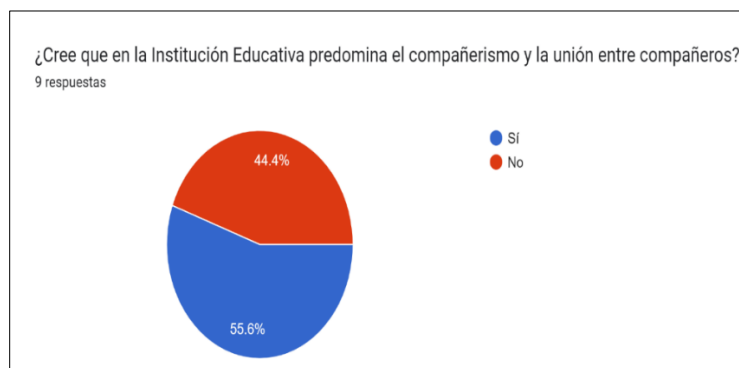
El 100% está satisfecho con las relaciones que se manejan a nivel interno con el jefe, el coordinador, los compañeros y el personal de la institución. Sin embargo, al contrastarlo con las respuestas obtenidas se encuentra que hay un descontento generalizado por que se presentan situaciones que afectan las relaciones laborales “*se presentan situaciones entre docentes o entre docentes y directivos que en general afectan la relación de compañerismo*”, entre ellas se destacan: la desarticulación de acciones, el escaso trabajo en equipo, la prevalencia del bienestar individual por encima del colectivo y los pocos espacios de esparcimiento que entre la institución se tienen.

De acuerdo a lo identificado en este aspecto, se puede determinar como lo indica Duran (2020) que en las instituciones educativas el hablar de clima organizacional y relaciones laborales esta mediado por las diferentes percepciones y experiencias que cada persona ha tenido

en donde confluyen intereses laborales, económicos, emocionales que permean la manera como consideran se ejerce el liderazgo y la gestión educativa.

### Figura 21.

#### *Compañerismo y unión entre compañeros*



Fuente. Elaboración propia

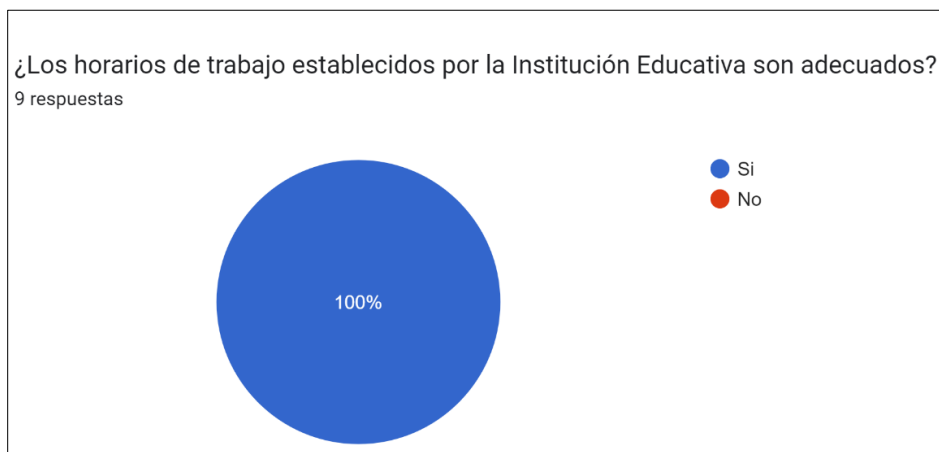
Para los docentes es necesario como aspecto clave para la satisfacción laboral, tener un clima agradable y de compañerismo para aportar a la realización de los objetivos propuestos, en el caso de la institución educativa se encuentra que el 44.4% considera que no predomina el compañerismo y la unión entre docentes; un hecho que puede ser causa de esa situación es: *“La institución está distribuida por sedes educativas lo que genera que cada docente ejecute solo sus labores y no se busque unificar algunos aspectos que se puedan lograr”*, es decir, hay aspectos externos que inciden para que ese trabajo en equipo no funcione de manera correcta.

Igualmente es considerado que *“no hay unión y compañerismo, se siente ambiente pesado en cuanto a protagonismos de compañeros que quieren siempre sobresalir, eso no permite trabajar unidos”*, lo cual, sin lugar a dudas interviene en la satisfacción laboral ya que el clima de trabajo y las relaciones son distantes y se limitan al cumplimiento del horario del trabajo, sin

espacios para compartir o retroalimentarse entre sí.

**Figura 22.**

*Horarios de trabajo*

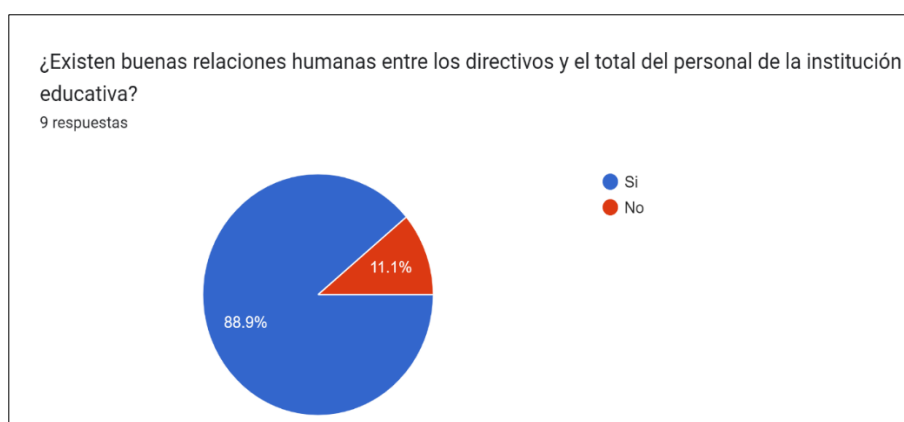


Fuente. Elaboración propia

El 100% considera que los horarios establecidos por la institución educativa son adecuados, pues la jornada laboral les permite por un lado cumplir a cabalidad con las planeaciones pedagógicas y por otro poder descansar y compartir con sus familias, lo cual les genera satisfacción.

**Figura 23.**

*Relaciones humanas entre directivos y personal*

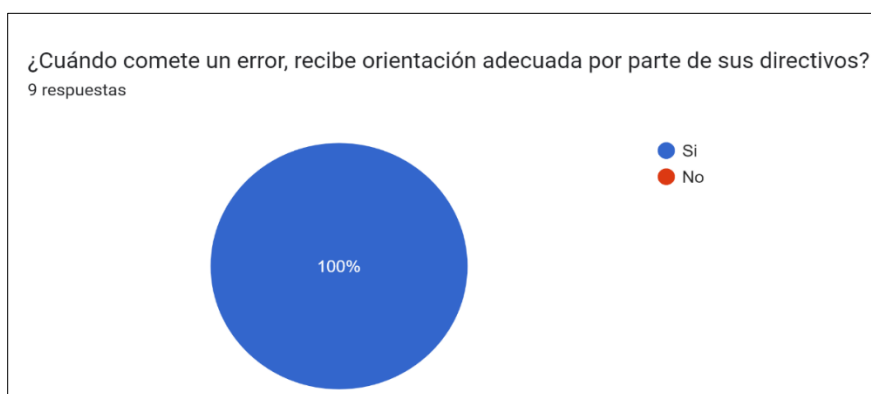


Fuente. Elaboración propia

El 88.9% considera que existen buenas relaciones humanas entre los directivos y el personal total de la institución, sin embargo, como en todo grupo social existen diferencias y dificultades que sobrevienen de la interacción y tener puntos de vista diferentes. Para este estudio se ha notado que en la institución educativa “*se dificulta realizar trabajo en equipo y algunos aplican la ley del menor esfuerzo, por lo que en ocasiones el sacar adelante un trabajo propuesto, sea cuestión de sólo unos pocos y el resto no se preocupa las actividades, esto genera que las relaciones de compañeros no sean las mejores.* Este aspecto es decisivo en la satisfacción laboral, pues puede llegar a generar descontento, desmotivación el no lograr entablar relaciones cordiales o sobre esfuerzo de algunos en comparación de otros.

#### Figura 24.

##### *Orientación de los directivos*



Fuente. Elaboración propia

El 100% coincide que cuando se comete un error en el trabajo, recibe orientación adecuada por parte de sus directivos. Se generan espacios o jornadas de autoevaluación y retroalimentación que permiten hacer un panorama de la labor pedagógica y actuar sobre los errores o dificultades que se han logrado identificar, sin embargo, como se ha indicado

anteriormente, el poco compañerismo que existe produce que en ocasiones dichos errores sean aprovechados para minimizar los logros de algunos docentes, “*cada uno trabaja por sus objetivos personales*”.

**Figura 25.**

*Retroalimentación*

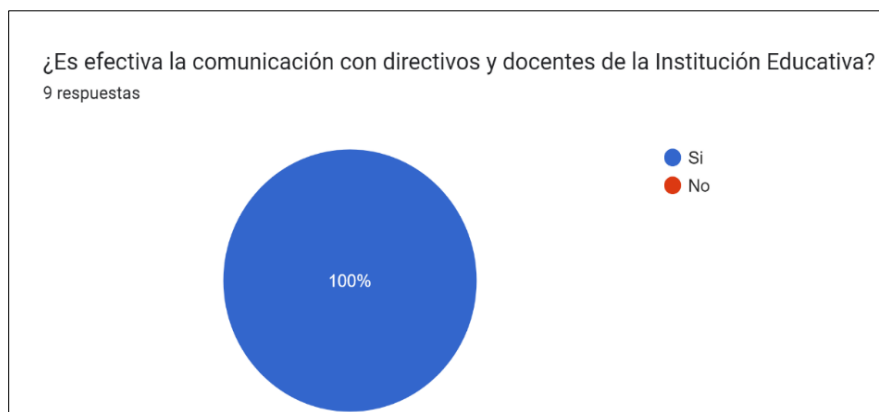


Fuente. Elaboración propia

El 66.7% considera que es retroalimentado periódicamente por parte de los directivos en la realización de sus labores, de esa manera se reconocen los aspectos en los cuales se debe mejorar. En el caso de los compañeros existe mucha competencia la cual conlleva a que se mire más los errores que los aciertos, esto ocasiona un clima y ambiente laboral hostil poco propiciador de relaciones laborales constructivas. Adicional a ello, cada docente trabaja desde su función y no existe un real proceso de aporte y retroalimentación entre compañeros.

**Figura 26.**

### *Comunicación entre directivos y docentes*



Fuente. Elaboración propia

El 100% coincide en que hay una comunicación asertiva entre directivos y docentes de la institución, lo que permite ver que existen canales para dar a conocer las situaciones que suceden en la institución educativa; por tanto, se hace necesario fortalecerlos, para que entre compañeros haya procesos de apoyo efectivos, que impacten el clima laboral de manera positiva.

### **Infraestructura, manejo de recursos**

Existen una serie de factores identificados como extrínsecos los cuales impactan en la satisfacción de manera positiva o negativa según sean estos gestionados por los directivos y la comunidad educativa. A continuación, se observan las respuestas obtenidas en este aspecto.

### **Figura 27.**

#### *Planta física de la Institución educativa*



Fuente. Elaboración propia

Los docentes de este centro educativo en un 77.8% consideran que la institución cuenta con una planta física adecuada para el desempeño de sus labores. Y un 22.2% consideran que no, dado que es necesario adecuaciones que dependen del presupuesto de la Secretaría de Educación Departamental. Adicionalmente para los profesores, la institución educativa no cuenta con espacios para el descanso o el consumo de alimentos y por lo general deben utilizar el aula de profesores para ello, en donde son interrumpidos por sus compañeros o estudiantes. *“No contamos con lugares tranquilos para los maestros descansar y tener una pausa activa en otro espacio, siempre en nuestra sala de maestros se almuerza, se toma el algo y se descansa. No existen otros espacios físicos en la Institución”*.

Así entonces, la percepción de los docentes en cuanto a la planta física se refiere es que, está se encuentra en regular estado y las disposiciones de las aulas no son las adecuadas para el proceso pedagógico, bien sea porque no cuentan con las condiciones de iluminación y ventilación necesarias o por la aglomeración de estudiantes en el aula.

### **Figura 28.**

*Espacios de esparcimiento para los docentes*



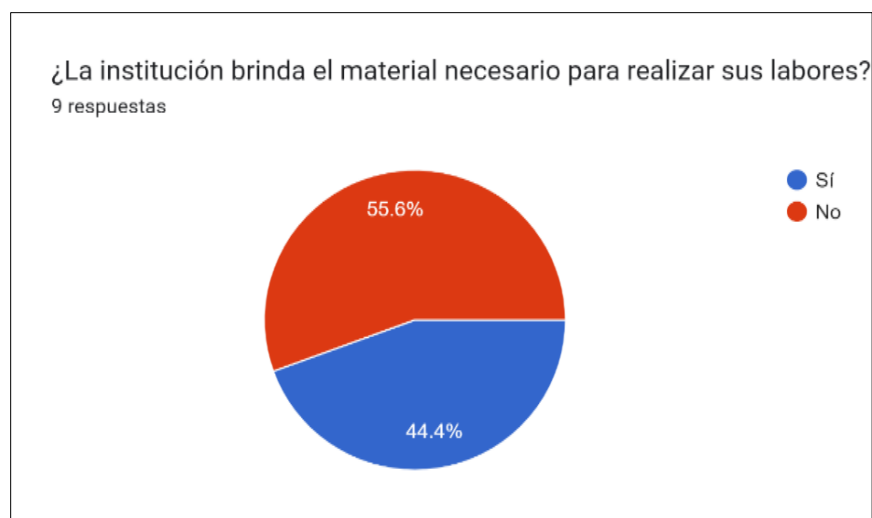
Fuente. Elaboración propia

En este aspecto se identifica un nivel bajo dado que el 77.8% de los docentes no se siente satisfecho con los espacios de esparcimiento que poseen, el 22.2% está satisfecho. Lo anterior, teniendo dado que la institución no cuenta con los espacios físicos suficientes que puedan estar destinados al uso exclusivo de los docentes. *“Considero que los espacios de esparcimiento son muy limitados, ya que solo se presentan esporádicamente”*.

El esparcimiento desde la percepción de los docentes es necesario dentro de la institución educativa por la carga laboral que se maneja, adicional porque ello le brinda la tranquilidad y la motivación para la realización de su trabajo *“Hace muchos años no se realiza bienestar al empleado y eso es necesario para oxigenar nuestra labor diaria”*.

### **Figura 29.**

Disposición de material para actividades

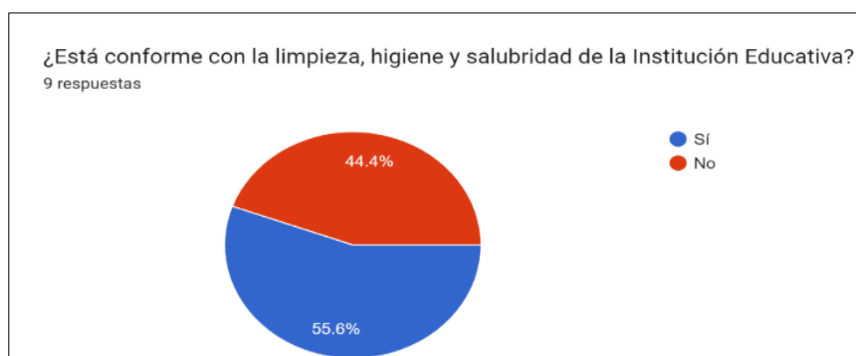


Fuente. Elaboración propia

El 55.6% considera que la institución no brinda el material necesario para el desempeño de sus labores, el 44.4% lo considera pertinente. Como ya se había señalado, los docentes indican que este aspecto falta en la institución educativa, ya que en ocasiones ellos deben proveer los materiales para la realización de actividades pedagógicas o hacer las gestiones para conseguirlo cuando hay actos que requieren de alguna inversión para materiales, situación que debería ser considerada por la institución educativa y generar mecanismos que permitan garantizar el mínimo de dotación como lo son: guías(fotocopias), marcadores, entre otros.

### Figura 30.

#### *Condiciones de limpieza, higiene y salubridad de la institución*



Fuente. Elaboración propia

El 55.6% está conforme con la limpieza, higiene y salubridad que posee la institución educativa, el 44.4% no está de acuerdo, lo cual coincide con la incomodidad con las condiciones de la planta física que no solo se relaciona con la falta de instalaciones sino también con el mantenimiento y limpieza de las mismas para que puedan ser usados por toda la comunidad educativa

### Figura 31.

#### *Mantenimiento de herramientas y equipos*



Fuente. Elaboración propia

El 66.7% considera que las herramientas y equipos que utilizan no son mantenidos de forma adecuada, el 33.3% dice que sí; ya que si bien son limitados al tener tanto uso por toda la comunidad se pueden deteriorar fácilmente.

En cuanto al aspecto de infraestructura, manejo de recursos se evidencia por parte de los docentes que estos factores externos tienen una condición de satisfacción baja, dado que la planta física y los recursos disponibles para la actividad docente no son suficientes y hay falencias en su calidad. Lo anterior de acuerdo con Vegas (2008, citada por MEN, 2013) quien afirma que: Una

de las dificultades de la profesión docente es la falta de infraestructura y de condiciones que posibilite ejercer adecuadamente el arte de educar. Por ello, es necesario que, dentro de los esquemas de incentivos, se planteen los institucionales, que permitan obtener recursos adicionales, para el mejoramiento de espacios, adquisición de materiales o para el apoyo de las buenas prácticas (p. 82)

Así mismo se destaca que para los docentes es tan importante las relaciones entre compañeros como la posibilidad de disponer “del tiempo suficiente para la familia, el descanso y la recreación” (Durán, 2020, p. 126) lo cual genera un equilibrio y reduce la ansiedad, el estrés que son muy comunes en los docentes dada la carga académica y sus actividades.

**Con respecto a los resultados obtenidos en la entrevista con el rector de la institución educativa, es de reconocer en primera instancia que el liderazgo de los directivos:**

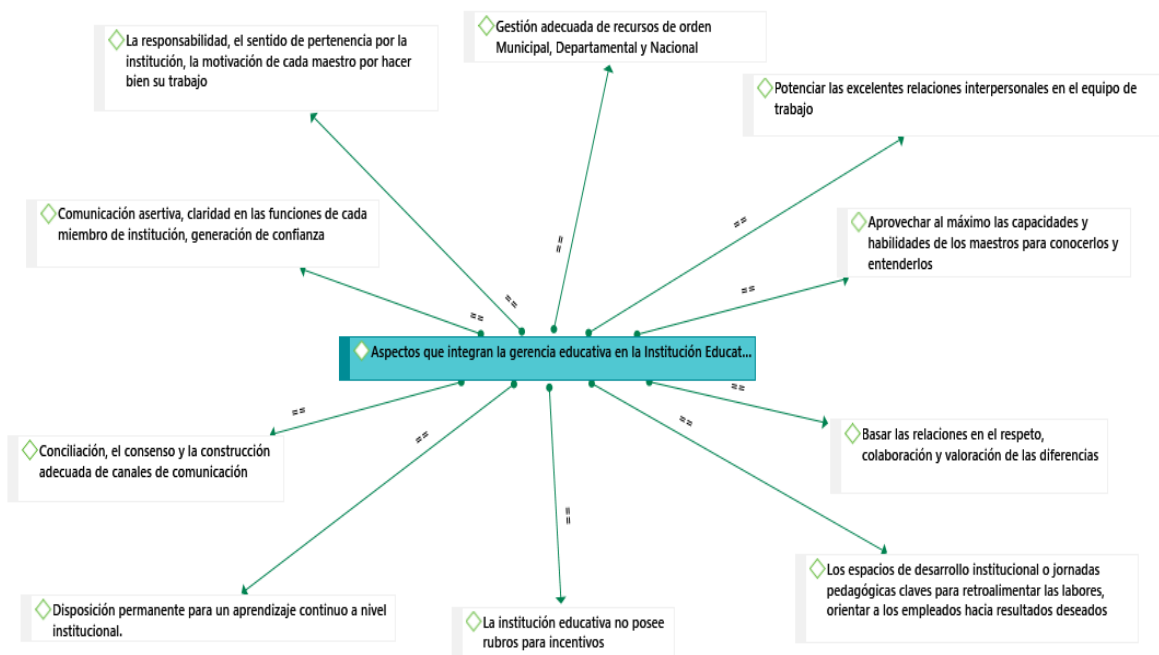
Implica el análisis de cómo articulan las relaciones, muchas veces tensionantes porque se dan en sentidos opuestos, entre por lo menos cuatro factores: los docentes como individuos y las políticas educativas generadas desde una entidad diseñada para tal fin; las demandas de cambio y de estabilidad; las funciones de gestión directiva y de gestión del conocimiento y la autonomía y la rendición de cuentas (MEN, 2013, p. 81).

Ello se evidencia en las respuestas brindadas por el directivo en donde se reconocen los procesos adelantados para hacer realizar un direccionamiento acorde a las políticas, lineamientos e intereses de la comunidad educativa, en la ilustración 1 se pueden demostrar los principales

aspectos que se identificaron de la gerencia educativa de la institución Educativa las Coles Pácora Caldas.

**Figura 32.**

*Aspectos que integran la gerencia educativa*



Nota. Elaborado a partir del software atlas ti, de acuerdo a las respuestas de la entrevista al rector de la institución educativa.

Teniendo en cuenta lo expresado por el rector, en la Institución la gerencia educativa, liderada por él, se centra en brindar a sus maestros un ambiente propicio, en el cual se sientan reconocidos como individuos y que hagan parte de un equipo de trabajo con actitudes que les permita manifestar sus habilidades y fortalezas en el desempeño de sus funciones y en beneficio de la Institución (Moreno, 2019, p. 371).

Existe entonces, una congruencia entre lo expresado por el rector y las respuestas obtenidas por los docentes en donde se destacan factores que inciden positivamente en la satisfacción laboral tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la motivación que están relacionados directamente con el proceso de gerencia educativa.

En consecuencia, esta impacta en la satisfacción laboral dado que, el rector realiza acciones para mantener la motivación con el propósito de:

Alcanzar los objetivos de la organización, promoviendo un ambiente armónico y positivo, en el que las relaciones interpersonales reflejen respeto, ética y satisfacción laboral, evitando estratégicamente comportamientos que puedan ser calificados como negligentes, que afecten a la gestión que realiza (Moreno, 2019, p. 376).

Así mismo, se reconoce la existencia de factores externos que no dependen de la institución educativa tales como los reconocimientos o incentivos económicos que están dados por la Secretaría de Educación Departamental, lo cual se identifica en la respuesta dirigida al rector relacionada con ¿Cuenta con incentivos económicos para brindarle motivación a los docentes?

*La institución educativa no posee rubros para incentivar económicamente a los maestros, ya que el pago del salario viene directamente desde la secretaria de Educación Departamental. En ocasiones se han brindado incentivos en cuanto a días no laborados, pero remunerados por la realización de actividades que beneficien la población estudiantil y espacios de ocio o bienestar laboral (rector IE Coles)*

Finalmente, desde la gerencia educativa se reconoce la importancia del trabajo en equipo, la comunicación, la responsabilidad y el respeto por el otro, en palabras de Moreno (2019) “los gerentes dirigen cuando motivan a sus empleados, estimulando su desempeño laboral, ya que así se logran los objetivos de la organización y la satisfacción personal en el trabajo” (p. 373), lo cual se sustenta en las respuestas brindadas por los docentes de la institución educativa.

## Lecciones Aprendidas

Dentro del marco de la operacionalización de variables, en las que se tuvo de presente que la satisfacción laboral depende de: la asignación académica, la compensación laboral, el trabajo en equipo, la Flexibilidad, la Gerencia educativa y la Administración de recursos (físicos, humanos), se pudo observar que la satisfacción laboral esta medida por la percepción subjetiva que cada uno tiene de acuerdo a la experiencia obtenida en su proceso de ejercicio laboral, en donde se relacionan múltiples factores como la motivación, el liderazgo, el sentido de pertenencia, el salario, los incentivos, la estabilidad laboral, entre otros.

Tal como la indica Franco (2021) existen factores intrínsecos los cuales “mueven al docente desde su interior; eso que es difícil de precisar, porque está en la parte psíquica” (p.169) es decir, todo lo que tiene que ver con los valores, la vocación. Y los factores extrínsecos entendidos como el sistema de incentivos monetarios percibidos tales “como pago de salarios, incentivos, complementos por méritos o indirectas como tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, y formación que recibe a cambio de su trabajo (Martín et al., 2009, p. 192)

Si bien a través de la identificación de los factores que intervienen en la satisfacción laboral no todos ellos fueron considerados negativos, si se encuentran algunos que generan molestias en los docentes. Tal es el caso de los relacionados con la infraestructura y manejo de recursos físicos, de allí que se deba tener en cuenta lo planteado por Benavides (2017) “los factores que influyen en el proceso de gerencia, son los generadores de inestabilidad en el clima

organizacional y por consecuencia quebrantan las relaciones interpersonales y el buen cumplimiento de las funciones como organismo” (p.16).

Por ejemplo, existen factores que no dependen directamente de la institución educativa y que producen insatisfacción en los docentes como lo son los salarios, los incentivos, el sistema de ascenso y las adecuaciones de las infraestructuras físicas de la institución, que, si bien no se relacionan con la gerencia educativa del rector, dado el limitado manejo del recurso económico, si inciden en la motivación para la realización de las funciones. “El interés de la motivación se puede generar, mantener o aumentar en función de elementos interiores, personales y circunstanciales” (Galvis et al., 2020, p. 38).

De tal manera, en términos generales se puede establecer que la satisfacción laboral en la Institución Educativa Las Coles está determinada por la relación de “factores motivacionales referidos al trabajo, como los son el logro, reconocimiento a la labor realizada, la responsabilidad y la oportunidad para desarrollarse como persona y profesional” (Galvis et al., 2020, p. 43) y factores de incentivos que les motiva a mejorar y continuar con su labor docente.

Las condiciones actuales de la satisfacción laboral de los docentes en la Institución Educativa son buenas y permiten reconocer un panorama propicio para el cumplimiento de los objetivos y planes propuestos en el plan de mejoramiento institucional, sin embargo, siguen existiendo factores que generan ruido dado que se consideran no están acordes al nivel de funciones y perfiles que tienen los docentes en la actualidad y las exigencias y directrices del Ministerio de Educación Nacional, en donde se destaca principalmente el trabajo autónomo y

aislado que realizan los docentes que produce sobre esfuerzo más en unos que en otros e incide de manera directa en la satisfacción laboral, ya que no se logra fácilmente la consecución de un objetivo, generando sentimientos de frustración y desmotivación.

La principal lección aprendida como profesional y como docente, es comprender que cada persona tiene percepciones subjetivas y objetivas de los procesos, las cuales se ven influenciadas por factores internos y externos que en resultado dejan ver las emociones, sentimientos y motivaciones ya sean favorables o desfavorables de acuerdo al ejercicio de sus funciones. Así entonces en la Institución Educativa objeto de estudio, es necesario seguir trabajando para consolidar aspectos determinantes para la promoción de la satisfacción laboral tales como “la motivación, el desempeño de sus funciones, el logro de objetivos comunes y la comunicación como aspecto importante dentro de la interacción personal que exista en la institución educativa” (Moreno, 2019, p. 377) y que sin lugar a dudas depende en gran medida de la gerencia educativa de la institución y de los docentes.

De esta manera resultaría pertinente para la Institución Educativa realizar el proceso de identificación del nivel de satisfacción laboral con todos los docentes con el propósito de realizar un diagnóstico y poder implementar acciones de mejoramiento con el fin de abordar estos factores situacionales que afectan la motivación y el desempeño.

## Consideraciones Finales

Una de las principales razones que llevó a investigar sobre la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Las Coles, Pacora Caldas, fue que a raíz de la cercanía y de la interacción constante, se logró en un primer momento, establecer que existían discusiones acerca del descontento e inconformidad relacionados con el ejercicio de la labor docente y que impactan su calidad de vida mental, física y emocional; lo anterior como resultado de la suma de varios factores que les afectan como: la remuneración , los incentivos y reconocimiento obtenidos, la infraestructura física y la carga académica

De esta manera, se reconoce para el caso de la Institución Educativa que la satisfacción laboral “se encuentra estrechamente relacionada con factores motivacionales referidos al trabajo, como los son el logro, reconocimiento a la labor realizada, la responsabilidad y la oportunidad para desarrollarse como persona y profesional” (Saa et al., 2020, p. 43)

Ante este panorama, se encuentra entonces que, si bien existe un nivel de satisfacción alto en algunos aspectos, existen otros que desencadena todo tipo de percepciones por parte de los docentes, como el caso del tema de los incentivos, de las relaciones labores y el trabajo en equipo que son considerados en esta Institución Educativa como temas álgidos debido a la diversidad de significados que tienen, y a su vez al reconocimiento que como trabajadores del estado, están condicionados por directrices de orden Departamental o Nacional que no dependen exclusivamente de la Institución pero que los afectan de forma negativa, ya que no permite el logro de los objetivos de manera satisfactoria.

Partiendo de lo expuesto por Cornejo y Quiñónez (2007), quienes afirman que los docentes presentan con mayor frecuencia, elevados niveles de inconformidad derivados de su ejercicio docente y cotidianidad en las Instituciones Educativas, que igualmente terminan por impactar su salud física y mental, lo que sin lugar a duda es un llamado de atención a revisar cuáles son esos factores que producen mayor alteración y realizar ajustes y planes para mitigar los efectos que estos pueden producir.

Para el caso de la Institución Educativa, es evidente la existencia de factores intrínsecos y extrínsecos que afectan cada vez más la satisfacción laboral individual y el clima laboral en general, tal como lo indican Blanch, et al., (2010)

El escenario laboral repercute específicamente sobre la calidad de vida, al hablar de condiciones del trabajo se hace alusión a la unión de las circunstancias y características de tipo ecológico, material, técnico, económico, social, político, jurídico y organizacional, dentro de las cuales se desarrolla la actividad y las relaciones laborales (p. 175).

No se trata entonces de pensar en los factores de manera asilada sino en reconocer que la totalidad de ellos afectan al docente, si bien se reconoce una gestión educativa pertinente y acorde a las necesidades, cabe señalar, el reconocimiento de falencias en otros aspectos que no dependen exclusivamente de la Institución Educativa o de sus directivas, sino también de los propios docentes, que vienen de una cultura del individualismo, en donde se piensa en el trabajo en grupo más no en equipo.

Así entonces la situación de la satisfacción laboral en la Institución Educativas Las Coles, no solo considera aspectos relacionados con la calidad de vida laboral como la remuneración, los incentivos, la capacitación, etc.; sino que también lo constituye todas las vivencias y experiencias de los docentes, teniendo en cuenta que muchos de ellos están buscando un traslado o viven lejos de sus familias, por lo cual su insatisfacción está dada por la imposibilidad de estar en un lugar que se acomode a sus posibilidades y expectativas, para el caso entonces la motivación es clave para la satisfacción laboral, en cuanto “si un docente no posee la motivación adecuada, no cumplirá a cabalidad su función de enseñanza en el aula... El interés de la motivación se puede generar, mantener o aumentar en función de elementos interiores, personales y circunstanciales” (Saa et al., 2020, p.28)

Prestar atención a la satisfacción laboral, tiene su razón de ser en el hecho que la insatisfacción, puede impactar de manera negativa el rendimiento y la productividad, así como ocasionar ausentismos prolongados, alta rotación de personal, falta de sentido de pertenencia hacia la institución, inconformidad frente a las acciones y procesos, por lo cual es necesario que la institución educativa vele por conocer y aumentar la satisfacción laboral de sus docentes.

De tal manera, puede indicarse que la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa las Coles “se relaciona con puntos de vista subjetivos sobre las condiciones laborales como el interés, la autonomía y las oportunidades de promoción profesional, más que de aspectos objetivos como la contratación y las responsabilidades disciplinares” (Avendaño, et al., 2020, p. 199)

Por su parte y acorde con lo planteado por Hart (2012), en el contexto de las ciencias llamadas sociales, el hacer un diagnóstico, que bien puede llamarse experimento por medio de talleres aplicados en cualquier organización y en especial en la Institución Educativa las Coles, permite llegar a las siguientes conclusiones: i) Las personas con las que se trabaja deben ser tenidas en cuenta como totales en circunstancias totales, ii) Los experimentos que para el caso y como se plantea enseguida puede ser la continuación del diagnóstico que se viene planteando con el fin de mejorar las relaciones humanas y por ende la satisfacción laboral.

### **Propuesta**

Una vez realizado todo el proceso de investigación y obtenido los resultados, se reconoce que la satisfacción laboral en la Institución Educativa es un asunto al cual se le debe prestar atención y debe ser sujeto de procesos de intervención con el propósito de lograr aumentar los niveles de esta.

Como propuesta inicial se encuentra el realizar un diagnóstico, con la totalidad de los docentes que hacen parte de la Institución Educativa, para de esta manera, tener un panorama más completo del nivel de satisfacción de los docentes, además de incluir otras variables que pueden arrojar más evidencias. En consecuencia, bien puede aplicarse un experimento similar al llevado a cabo en Hawthorne, dado que este tipo de talleres se puede trabajar indistintamente de si son personas que trabajan en el área industrial (empresa), también en temas de enseñanza y en los que se pretenda mejorar las relaciones interpersonales, las cuales serán un factor más a tener en cuenta para el alcance y logro de la satisfacción laboral y en donde se necesita un accionar

cooperado. Y del cual se saquen variadas conclusiones. Hart. (2012).

Así mismo, es importante que la Institución Educativa asuma el tema como una propuesta de valor, dado que se considera que la calidad de la educación se verá beneficiada, pues al tener docentes más satisfechos se podrá impactar de manera positiva el proceso de enseñanza y aprendizaje por lo cual, la principal herramienta que deberá adoptar este Centro Educativo será la gestión del clima laboral, teniendo en cuenta que es un aspecto sobre el cual tiene total dominio y no depende de las disposiciones Departamentales y Nacionales para intervenirla.

Teniendo en cuenta lo planteado por los docentes que hace más de varios años en la Institución Educativa no se realizan actividades de bienestar laboral, es necesario crear acciones y planes para procurar a los docentes espacios de esparcimiento, interacción fuera del ámbito laboral que permita mejorar las relaciones laborales que es otro de los factores con menor nivel de satisfacción, para de esta manera lograr una sinergia entre todos, recordando que “el compromiso de los pares contribuye a la cualificación y buen desempeño de sus colegas, si se percibe que todos apuntan a los mismos objetivos, que las soluciones propuestas son consensuadas, compartidas y debatidas entre ellos” (Durán, 2020, p.55) razón por la cual abordar los factores como la comunicación y el trabajo en equipo determinarán el éxito de las acciones realizadas.

Por lo anterior, es necesario tener en cuenta que en el proceso de gestión educativa y de satisfacción laboral para los docentes de manera general, debe posibilitar: i) Contar con directrices sólidamente fundamentadas, claras, comunicadas, vigentes. ii) Disponer de los medios suficientes para el desempeño profesional didáctico y el uso adecuado de la tecnología en la

educación. iii) Poder participar en el diseño y actualización del puesto de trabajo. Puntos que contribuyen a actuar con autonomía y a gestionar responsablemente las funciones y actividades que se le encomiendan (Durán, 2020. p, 126).

Cabe agregar que de acuerdo a lo planteado por Herzberg se debe abordar los factores de índole tanto extrínseca como la intrínseca, los cuales ejercen influencia (negativa o positiva) en el desempeño de los docentes, por ende, la propuesta debe ir dirigida a estos. Por ejemplo, trabajar capacitaciones que aborden los estilos de liderazgo, la autoestima, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo de tal manera que se genere una capacidad instalada en ellos, que pueda ser usada en función de mejorar la calidad de la institución educativa.

Ante dicha situación surge la necesidad de construir una evaluación anual que permita identificar si las dimensiones relacionadas con la satisfacción laboral están claramente manejadas y puestas en práctica por los docentes para que estén satisfechos.

Si bien, muchos de los factores encontrados los cuales no permiten que la satisfacción laboral sea total, que depende del MEN o de las Secretarías de Educación Departamentales, bien vale la pena elevar a estas instancias una propuesta en donde se tengan en cuenta una serie de inconformismos experimentados de manera general por los docentes y donde estas entidades del orden nacional y territorial desconozcan que en la fijación de las políticas públicas aún no se han percatado de ser tenidas en cuenta, en tal razón se mejore la satisfacción laboral del docente.

Si bien, hace mucho tiempo el profesor Elton Mayo de la Universidad de Harvard estudió

el comportamiento del trabajador frente a su trabajo y la manera como el empleado reaccionaba frente al mismo cuando se le daba o dotaba de ciertos apoyos los cuales van a redundar en su rendimiento, aún hoy, se puede tomar el caso como medida de aplicación y llevar a cabo talleres en los cuales no sólo en el campo de la industria sino en cualquier organización como la educativa se logre a partir de él sacar importantes conclusiones, cómo la que no sólo el dinero (salario) motiva a las personas sino que se puede determinar muchos más hechos que conlleven a la satisfacción laboral y en los que adicionalmente ya descritos se puedan identificar otros elementos cómo el qué es lo que hace a un docente feliz.

## Conclusiones

Teniendo en cuenta los objetivos planteados para esta investigación con respecto a establecer las condiciones actuales de la satisfacción laboral desde las percepciones de los docentes de la Institución Educativa las Coles Pácora Caldas, se puede indicar que los niveles de satisfacción encontrados en el proceso son buenos en términos generales en cuanto lo que compete a la Institución Educativa directamente, sin embargo se identificaron ciertos factores, relacionados con los incentivos y la infraestructura, que son competencia del orden nacional que generan niveles de satisfacción bajos y a los cuales ciertamente debe prestársele atención con el propósito que no repercuta en rotación del personal, inasistencias, incapacidades o reducción en la calidad de la prestación del servicio.

Con respecto a los factores internos y externos que inciden en la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa las Coles Pácora Caldas, se identifica como factores internos la motivación, el interés y la vocación y como factores externos los incentivos, salarios, las oportunidades de crecimiento profesional y la infraestructura física.

*De acuerdo con las respuestas de los docentes, se concluye lo siguiente:*

En los aspectos que integran la gerencia educativa en la Institución Educativa las Coles Pácora Caldas, se destacan el liderazgo, la comunicación asertiva, el reconocimiento de las habilidades y capacidades de los docentes, la gerencia entonces está relacionada con el desarrollo institucional pero también humano de la comunidad educativa. Sin embargo, en cuanto al trabajo

en equipo y el compañerismo hay posiciones encontradas de quienes indican que existe y otras que dicen que no es así, tal como se evidencia a continuación *“predomina el compañerismo pues siempre se tienen objetivos comunes por mejorar la calidad y servicio a la comunidad” “en ocasiones se dificulta realizar trabajo en equipo por aplicar la ley del menor esfuerzo. Esto genera que en ocasiones para sacar un trabajo propuesto adelante solo trabajan algunos docentes y el resto no se preocupen por las actividades, generando que las relaciones de compañeros no sean las mejores” “En ocasiones hay unión y compañerismo, se siente ambiente pesado en cuanto a protagonismos de compañeros que quieren siempre sobresalir, eso no permite trabajar unidos”*.

Lo mismo sucede en el caso de la consideración de los espacios de esparcimiento brindados por la institución educativa, en donde se encuentran posiciones encontradas de los docentes: *“No me encuentro satisfecho, pues los maestros no tenemos un espacio como para consumir nuestros alimentos en hora de almuerzo y lo hacemos sobre nuestro propio escritorio de trabajo. Tampoco existe una sala de esparcimiento o descanso”; “Considero que los espacios de esparcimiento son muy limitados, ya que solo se presentan esporádicamente”; “Aunque solo tenemos la sala de profesores, creo que para tomarse un café y relajarse en alguna hora libre está bien”*.

Lo anterior entonces, evidencia que la percepción de la satisfacción laboral es personal y subjetiva y depende en gran medida de la experiencia vivida por el docente en la Institución Educativa, reconociendo que de cualquier manera no se puede hablar de un nivel de satisfacción laboral alto dado que se ha encontrado factores que merecen especial atención como lo es el

trabajo en equipo, el compañerismo, el reconocimiento de los logros, la infraestructura física y el uso de los materiales donde también se encontró insatisfacción ya que muchas veces los docentes deben asumir la compra de materiales para la realización de las actividades.

En cuanto a la hipótesis planteada, la cual fue definida como: *“El bajo nivel de satisfacción laboral de los docentes de La Institución Educativa Las Coles, Pácora Caldas, está relacionado con la carga académica, los incentivos, el salario, la comunicación y el liderazgo recibido de las directivas los cuales no son facilitadores y gestores de cambio”*. se puede indicar que en parte esta suposición o dato provisorio que se tenía de lo que posiblemente está sucediendo con el tema de la Satisfacción Laboral en la Institución Educativa las Coles, Pácora Caldas, en parte se cumple dado que además de los anteriores factores planteados en ella, se precisaron otros que son intrínsecos y extrínsecos y otros que no depende de las directivas de este Centro Educativo, sino que provienen de las indicaciones del MEN y la Secretaria de Educación Departamental.

## Referencias bibliográficas

- Antúnez, S. (1999). El trabajo en equipo de los profesores y profesoras: factor de calidad, necesidad y problema. El papel de los directivos escolares. *Educar*, 24, 89-110.  
<https://educar.uab.cat/article/view/v24-antunez/310>
- Audirac, C. (2007). Desarrollo Organizacional y consultoría. Trillas.
- Avendaño, W. R., Luna, H. O., y Rueda, G. (2021). Satisfacción laboral de los docentes: un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26 (Número Especial 5), 190-201.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.13>
- Benavides, O. H. (2017). Motivación laboral de los egresados del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño. *Tendencias*, 18(1), 41-54.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-86932017000100002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932017000100002)
- Blanch, J. M., Sahagún, M. y Cervantes, G. (2010). Estructura factorial del Cuestionario de Condiciones de Trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (3), 175-189. [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622010000300002](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622010000300002)
- Bravo y otros. (2013). La entrevista recurso flexible y dinámico. Metodología de investigación en educación médica Departamento de Investigación en Educación Médica, Facultad de Medicina, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México. *Inv Ed Med* 2013;2(7):162-167, Elsevier. <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v2n7/v2n7a9.pdf>
- Cantón Mayo, I., & Téllez Martínez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de investigación*, 13(1), 214-226.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v13n1/v13n1a18.pdf>
- Chica-Velásquez, M.F., León-Polo, E. P., Montoya-Rendón, J. C. (2018). Sistema de compensación de los docentes ocasionales y catedráticos de las universidades públicas de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca – 2017. *Revista Libre Empresa*, 15(2), 99-118  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7020124>
- Cornejo Chávez, R. y Quiñones, M. (2007). Factores asociados al malestar/bienestar docente. Una investigación actual. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, REICE, 5(5). <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/5471>
- Decreto 1850 DE 2002 (agosto 13) por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones  
[https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103274\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-103274_archivo_pdf.pdf)

Durán, M. (2020). Creación del índice de satisfacción laboral docente en el Colegio de La Presentación de Bucaramanga. Universidad Santo Tomás.  
<https://repository.usta.edu.co/jspui/bitstream/11634/32473/5/2021m%C3%B3nicadur%C3%A1n.pdf>

Educación en Colombia. com.co, guía completa de centros educativos  
<https://tinyurl.com/yszuzxth>

Espinoza, E. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda Parte. Scielo. Conrado, Vol. 15 no. 69 Cienfuegos oct.-dic. 2019 Epub 02-Sep-2019.  
<http://scielo.sld.cu/scieloOrg/php/reference.php?pid=S1990-86442019000400171&caller=scielo.sld.cu&lang=es>  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442019000400171](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442019000400171)

Fernández, M. (2014) La comunicación, el trabajo en equipo y su incidencia en la gestión del Colegio San Francisco del Alba técnico profesional.  
<https://repositorio.uahurtado.cl/bitstream/handle/11242/7920/MGDEFernandezV.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20y%20el%20trabajo,la%20percepci%C3%B3n%20de%20ambas%20dimensiones.>

Franco, J. A. (2021). La motivación docente para obtener calidad educativa en instituciones de educación superior. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (64), 151–179.  
<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1278/1652>

Galvis, Y. P., Saa Cardona, A. F., & Giraldo, Á. M. (2020). Condiciones de satisfacción laboral en docentes que trabajan en las diferentes sedes de bachillerato de la Institución Educativa “María Antonia Ruiz”, en el Municipio de Tuluá (Valle). Universidad de Manizales.  
[https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/4040/Saa\\_Felipe\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/4040/Saa_Felipe_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gándara, F. D. J., (2014). Herramientas de calidad y el trabajo en equipo para disminuir la reprobación escolar. *Conciencia Tecnológica*, (48),17-24.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94432996003>

Hart, C. (2012). Los Experimentos de Hawthorne. Universidad de Toronto, Toronto Canadá. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2012; 38 (1) 156-167.  
<https://www.scielosp.org/pdf/rcsp/2012.v38n1/156-167>

Hernández, N. (2015). La importancia de la gerencia en las instituciones educativas del sector público de la ciudad de Bogotá. UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7412/HERNANDEZPARRANESLY2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación [Internet]. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13–22.  
<https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Institución Educativa Las Coles Pácora Caldas. (2021). *Proyecto Educativo Institucional*. Pácora Caldas. Documento escrito sin publicación.
- Madero-Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria* 29, e2153.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>
- Marmolejo, L., & Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Repositorio Institucional de la Universidad Pontificia Bolivariana*. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>
- Martín, N., Trevilla, C., y Martín, V. (2009). Influencia de la motivación intrínseca y extrínseca sobre la transmisión de conocimiento. El caso de una organización sin ánimo de lucro. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (66), 187-211. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17413043009>
- Ministerio de Educación Nacional- MEN (2013). Hacia la creación y consolidación de un plan de Incentivos para Docentes y directivos docentes del sector oficial, con miras al mejoramiento de la calidad de la educación en Colombia  
[https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-345822\\_ANEXO\\_301.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-345822_ANEXO_301.pdf)
- Montes, (2000). Metodología Y Técnicas De Diseño Y Realización De Encuestas En El Área Rural. *Temas Sociales* no.21 La Paz 2000. versión impresa ISSN 0040-2915 versión On-line ISSN 2413-5720.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29152000000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152000000100003)
- Moreno, Y. (2019). Gerencia educativa versus satisfacción laboral del docente actual: una mirada analítica. *Revista Científica*, 4(12), 369-380.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011949>
- Nieto, L. (2002). La flexibilidad curricular en la educación superior, Algunas perspectivas para su análisis. Conferencia magistral presentada en la XXXII Reunión Nacional de directores de la Asociación Mexicana de Educación Agrícola Superior (AMEAS)  
<https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/10928>

Muñoz-Méndez, T. M., Mármol, A. G., & Martínez, B. J. S. A. (2017). Satisfacción laboral en los docentes de educación infantil, primaria y secundaria. *Gestión de la Educación*, 7(1), 161-177. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5763278>

Municipios de Colombia. Pácora. El municipio de Pácora. <https://tinyurl.com/2p8nvt8>

Pedraza, N. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional del capital humano en el desempeño en instituciones de educación superior. Vol. 10, Núm. 20, 51. Universidad Autónoma de Tamaulipas. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672020000100105&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672020000100105&script=sci_abstract)

Quintero, O. (2011) *La intersectorialidad en la gestión educativa*. Universidad católica de Manizales. 284p.Libro impreso. <https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/361>

Reséndez, A. C., Melo, N. A., & González, I. B. (2019). *El Clima Organizacional y su asociación con la satisfacción laboral en una institución de educación laboral*. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-62662019000100198&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0188-62662019000100198&script=sci_arttext)

Saa, A. F., Galvis, Y. P., & Giraldo, Á. M. (2020). Condiciones de satisfacción laboral en docentes que trabajan en las diferentes sedes de bachillerato de la Institución Educativa “María Antonia Ruiz”, en el Municipio de Tuluá (Valle). [https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/4040/Saa\\_Felipe\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/4040/Saa_Felipe_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salazar, L. M. (2019). *Satisfacción Laboral y Desempeño*. [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral\\_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf?sequence=1)

Sierra, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Ean*, (81), 111-129. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>

Zhigue-Luna, A. R., & Sanmartin-Ramón, G. S. (2019). Gerencia educativa e inclusión: una mirada a la diversidad. *Visión Gerencial*, núm. 2, pp. 324-332. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465566915014/html/>

## Anexos

### Anexo I

#### Encuesta de Satisfacción Laboral

#### Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”

Apreciado profesor (a) de la Institución Las Coles Pácora Caldas, cordial saludo. De manera atenta y especial, con el propósito de adelantar estudio de carácter académico como producto de la Maestría en Administración de Organizaciones, me permito solicitarle el favor de responder a las siguientes preguntas relacionadas con los Factores que influyen en la satisfacción laboral como empleado de esta Institución Educativa.

Descripción de la pregunta	Alternativa de Respuesta	
	Si	No
<b>Capacitación, reconocimiento, incentivos, motivación</b>		
¿Existen sistemas de incentivos en la Institución Educativa La Coles Pácora, Caldas?		
¿Está de acuerdo con su remuneración económica?		
¿Considera que la Institución Educativa favorece su crecimiento personal?		
¿Existen en la Institución Educativa reconocimientos simbólicos por su labor?		
¿Cuenta con estímulos económicos la Institución Educativa por el desempeño de su labor?		

¿Cree que sus opiniones, ideas y sugerencias son tenidas en cuenta por sus directivos?		
¿Se identifica con la institución Educativa?		
¿Se identifica usted con la visión y misión de la Institución Educativa?		
¿Está satisfecho con el plan de estudios adoptado por la Institución Educativa?		
¿Los directivos de la Institución Educativa valoran el esfuerzo que hace usted en su labor?		
¿Tiene todas las herramientas necesarias para hacer mejor su trabajo?		
¿Está satisfecho con sus posibilidades de ascenso?		
¿Necesita capacitación en algún área de su interés y que forma parte importante de su desarrollo?		
<b>Liderazgo</b>		
¿Ha tenido oportunidades para innovar en la Institución Educativa?		
¿Considera que los estudiantes cumplen con las tareas asignadas por usted?		
¿Su jefe le da la suficiente autonomía para realizar su trabajo?		
¿Planifica y organiza con anticipación sus clases?		
<b>Comunicación y trabajo en equipo</b>		
¿Se propician espacios de capacitación en la Institución Educativa?		
¿Se siente satisfecho con sus relaciones, es decir, con su jefe, coordinadora, compañeros y demás personal de la Institución?		
¿Cree que en la Institución Educativa predomina el compañerismo y la unión entre compañeros?		
¿Los horarios de trabajo establecidos por la Institución Educativa son adecuados?		
¿Existen buenas relaciones humanas entre los directivos y el total del personal de la institución educativa?		

¿Cuándo comete un error, recibe orientación adecuada por parte de sus directivos?		
¿Es retroalimentado periódicamente en la realización de sus labores y así saber en qué aspectos debe mejorar?		
¿Es efectiva la comunicación con directivos y docentes de la Institución Educativa?		
<b>Infraestructura, manejo de recursos</b>		
¿La Institución Educativa cuenta con una planta física adecuada para el desempeño de su labor?		
¿Se encuentra satisfecho con los espacios de esparcimiento que poseen los docentes en la Institución Educativa?		
¿La institución brinda el material necesario para realizar sus labores?		
¿Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad de la Institución Educativa?		
¿Las herramientas y equipos que utiliza son mantenidos en forma adecuada?		

- ¿Se siente satisfecho con sus relaciones, es decir, con su jefe, coordinadora, compañeros y demás personal de la Institución?
- ¿Existen sistemas de incentivos en la Institución Educativa La Coles Pacora, Caldas?
- ¿Considera que la Institución Educativa favorece su crecimiento personal?
- ¿Cree que en la Institución Educativa predomina el compañerismo y la unión entre compañeros?
- ¿Se encuentra satisfecho con los espacios de esparcimiento que poseen los docentes en la Institución Educativa?

## **Anexo II**

### **Entrevista semiestructurada sobre gerencia educativa**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”**

**Fecha: 24 octubre 2022**

**Lugar: Pácora Caldas.**

**Entrevistador: Lina María Cardona Molina**

Estudiante Maestría en Administración de Organizaciones

**Entrevistado: José Román Molina Echeverri**

Rector Institución Educativa Las Coles.

Apreciado Rector de la Institución Las Coles Pácora Caldas, cordial saludo. De manera atenta y especial, con el propósito de adelantar estudio de carácter académico como producto de la Maestría en Administración de Organizaciones, me permito solicitarle el favor de responder a la siguiente entrevista relacionada con las herramientas y estrategias empleadas por usted para dirigir la Institución Educativa.

1. ¿Cuáles son los objetivos institucionales que usted tiene para direccionar los recursos de la institución educativa?
2. ¿Tiene una buena relación con los docentes de su institución Educativa?
3. ¿Cómo se siente trabajando en esta institución Educativa?
4. ¿Cómo cree que las relaciones personales de los docentes influyen en el clima laboral?
5. ¿Cuáles son las metas académicas de la institución educativa en los próximos dos años?

6. ¿Qué tipo de herramientas (administrativas, de liderazgo, estratégica, por objetivos) utiliza usted en su gestión como director?
7. ¿Considera que su trabajo es compatible con los objetivos de la institución?
8. ¿Cuenta con incentivos económicos para brindarle motivación a los docentes?
9. ¿Tiene en cuenta la perspectiva de sus docentes para organizar su plan de liderazgo?
10. ¿Cuál es su función como director para que haya un clima laboral tranquilo?
11. ¿Qué retos y desafíos exige su labor para enfrentar las situaciones que se presentan cuando hay acciones por mejorar?
12. ¿Cómo considera usted que está gestando un buen clima laboral?
13. ¿Qué espacios brinda a los docentes para hacer retroalimentación en el mejoramiento continuo de la Institución educativa?
14. ¿Qué factores cree que influyen en la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa?
15. ¿Cómo trabaja en la solución de problemas, que integre diferentes visiones y que genere cambios necesarios para un buen clima laboral?
16. ¿Tiene disposición a actuar de forma positiva, formulando nuevas ideas y anticipándose a las situaciones, para crear oportunidades o evitar posibles problemas en la Institución Educativa?
17. ¿Qué habilidad cree necesaria para dirigir el grupo de docentes a su cargo en función del logro de los objetivos institucionales; para motivar e inspirar confianza?
18. ¿Cómo promueve el desarrollo de su equipo docente?