

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de
satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática**

“María Parado de Bellido” – Pasco – 2023

Para optar el grado académico de Maestro en:

Liderazgo y Gestión Educativa

Autor:

Bach. Daniel Pastor Matos

Asesor:

Mg. Shuffer Gamarra Rojas

Cerro de Pasco - Perú - 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de
satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática**

“María Parado de Bellido” – Pasco – 2023

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Julio Cesar CARHUARICRA MEZA
PRESIDENTE

Dra. Sanyorei PORRAS COSME
MIEMBRO

Mag. Eduardo Marino PACHECO PEÑA
MIEMBRO



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Escuela de Posgrado
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 0113-2024- DI-EPG-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:
Daniel PASTOR MATOS

Escuela de Posgrado:
MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

Tipo de trabajo:
TESIS

TÍTULO DEL TRABAJO:
**“CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA, MOTIVACIÓN LABORAL DEL
DOCENTE Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “MARÍA PARADO DE
BELLIDO” – PASCO – 2023”**

ASESOR (A): Mg. Shuffer GAMARRA ROJAS

Índice de Similitud:
21%

Calificativo
APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 12 de junio del 2024



Firmado digitalmente por:
BALDEON DIEGO Jheysen
Luis FAU 20164606048 soft
Motivo: Soy el autor del
documento
Fecha: 19/06/2024 10:36:39-0600

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. Jheysen Luis BALDEON DIEGO
DIRECTOR

DEDICATORIA

A ***Eladia*** e ***Ismael***, mis adorables padres: Sus sentimientos de amor me motivan y me dan fortaleza para alcanzar mis metas. Son la luz que iluminan mi felicidad. A ellos les dedico desde lo más profundo de mi ser.

AGRADECIMIENTO

Hago llegar mi profundo agradecimiento a cada uno de los docentes de la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, por su gentileza y desinteresada participación durante el trabajo de campo en la investigación.

De la misma forma y con los mismos sentimientos, quedo muy agradecido a todos quienes de una u otra manera contribuyeron para que esta investigación se haga realidad.

También mis especiales agradecimientos a mis familiares, sus alientos para alcanzar este logro académico me motivaron en la realización de la presente investigación.

A todos ustedes, gracias.

RESUMEN

La presente tesis es una *investigación correlacional* de *tipo científica básica*; su diseño es *no experimental*. Es un estudio que mide el grado de correlación entre tres variables: calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

En la investigación se utilizaron tres instrumentos de medición para medir las tres variables: el *Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE)* que mide la variable **calidad de gestión educativa**; el *Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente* que mide la variable **motivación laboral del docente**; y, el *Cuestionario de Satisfacción Laboral (CSL)*, que sirvió para medir la variable **nivel de satisfacción laboral de docentes**.

Se trabajó con una muestra que estuvo conformado por 70 docentes que fueron los elementos muestrales de la investigación. Los resultados evidenciaron que existen correlaciones estadísticamente positivas y significativas entre la calidad de gestión educativa, la motivación laboral del docente y el nivel de satisfacción laboral de docentes en la mencionada institución educativa.

Palabras claves: Calidad de gestión educativa, Motivación laboral del docente, Satisfacción laboral de docentes.

ABSTRACT

This thesis is a **basic scientific correlational research**; its design is **non-experimental**. It is a study that measures the degree of **correlation** between three variables: quality of educational management, work motivation of the teacher and level of job satisfaction of teachers at the Emblematic Educational Institution “María Parado de Bellido”.

In the research, three measurement instruments were used to measure the three variables: the *Educational Management Quality Inventory (ICGE)* that measures the variable **quality of educational management**; the *Teacher Work Motivation Questionnaire* that measures **the teacher work motivation variable**; and, the *Job Satisfaction Questionnaire (CSL)*, which served to measure the variable **level of job satisfaction of teachers**.

We worked with a sample that was made up of 70 teachers who were the sample elements of the research. The results showed that there are statistically positive and significant correlations between the quality of educational management, the teacher's work motivation and the level of job satisfaction of teachers in the aforementioned educational institution.

Keywords: Quality of educational management, Teacher work motivation, Teacher job satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Señor presidente del jurado y miembros:

Pongo a vuestra consideración la presente investigación intitulado: **“Calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática ‘María Parado de Bellido’ – Pasco – 2023”**.

En el dinámico entorno educativo del siglo XXI, la calidad de la gestión educativa emerge como un factor determinante para el éxito de las instituciones educativas.

La calidad de la educación está intrínsecamente ligada a la eficacia con la que se gestiona. En este contexto, la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido” representa un caso de estudio significativo para explorar la correlación entre la calidad de gestión educativa y su impacto en el personal docente. La motivación laboral y la satisfacción laboral de los docentes son aspectos críticos que influyen directamente en la eficiencia del proceso educativo y, en última instancia, en el rendimiento académico de los estudiantes.

Este estudio busca aportar a la comprensión de cómo una gestión educativa de calidad puede ser un motor clave para la motivación y satisfacción laboral de los docentes, aspectos fundamentales para el éxito de cualquier institución educativa. Los resultados esperados tienen el potencial de impactar positivamente en las prácticas administrativas y pedagógicas de la institución educativa y, por extensión, en el sector de educación en general.

La importancia de una gestión de calidad y su influencia en el cuerpo docente constituye un campo de estudio que ha ganado atención y relevancia en tiempos recientes. Una gestión competente y eficiente en las instituciones educativas es crucial no solo para asegurar una educación de alta calidad, sino también para mejorar el bienestar y el rendimiento de los educadores.

La Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, como muchas otras, enfrenta el desafío de mantener y mejorar continuamente la calidad de su gestión educativa. Esta tarea se vuelve aún más crítica cuando se considera su impacto directo en la motivación

y la satisfacción laboral de los docentes. Estudiar estos aspectos es esencial, no solo para entender los desafíos internos de la institución, sino también para contribuir al cuerpo de conocimiento sobre gestión educativa eficaz y el bienestar del personal docente.

La investigación adopta un enfoque cuantitativo para una comprensión objetiva del tema. Se utilizaron encuestas, entrevistas y análisis documental para recoger datos relevantes, los cuales han sido analizados para identificar tendencias, patrones y correlaciones.

El autor

ÍNDICE

Página

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.	Identificación y determinación del problema	1
1.2.	Delimitación de la investigación	3
1.3.	Formulación del problema	3
1.3.1.	Problema general	3
1.3.2.	Problemas específicos	4
1.4.	Formulación de objetivos	4
1.4.1.	Objetivo general	4
1.4.2.	Objetivos específicos	4
1.5.	Justificación de la investigación	5
1.6.	Limitaciones de la investigación.....	6

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1.	Antecedentes de estudio	7
2.2.	Bases teóricas – científicas	9
2.2.1.	La calidad de gestión educativa	9
2.2.2.	La motivación laboral del docente	28

2.2.3. La satisfacción laboral de docentes.....	39
2.3. Definición de términos básicos	48
2.4. Formulación de hipótesis.....	48
2.4.1. Hipótesis general	48
2.4.2. Hipótesis específicas.....	49
2.5. Identificación de variables.....	49
2.6. Definición operacional de variables e indicadores	50

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación.....	52
3.2. Nivel de investigación	52
3.3. Métodos de investigación	52
3.4. Diseño de investigación.....	53
3.5. Población y muestra	53
3.5.1. Población	53
3.5.2. Muestra	53
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	54
3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación	57
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	58
3.9. Tratamiento estadístico	59
3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica	59

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	60
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados	61
4.3. Prueba de hipótesis.....	67
4.4. Discusión de resultados.....	72

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, por dimensiones y en general	61
Tabla 2. Motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, por dimensiones y en general.....	63
Tabla 3. Satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, por dimensiones y en general.....	65
Tabla 4. Coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones de calidad de gestión educativa y las dimensiones de motivación laboral del docente	67
Tabla 5. Coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones de calidad de gestión educativa y las dimensiones de satisfacción laboral de docentes.....	68
Tabla 6. Coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones de motivación laboral del docente y las dimensiones de satisfacción laboral de docentes.....	69
Tabla 7. Correlación con la rho de Spearman entre calidad de gestión educativa y motivación laboral del docente	70
Tabla 8. Correlación con la rho de Spearman entre calidad de gestión educativa y satisfacción laboral de docentes	71
Tabla 9. Correlación con la rho de Spearman entre motivación laboral del docente y satisfacción laboral de docentes.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1. Calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”	62
Gráfico 2. Motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”	64
Gráfico 3. Satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”	66

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Identificación y determinación del problema

La eficiencia en la gestión educativa se alcanza cuando la organización logra niveles óptimos de aprendizaje estudiantil en un periodo de tiempo razonable y con una utilización eficaz de los recursos humanos y financieros. Sin embargo, la eficacia de este proceso se ve a menudo mermada por dos problemas significativos: la repetición de cursos por parte de los estudiantes y la deserción escolar. Estos factores representan obstáculos importantes que pueden disminuir la eficiencia de las prácticas administrativas en el entorno educativo.

Para alcanzar una alta calidad en la gestión educativa dentro de una institución, es crucial implementar prácticas efectivas en los procesos gerenciales. Estos procesos deben enfocarse en áreas como la gestión administrativa, la gestión académica y el desempeño de los docentes, con el objetivo de mejorar tanto la eficacia como la eficiencia. Estos elementos son esenciales para lograr una educación de calidad.

Una gestión efectiva abarca diversos componentes clave, como la planificación, organización, dirección, coordinación y control. Es por eso que el director de una institución educativa debe involucrarse activamente en todos estos aspectos,

lo que implica una necesidad de fortalecer sus habilidades y conocimientos para un desempeño eficaz.

Desafortunadamente, en muchos casos en nuestro país, los directores de instituciones educativas gestionan sus escuelas de manera improvisada y empírica. Esta falta de preparación y planificación resulta en una gestión de baja calidad en sus instituciones.

Por otro lado, en lo que respecta a la labor docente, uno de los principales desafíos que enfrentan los profesores es la desmotivación. Se observa que, frecuentemente, los docentes son sometidos a un alto número de responsabilidades y no es raro que se les atribuya la culpa de diversos problemas que surgen en el contexto escolar, con la expectativa de que resuelvan todas las complicaciones que ocurren dentro de la institución. Ante la discrepancia entre sus derechos y obligaciones, sumado a salarios bajos, escaso reconocimiento de su función y la sobrecarga de tareas, los docentes pueden sentirse abrumados y agotados. Esta situación genera pesimismo, insatisfacción y una sensación de carencia de estrategias efectivas para desempeñar adecuadamente su rol de facilitadores del aprendizaje, lo cual conduce a una desmotivación generalizada entre ellos.

La motivación del docente es un aspecto que no recibe la atención adecuada en las instituciones educativas públicas. Esto se debe a que el desempeño de los docentes es evaluado principalmente mediante una ficha de monitoreo que se centra en el desarrollo de las sesiones de clase, sin considerar los factores motivacionales que influyen en su comportamiento laboral.

Actualmente, se reconoce que las organizaciones educativas deben proporcionar una educación de alta calidad a la sociedad, lo que implica que las dinámicas de trabajo de todos sus integrantes deben ser eficientes. Sin embargo, un aspecto que ha sido relativamente descuidado es el nivel de satisfacción que los docentes experimentan en su trabajo y los factores que influyen en su entorno laboral.

La satisfacción laboral de los docentes es crucial, ya que se considera uno de los principales indicadores que afectan directamente la calidad de la enseñanza.

Cuando los docentes experimentan un alto nivel de satisfacción laboral, es más probable que realicen sus tareas de manera eficaz y eficiente, lo que a su vez puede mejorar significativamente el rendimiento académico de sus estudiantes. Esta satisfacción en el trabajo no solo contribuye a una mayor dedicación y entusiasmo por parte del docente, sino que también se refleja en una enseñanza más inspiradora y motivadora. Como resultado, los estudiantes tienden a alcanzar un mejor nivel de aprendizaje, facilitando el logro de objetivos educativos establecidos.

1.2. Delimitación de la investigación

Delimitación espacial: Este estudio se lleva a cabo específicamente en la Región de Pasco, abarcando la Provincia de Pasco y el Distrito de Yanacancha, centrándose en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

Delimitación temporal: El período de tiempo que abarca esta investigación es durante el año 2023.

Delimitación del universo: El grupo investigado está compuesto por los docentes de la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, quienes constituyen el equipo humano objeto de estudio.

Delimitación del contenido: El análisis de esta investigación se enfoca en tres variables principales: Calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y satisfacción laboral de docentes.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Qué relaciones existen entre calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Qué relaciones existen entre calidad de gestión educativa y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?
- b) ¿Qué relaciones existen entre calidad de gestión educativa y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?
- c) ¿Qué relaciones existen entre motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Establecer las relaciones que existen entre calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

1.4.2. Objetivos específicos

- a) Determinar las relaciones que existen entre calidad de gestión educativa y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.
- b) Determinar las relaciones que existen entre calidad de gestión educativa y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.
- c) Determinar las relaciones que existen entre motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

1.5. Justificación de la investigación

La importancia del estudio sobre la gestión educativa en las instituciones, radica principalmente en que se actualiza temas tan importantes en la educación como el mejoramiento de los aspectos que permiten a una institución alcanzar estándares de calidad como organización educacional.

También es importante considerar que la motivación laboral de los docentes y su nivel de satisfacción con el trabajo desempeñado son factores clave para la calidad de la educación. Para alcanzar una educación efectiva y eficiente, resulta esencial disponer de docentes que se sientan motivados y satisfechos con su labor. Estos docentes, al sentirse valorados y comprometidos con su rol, están más inclinados a fomentar la adquisición de nuevos conocimientos en sus estudiantes, lo que contribuye significativamente al proceso educativo.

El **valor teórico** de esta investigación radica en proporcionar información detallada sobre cómo se interrelacionan la calidad de gestión educativa, la motivación laboral del docente y su nivel de satisfacción laboral en un centro de educación secundaria.

En cuanto al **aporte práctico**, esta investigación permitirá desarrollar estrategias de gestión que mejoren la calidad educativa, así como la motivación y satisfacción laboral de los docentes en la institución estudiada.

Desde el punto de vista **metodológico**, este estudio destaca por la implementación de tres instrumentos de evaluación específicas, cada una destinada a medir respectivamente la calidad de gestión educativa, la motivación laboral del docente y su nivel de satisfacción laboral en un contexto de educación secundaria.

Además, este estudio ofrece un **valor social** significativo al proporcionar datos que serán de utilidad para docentes, directivos, padres de familia, investigadores en psicopedagogía y otras partes interesadas en el ámbito educativo.

1.6. Limitaciones de la investigación

Una limitación notable de este estudio es la falta de abundante bibliografía local disponible sobre temas específicos como la calidad de gestión educativa, la motivación laboral del docente y la satisfacción laboral de los docentes. Esta escasez de recursos ha hecho imprescindible la búsqueda de información en bibliotecas de otras regiones para obtener fuentes de primera mano. La necesidad de ampliar la búsqueda más allá de las fronteras locales no solo ha implicado un mayor esfuerzo y tiempo, sino que también ha destacado la importancia de contar con una literatura más extensa y diversa en nuestro entorno que respalde investigaciones futuras en estos campos críticos de la educación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio

A nivel nacional:

Alarcón (2013). Tesis: *Gestión educativa y calidad de la educación en instituciones privadas en Lima Metropolitana*. Sección de Post Grado de la Universidad San Martín de Porres de la ciudad de Lima.

Conclusión: El rendimiento de los estudiantes en habilidades como la comunicación oral y escrita, análisis, síntesis y resolución de problemas está estrechamente vinculado a la eficacia de la gestión por parte de los directivos de las instituciones educativas. Esta buena gestión a menudo incluye la organización y la participación frecuente en concursos, lo que refleja un compromiso con el desarrollo de competencias clave en los alumnos. Como resultado de esta gestión efectiva y estas iniciativas, es común que estas instituciones obtengan reconocimientos tanto a nivel nacional como internacional.

Reátegui (2017). Tesis: Influencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, de Huigoyacu, distrito San Pablo, provincia de Bellavista, región San Martín 2016.

Conclusión: En la Institución Educativa Integrado N° 0176 Ricardo Palma, ubicada en el Centro Poblado de Huingoyacu, el nivel de motivación de los trabajadores se distribuye de la siguiente manera: un 52% de los empleados califican su motivación como "Mala", el 37% la considera "Regular", y solo un 11% la evalúa como "Buena".

Reaño (2019). Tesis: Relación entre las condiciones y la satisfacción laborales del personal administrativo de la administración central de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa 2018. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Conclusión: Los hallazgos de este estudio revelan que existe una relación estadísticamente significativa entre las condiciones laborales y la satisfacción laboral del personal administrativo de la universidad mencionada. Esto sugiere que la mejora en las condiciones laborales está asociada con un aumento en la satisfacción laboral entre los empleados de la administración central.

A nivel internacional:

García (1997). Tesis: Necesidades de capacitación para la Función Gerencial del Personal Directivo de Educación Básica. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo, Venezuela.

Conclusión: Se observa que algunas instituciones sufren por la falta de un sistema directivo o gerencial sólido, lo que conlleva a la ausencia de un liderazgo efectivo y eficiente. El rol principal de un gerente educativo no se limita solo a planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de la institución, sino también a influir positivamente en otros para alcanzar los objetivos de la organización educativa. Esta tarea exige una persona altamente motivada y con una fuerte autoconfianza. Además, el estilo de liderazgo adoptado por el director es crucial y tiene un impacto significativo en la calidad de la gestión de la institución.

Tijerina (2011). Tesis: *El papel de la motivación en el desempeño docente.* Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

Conclusión: Las dimensiones de motivación más seleccionadas por los participantes fueron las de proceso y logro, ambas con un 18%, mientras que la dimensión de entorno fue la menos favorecida con un 14%. Adicionalmente, el 19% de los docentes indicó que lo que más valoran de su trabajo es alcanzar las expectativas y disfrutar de sus actividades, en contraste con solo un 12% que valoró más las recompensas recibidas. También es importante destacar que al 21% de los docentes les desagrada principalmente la ineficiencia y la pérdida de tiempo en su trabajo, y lo que menos les molesta es la necesidad de tomar decisiones impopulares.

Anaya y López (2015). Tesis: Satisfacción laboral del profesorado de educación secundaria. España.

Conclusión: Los resultados muestran que el profesorado tiene un nivel de satisfacción laboral globalmente medio. De forma específica, el 28.5% de los docentes reporta una satisfacción que se clasifica en el grado medio de la escala. A partir de este punto, los porcentajes disminuyen gradualmente hacia ambos extremos de la escala, lo que sugiere que la distribución de la satisfacción laboral entre el profesorado es similar a una distribución normal.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. La calidad de gestión educativa

Definición de gestión educativa

Generalmente se entiende como gestión educativa al proceso de organizar, dirigir y coordinar los recursos y actividades dentro de una institución educativa para mejorar la calidad y eficiencia de la educación. Es importante crear un entorno de aprendizaje efectivo y eficiente que pueda adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y la sociedad.

De acuerdo a Román y Cardemil (2007): “La educación es una tarea que compete a la sociedad en su conjunto. Desde esa lógica, es indispensable ampliar y fortalecer la participación social, fomentando el compromiso y la corresponsabilidad

de todos los sectores de la sociedad, públicos y privados. Para ello, las sociedades y sistemas educativos han de promover la participación social, generando las condiciones para integrar y ampliar la participación ciudadana en la formulación, ejecución y evaluación de políticas educativas, con el fin de hacerlas más pertinentes, relevantes, a la vez que se las valida y legitima, asegurando así los efectos e impactos buscados desde ellas” (p. 36).

La participación social en educación no debe limitarse a las autoridades y expertos educativos. Es crucial involucrar a diversos sectores, incluyendo empresas, organizaciones sin fines de lucro, comunidades locales, familias y estudiantes. Esta inclusión permite que múltiples perspectivas contribuyan al desarrollo de políticas educativas, haciendo que estas sean más comprensivas y abarcadoras.

La participación activa de estos grupos asegura un mayor compromiso con los resultados educativos. Las empresas, por ejemplo, pueden contribuir identificando habilidades clave necesarias para el futuro mercado laboral, mientras que las familias y las comunidades pueden ofrecer perspectivas cruciales sobre las necesidades educativas locales. La corresponsabilidad implica que todos los actores no solo participen, sino que también compartan la responsabilidad de los resultados educativos.

Los gobiernos y las instituciones educativas deben crear mecanismos que faciliten esta participación. Esto puede incluir foros públicos, consejos escolares con representación comunitaria y plataformas en línea para recoger opiniones y sugerencias. Estas herramientas ayudan a democratizar el proceso educativo.

Integrar la participación ciudadana en todas las fases de las políticas educativas asegura que estas sean pertinentes y relevantes para las comunidades a las que sirven. El proceso participativo ayuda a identificar y abordar problemas específicos, asegurando que las políticas no solo sean teóricamente efectivas, sino también prácticamente aplicables y culturalmente pertinentes.

La evaluación de políticas educativas permite validar y legitimar las acciones del sistema educativo. Este proceso transparente y colaborativo aumenta la confianza en las instituciones educativas y asegura que los cambios y adaptaciones necesarios se realicen de manera oportuna para maximizar el impacto positivo en la comunidad educativa.

En líneas generales, la participación social en la educación asegura que los sistemas educativos sean más adaptativos, inclusivos y efectivos en el cumplimiento de sus roles en la sociedad.

Según Espínola y Silva (2009): “La calidad de la educación es gestionar los recursos en función de las necesidades y características propias de los centros, lo cual afecta positivamente las prácticas de gestión educativa, los procesos de enseñanza-aprendizaje y el sentido de pertenencia de toda la comunidad educativa, generando identidad, compromiso y responsabilidad con los procesos de aprendizajes y con las metas de logros de los estudiantes” (p. 47).

La adecuada distribución y utilización de recursos según las necesidades específicas del centro permite optimizar los resultados educativos. Esto incluye desde el diseño curricular personalizado hasta la infraestructura adecuada, tecnologías de aprendizaje y programas de apoyo estudiantil. Las prácticas de gestión que reconocen y abordan las peculiaridades de cada comunidad escolar facilitan los aprendizajes eficientes.

Cuando los recursos se alinean con las necesidades específicas de los estudiantes y profesores, los aprendizajes se vuelven más robustos. Por ejemplo, la incorporación de tecnologías adaptativas que responden al nivel de cada estudiante puede mejorar significativamente la comprensión y retención de conocimientos. Asimismo, los programas de capacitación docente diseñados potencian la calidad en la educación en general.

Gestionar los recursos de manera que reflejen y respeten las tradiciones, cultura y valores de la comunidad local ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia entre los estudiantes, padres y personal docente. Esta conexión emocional y cultural con el centro educativo promueve una mayor participación y compromiso, creando un ambiente donde los estudiantes no solo aprenden, sino que también valoran y se identifican con su educación.

Al sentirse parte de una comunidad educativa que valora y promueve activamente su desarrollo, tanto estudiantes como profesores tienden a asumir un mayor compromiso con los procesos de aprendizaje.

La claridad en los objetivos y la percepción de que las metas escolares son alcanzables y relevantes motivan a los estudiantes a esforzarse más y a los docentes a implementar prácticas pedagógicas innovadoras y efectivas.

La personalización de recursos y estrategias de acuerdo con las características del centro educativo permite abordar de manera más directa y eficaz los objetivos académicos de los estudiantes. El establecimiento de metas claras, que son percibidas como pertinentes y alcanzables por la comunidad educativa, aumenta la probabilidad de éxito estudiantil y mejora los índices de desempeño general de la institución.

Una gestión de recursos bien orientada y sensible a las características únicas de cada centro educativo es fundamental para impulsar la calidad de la educación, fomentando un entorno donde la comunidad educativa se siente comprometida, responsable y parte integral del proceso educativo.

Por su parte, Santiago (2007) señala que: “La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos” (p. 34).

El respeto a los derechos en el contexto educativo incluye asegurar ambientes libres de discriminación y acoso, y donde se fomente la inclusión. Esto implica adaptar los métodos de enseñanza para atender a las necesidades de estudiantes con discapacidades, así como respetar las diferencias culturales y lingüísticas.

La educación debe ser relevante y pertinente, lo que significa que debe estar alineada con las necesidades y aspiraciones actuales y futuras de los estudiantes, así como con las demandas del mercado laboral y las expectativas sociales. Esto asegura que los estudiantes puedan aplicar lo aprendido en situaciones reales y contribuir efectivamente a la sociedad.

La educación es fundamental para la superación personal, ya que forma individuos capaces de pensar críticamente, actuar de manera autónoma y participar activamente en la sociedad. Además, una educación sólida es una herramienta para la participación política y al acceso a la información.

Asimismo, Orozco y otros (2009) sostienen que: "...desde la perspectiva de la educación de calidad se tiene, entonces, claridad respecto de que el asunto de la calidad no puede ser asumido únicamente como relacionado con la eficiencia del sistema educativo, como un asunto de estándar de mínimos. Por el contrario, es un asunto que remite a consideraciones éticas a propósito de los fines de la educación y de la correspondencia que se establece entre estos y los medios para lograrlos" (p. 95).

En la opinión de Carrillo (2002): "La gestión educativa es la función orientada a forjar y mantener esquemas administrativos y pedagógicos como procesos internos de naturaleza demográficas, equitativa y eficiente que permitan a los receptores educativos desarrollarse como personas plenas, responsables, eficaces y como ciudadanos con la capacidad de sincronizar su proyecto personal con el social" (p. 37).

Las instituciones educativas enfrentan el reto de servir a comunidades cada vez más diversas. La gestión educativa debe adaptarse a estas variaciones demográficas, garantizando que los recursos, las políticas y los programas educativos sean inclusivos y sensibles a las diferencias culturales, económicas y sociales. Esto incluye el diseño de currículos que respeten y celebren la diversidad.

La equidad es fundamental para garantizar que cada estudiante tenga las mismas oportunidades de éxito. Esto puede incluir programas de apoyo académico, becas, acceso a tecnología y recursos, y ajustes en las políticas de admisión y evaluación.

Gestionar los recursos de manera eficiente es crucial para el funcionamiento óptimo de cualquier institución educativa. Esto implica no solo la asignación prudente del presupuesto y los recursos materiales, sino también la gestión efectiva del tiempo y el talento humano dentro de la escuela. Una gestión eficiente ayuda a maximizar los resultados educativos sin desperdiciar recursos valiosos, asegurando que cada inversión contribuya directamente al desarrollo estudiantil.

Una parte esencial de la educación es ayudar a los estudiantes a integrar sus aspiraciones personales con las necesidades y objetivos de la sociedad. Esto implica fomentar una comprensión de cómo sus intereses personales pueden contribuir al bien común y alentarlos a participar activamente en sus comunidades a través del voluntariado, el liderazgo y otras formas de compromiso cívico.

Por lo tanto, la gestión educativa efectiva requiere un enfoque holístico que no solo aborde los aspectos administrativos de la educación, sino que también cultive un ambiente que promueva la equidad, respete la diversidad y maximice la eficiencia, todo ello mientras prepara a los estudiantes para ser ciudadanos conscientes y capaces de armonizar sus metas personales con las demandas y oportunidades de la sociedad.

Para Romero (2003): “La calidad gestión educativa es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que la institución logre la finalidad de educar eficazmente a los estudiantes. El objetivo primordial de la calidad de gestión educativa es centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes” (p. 18).

La gestión en la calidad educativa requiere la coordinación de diversas acciones, desde la planificación curricular hasta la implementación de tecnologías educativas y programas de formación docente. Todo esto debe estar interconectado para crear un ambiente de aprendizaje cohesivo y sin fisuras que facilite el proceso educativo. La integración efectiva de estas acciones asegura que los recursos y esfuerzos estén alineados con los objetivos pedagógicos de la institución.

Centrar la gestión en los aprendizajes de los estudiantes significa que cada decisión administrativa y cada recurso invertido deben tener como fin último mejorar la calidad y efectividad del aprendizaje estudiantil. Esto implica una constante evaluación y adaptación de métodos de enseñanza en los estudiantes para ajustar prácticas y enfoques según las necesidades educativas emergentes.

Un liderazgo efectivo en la gestión educativa es crucial. Los líderes deben poseer una clara visión educativa y la capacidad de inspirar a otros dentro de la institución a trabajar hacia objetivos comunes. Esto incluye fomentar un clima escolar que valore el aprendizaje continuo y la innovación pedagógica, y que propicie un ambiente donde estudiantes y docentes se sientan motivados y apoyados.

La calidad en la gestión educativa también se mide por los resultados. Implementar sistemas de evaluación rigurosos que no solo midan el rendimiento estudiantil, sino también la efectividad de las prácticas docentes y administrativas, es esencial. Estas evaluaciones deben ser utilizadas para realizar mejoras continuas, adaptando prácticas a los cambios en el entorno educativo y las necesidades de los estudiantes.

Priorizar la equidad y la inclusión en la gestión educativa es vital para asegurar que todos los estudiantes, tengan acceso a oportunidades educativas de calidad. Esto puede requerir políticas específicas que aborden las barreras al aprendizaje y participación, y que promuevan una cultura escolar de respeto y valoración de la diversidad.

En definitiva, la calidad en la gestión educativa es una tarea compleja que implica un compromiso continuo con la mejora del aprendizaje estudiantil. Esto se logra también mediante un liderazgo visionario, un enfoque pedagógico centrado en el estudiante, evaluaciones sistemáticas y un compromiso inquebrantable con la equidad y la inclusión.

La alta calidad en gestión educativa

Para que una organización educativa alcance una administración eficaz y de alta calidad, es esencial implementar una serie de medidas estratégicas diseñadas para optimizar cada componente del sistema educativo. Estas medidas, al ser bien ejecutadas, no solo mejoran la infraestructura y los recursos, sino que también enriquecen los procesos pedagógicos y la experiencia general de aprendizaje. Aquí se detallan algunas de estas medidas:

1. Desarrollo profesional continuo del personal docente:

La capacitación continua de los profesores y administradores es fundamental para mantener una enseñanza de alta calidad. Esto incluye no solo formación en nuevas metodologías pedagógicas, sino también en el uso de tecnología educativa y técnicas de gestión de clase. Estas capacitaciones deben ser periódicas y ajustadas a las necesidades y retos emergentes dentro del campo educativo.

2. Fortalecimiento de la infraestructura y recursos tecnológicos:

Una infraestructura bien mantenida y la integración efectiva de la tecnología son esenciales para un ambiente de aprendizaje moderno y eficiente. Esto implica

desde la adecuación de aulas y espacios de recreo hasta la provisión de herramientas tecnológicas que faciliten y enriquezcan el proceso educativo, como software educativo, plataformas de aprendizaje en línea y recursos multimedia.

3. Implementación de sistemas de evaluación:

Para garantizar la mejora continua, las instituciones educativas deben implementar sistemas de evaluación tanto para estudiantes como para docentes. Estos sistemas deben permitir la medición efectiva del rendimiento. La evaluación debe ser integral, considerando aspectos académicos, emocionales y sociales del desarrollo estudiantil.

4. Promoción de un entorno inclusivo y participativo:

Fomentar una cultura escolar que valore la diversidad y promueva la inclusión es crucial para el éxito de una institución educativa. Esto incluye políticas y prácticas que aseguren la igualdad de acceso y oportunidades para los estudiantes.

5. Gestión eficiente de los recursos financieros:

Una gestión financiera prudente y transparente es vital para el funcionamiento sostenible de cualquier institución educativa. Esto incluye la planificación presupuestaria cuidadosa, la asignación eficiente de fondos y la búsqueda de fuentes de financiamiento adicionales, como subvenciones y donaciones, que puedan enriquecer los programas educativos sin comprometer la calidad o la equidad.

6. Comunicación efectiva y liderazgo visionario:

El liderazgo dentro de una institución educativa debe ser claro, inspirador y orientado hacia objetivos claros y alcanzables. Además, una comunicación eficaz en una organización educativa es esencial para que todos los escolares estén informados, involucrados y motivados hacia los mismos fines.

Implementando estas medidas, una institución educativa puede asegurarse de que su administración no solo sea funcional sino también proactiva en el logro de un aprendizaje de calidad. Estos esfuerzos coordinados y enfocados no sólo mejoran cada componente del sistema educativo, sino que también elevan el estándar de la educación ofrecida.

Por otro lado, alcanzar una educación de alta calidad es un objetivo primordial. Este proceso implica varios componentes clave que deben ser evaluados y mejorados continuamente. Aquí se presentan algunos **criterios fundamentales** que definen y guían una educación de alta calidad:

- a). Excelencia académica:** La calidad académica se centra en la profundidad y amplitud del currículo ofrecido. Debe ser riguroso, relevante y actualizado, asegurando que los estudiantes adquieran conocimientos y habilidades críticas que les preparen para desafíos futuros, tanto en estudios superiores como en el mercado laboral. La excelencia académica también implica la aplicación de métodos de enseñanza efectivos que fomenten el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución de problemas.
- b). Calidad del cuerpo docente:** Los docentes son fundamentales en el proceso educativo. Deben ser no solo competentes en sus disciplinas académicas, sino también eficaces en sus métodos pedagógicos. Es crucial que tengan acceso a formación continua y oportunidades de desarrollo profesional para mantenerse actualizados con las últimas tendencias y herramientas educativas. Además, deben ser capaces de adaptar sus enseñanzas a las diversas necesidades de sus estudiantes.
- c). Infraestructura y recursos adecuados:** Las instalaciones escolares deben ser seguras, accesibles y estimulantes, con aulas que apoyen tanto el aprendizaje tradicional como las actividades interactivas y colaborativas. Los recursos tecnológicos deben estar actualizados y ser accesibles para todos

los estudiantes, y las bibliotecas deben estar bien surtidas y adaptadas a las necesidades del currículo y los intereses estudiantiles.

- d). Evaluación y mejora continua:** Los sistemas de evaluación deben medir efectivamente el rendimiento y progreso estudiantil, tanto en aspectos académicos como en desarrollo personal y social. Además, estos sistemas deben ser utilizados para informar y guiar la mejora continua del currículo y la enseñanza. La retroalimentación regular de estudiantes, padres y docentes es esencial para adaptar y mejorar las prácticas educativas.
- e). Inclusión y equidad:** Una educación de alta calidad asegura que todos los estudiantes, sin importar su origen, capacidades o circunstancias económicas, tengan acceso a oportunidades educativas igualitarias. Esto incluye la implementación de programas de apoyo para estudiantes con necesidades especiales, así como esfuerzos para eliminar cualquier forma de discriminación o barreras al aprendizaje y la participación.
- f). Bienestar estudiantil:** El bienestar emocional y físico de los estudiantes es crucial para su rendimiento académico. Las instituciones de alta calidad proporcionan servicios de apoyo, como consejería y actividades extracurriculares que promueven un estilo de vida saludable y un entorno escolar seguro y acogedor.
- g). Participación de la comunidad y asociaciones:** La colaboración entre escuelas, familias y la comunidad más amplia es vital. Las asociaciones con universidades, empresas y organizaciones no gubernamentales pueden enriquecer la experiencia educativa, proporcionando recursos adicionales y oportunidades de aprendizaje real y práctico.
- h). Liderazgo efectivo:** Un liderazgo fuerte y visionario en las instituciones educativas es esencial para cultivar una cultura de excelencia. Los líderes educativos deben ser proactivos, inspiradores y comprometidos con la misión

de educar a los estudiantes de manera efectiva y compasiva.

Implementar y sostener estos criterios de manera efectiva puede transformar significativamente la calidad de la educación, asegurando que todas las instituciones proporcionen experiencias de aprendizaje que no solo cumplan con estándares académicos, sino que también fomenten el desarrollo integral y el éxito de cada estudiante.

Sobre este aspecto, Trovato (2009) manifiesta que: “Lo que posee calidad, cubre las expectativas en los sujetos, la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o un servicio; cuando sus características tangibles e intangibles satisfacen las necesidades del sujeto” (p. 51).

Para Morales (2009): “La calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables. Al unir la gestión con la calidad encontramos entonces que, un sistema de gestión de la calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus integrantes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas” (p. 45).

La calidad comienza con una planificación cuidadosa. Las organizaciones deben identificar claramente las necesidades y expectativas de sus integrantes, que incluyen tanto a los empleados como a los clientes o usuarios finales. Establecer objetivos claros y estrategias para alcanzarlos es crucial. Esto implica desarrollar planes que integren la calidad desde el inicio, asegurando que cada paso contribuya al objetivo general de satisfacción y rendimiento.

Una vez que se establecen los procesos y se planifican las estrategias, mantener consistentemente altos estándares de calidad es esencial. Esto requiere supervisión regular y mecanismos de control para que funcionen como se espera y cumplan con las normas establecidas. El mantenimiento de la calidad también implica

la gestión de recursos eficiente para asegurar que estos se utilizan de manera óptima sin desperdicio.

La mejora continua implica una evaluación constante y el ajuste de procesos para mejorar la eficiencia y eficacia. Las organizaciones deben fomentar una cultura de innovación donde los empleados estén motivados para encontrar maneras de mejorar sus tareas. La retroalimentación de los usuarios finales y de los empleados desempeña un papel crucial en este proceso.

Una gestión que optimiza tanto la eficiencia como la eficacia puede reducir costos y mejorar la calidad simultáneamente, beneficiando tanto a la organización como a sus usuarios.

Implementar un sistema de gestión de calidad eficaz puede proporcionar ventajas competitivas significativas. Una organización que es capaz de ofrecer productos de manera consistente no solo satisface a sus clientes, sino que también se posiciona favorablemente en el mercado. Esto puede resultar en una mayor participación en el mercado, lealtad de los clientes y un reconocimiento de marca mejorado.

En resumen, una gestión de calidad efectivo es más que la suma de sus partes; es un compromiso con una operación superior que se sostiene a través de la planificación meticulosa, el mantenimiento de altos estándares y la optimización de la eficiencia y eficacia. Este enfoque no solo satisface las necesidades de los integrantes de la organización, sino que también anticipa y se adapta a las demandas futuras, asegurando el éxito y la sustentabilidad a largo plazo.

Principales instrumentos de gestión educativa

La gestión educativa cuenta con los siguientes instrumentos:

A. Proyecto Educativo Institucional (Pei)

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un documento estratégico y operativo fundamental que define la identidad, los objetivos, la

organización y la metodología de trabajo de una institución educativa. El PEI orienta todas las actividades y decisiones de la institución y es esencial para garantizar una educación coherente y de calidad.

Definición de la Misión y Visión. El primer paso en el desarrollo de un PEI es establecer la misión y visión de la institución. La misión describe el propósito fundamental de la escuela, lo que busca lograr en el presente y su compromiso con la comunidad educativa. La visión, por otro lado, se enfoca en el futuro, delineando lo que la institución aspira a ser o alcanzar en el largo plazo. Estos elementos proporcionan una dirección clara y un sentido de propósito.

Análisis Institucional. Este análisis implica una evaluación exhaustiva incluyendo fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA). Se consideran aspectos como la infraestructura, recursos, prácticas pedagógicas, cultura institucional y resultados de aprendizaje.

Formulación de Objetivos Estratégicos. Basándose en la misión, visión y el análisis institucional, la escuela establece objetivos estratégicos claros. Estos objetivos deben abordar tanto las necesidades educativas de los estudiantes como los desafíos organizacionales y pedagógicos de la institución.

Desarrollo del Currículo. El currículo es el corazón del proyecto educativo y debe alinearse con los objetivos estratégicos del PEI. Debe ser inclusivo, integral y adaptativo, asegurando que todos los estudiantes puedan aprender y desarrollarse en un ambiente que respeta y promueve la diversidad. También debe incorporar métodos de enseñanza innovadores y utilizar tecnología cuando sea apropiado para enriquecer el aprendizaje.

Gestión de Recursos. El PEI debe planificar eficazmente la distribución. Esto incluye la gestión del talento docente, la infraestructura educativa, los materiales didácticos y los fondos necesarios para operar eficientemente y fomentar un entorno de aprendizaje productivo.

Evaluación y Mejora Continua. Un componente crítico del PEI es el sistema de evaluación, que debe evaluar con eficacia de las prácticas pedagógicas implementadas. La evaluación debe ser continua y multifacética, involucrando autoevaluaciones, evaluaciones externas de estudiantes, padres y docentes. Los resultados deben utilizarse para realizar ajustes y mejoras en el proyecto educativo.

Participación Comunitaria. El PEI debe fomentar la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, padres, docentes y otros actores locales. Esta participación enriquece el proceso educativo y asegura que el proyecto educativo sea relevante y responda a las necesidades del grupo.

El Proyecto Educativo Institucional es más que un simple documento administrativo; es una hoja de ruta que guía a las instituciones educativas hacia una educación de alta calidad que es equitativa, inclusiva y efectiva. Al desarrollar e implementar un PEI correctamente realizado, las instituciones pueden asegurar que proporcionan una educación que no solo cumple con los estándares académicos, sino que también prepara a los estudiantes responsables en un mundo en constante cambio.

B. Plan Anual de Trabajo (PAT)

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un documento crucial dentro de la gestión educativa que detalla las actividades específicas que una institución educativa pretende llevar a cabo durante un año académico. El PAT asegura que todos los recursos y esfuerzos estén dirigidos hacia la

consecución de metas concretas, y es una herramienta vital para la coordinación y evaluación del progreso institucional.

Establecimiento de Objetivos Específicos. El primer paso en la elaboración de un PAT es definir objetivos claros y específicos para el año.

Estos objetivos deben estar alineados con la visión y misión institucional establecida en el PEI y deben ser medibles y alcanzables dentro del plazo de un año. Por ejemplo, mejorar los resultados de los estudiantes en un área específica de estudio o incrementar la participación de los padres para el logro de objetivos que podrían incluirse en el PAT.

Planificación de Actividades. Una vez establecidos los objetivos, el siguiente paso es planificar las actividades específicas que ayudarán a alcanzar estos objetivos. Cada actividad debe tener asignados recursos específicos, responsables directos y plazos claros. La planificación debe considerar todos los aspectos del entorno educativo, incluyendo académicos, administrativos, extracurriculares y de bienestar estudiantil.

Asignación de Recursos. Para cada actividad planeada, es crucial determinar los recursos necesarios, que pueden incluir personal, materiales, tecnología y financiación. La eficiente asignación y manejo de recursos son fundamentales para evitar desviaciones y garantizar que las actividades se realicen sin contratiempos y dentro de los presupuestos establecidos.

Establecimiento de Métricas de Evaluación. Cada objetivo y actividad dentro del PAT debe tener criterios de evaluación claros para medir el progreso y determinar la eficacia de las iniciativas implementadas. Estas métricas no solo ayudan a mantener el curso de las actividades

durante el año, sino que también facilitan la revisión y ajuste de estrategias si es necesario.

Implementación. La fase de implementación implica poner en acción el plan establecido, lo que requiere coordinación y comunicación efectiva entre los niveles de la organización educativa.

Monitoreo y Evaluación. El monitoreo continuo es esencial para la gestión efectiva de cualquier plan. Permite a los administradores y docentes ajustar las estrategias en respuesta a situaciones imprevistas. Las evaluaciones periódicas, que pueden ser mensuales o trimestrales, aseguran que el PAT no solo se esté implementando como fue planeado, sino que también esté logrando los resultados deseados.

Retroalimentación y Ajustes. Basado en el monitoreo y las evaluaciones, el PAT debe ser flexible para adaptarse a cambios y mejoras. La retroalimentación de los docentes, estudiantes, padres y otros es invaluable para este proceso de ajuste continuo.

El Plan Anual de Trabajo es una herramienta esencial en la gestión educativa que traduce los objetivos estratégicos de largo plazo en acciones concretas y medibles. Permite a las instituciones educativas planificar de manera proactiva, implementar efectivamente y evaluar sus esfuerzos educativos, asegurando que todas las actividades están alineadas con la misión de proporcionar una educación de calidad y cumplir con los compromisos educativos de la institución.

C. Reglamento Interno (RI)

El Reglamento Interno (RI) es un documento fundamental en cualquier institución educativa que establece las normas que rigen la comunidad escolar. Este reglamento ayuda a mantener un ambiente ordenado, seguro y propicio para el aprendizaje, asegurando que tanto

estudiantes como personal docente y administrativo conozcan sus derechos y responsabilidades. A continuación, se exploran los componentes principales y la importancia de un Reglamento Interno efectivo.

Definición de la Comunidad Educativa. El Reglamento Interno comienza por definir claramente quiénes conforman la comunidad educativa: los estudiantes, los profesores, el personal administrativo, los directivos, y a veces, los padres de familia. Establecer quiénes son los actores dentro de la institución es fundamental para clarificar a quiénes se aplican las normas y directrices del RI.

Derechos y Deberes. Uno de los pilares del RI es la delineación explícita de los derechos y deberes de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Para los estudiantes, esto incluye derechos como a una educación de calidad y un entorno seguro, así como deberes como el respeto a los compañeros y profesores, y el cumplimiento de las tareas académicas. Para el personal, se detallan aspectos como las condiciones laborales, derechos a la formación continua y responsabilidades en el manejo de conflictos.

Normas de Convivencia. Las normas de convivencia son esenciales para garantizar un ambiente respetuoso y armónico. El RI debe especificar las reglas de comportamiento dentro de la escuela, incluyendo el respeto mutuo entre estudiantes y personal, el uso adecuado de las instalaciones y la prohibición de conductas disruptivas o peligrosas. Estas normas ayudan a prevenir conflictos y fomentan un clima escolar donde todos se sienten valorados y seguros.

Procedimientos Disciplinarios. Es crucial que el RI establezca un procedimiento claro y justo para manejar las infracciones a las normas.

Esto incluye la definición de las consecuencias de actos disciplinarios, los pasos para llevar a cabo una investigación y la forma en que se determinan y aplican las sanciones. La transparencia en estos procedimientos es vital para asegurar que los estudiantes y personal sientan que se administra justicia de manera equitativa.

Medidas de Seguridad. El RI también debe incluir políticas y procedimientos relacionados con la seguridad física y socioemocional de los estudiantes y también del personal. Esto abarca desde normas sobre emergencias y evacuaciones hasta políticas de comportamiento y medidas para proteger la integridad psicológica y física de cada uno de los miembros.

Participación y Representación. Fomentar la participación de estudiantes, padres y personal en la vida escolar es otro aspecto importante del RI. Esto puede incluir la formación de consejos estudiantiles, APAFAS y comités de personal, proporcionando a todos una plataforma para expresar y participar en la gestión.

Mecanismos de Revisión. Finalmente, el RI debe ser un documento vivo, sujeto a revisiones y actualizaciones regulares para asegurarse de que sigue siendo relevante y efectivo frente a los cambios en la ley, la sociedad y las necesidades educativas. Debe establecerse un mecanismo claro para revisar y modificar el reglamento, involucrando a toda la comunidad educativa.

El Reglamento Interno no solo establece las reglas básicas de funcionamiento para una institución educativa, sino que también refleja sus valores y compromiso con la creación de un entorno educativo de alta calidad. Esencialmente, el RI es la columna vertebral de la cultura escolar,

proporcionando un marco que guía las interacciones diarias y fortalece la comunidad educativa.

2.2.2. La motivación laboral del docente

La motivación

La motivación es un proceso psicológico que impulsa y dirige el comportamiento humano hacia la consecución de metas y objetivos. Se origina tanto por factores internos (intrínsecos) como externos (extrínsecos) al individuo y es fundamental para iniciar y mantener actividades en cualquier aspecto de la vida, incluyendo el aprendizaje, el trabajo y las relaciones personales.

Comprender la motivación es crucial en muchos campos, como la educación, donde los educadores utilizan estrategias para aumentar la motivación intrínseca en los estudiantes, y en el lugar de trabajo, donde entender qué motiva a los empleados para que puede llevar a un mayor compromiso y productividad. En la salud, la motivación juega un papel vital en la adhesión a los tratamientos médicos y en la motivación para alcanzar un estilo de vida saludable.

La motivación es un componente esencial de prácticamente todas las acciones humanas. Comprender cómo fomentar la motivación adecuada en uno mismo y en los demás puede mejorar significativamente la eficacia personal y colectiva en la consecución de metas.

En la opinión de Reeve (2010): “La motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía implica que la conducta tiene fortaleza; dirección, que tiene propósito, que se dirige o guía hacia el logro de algún objetivo o resultado específico. Quien realiza una actividad con ese poder permite lograrlo, es esa fuerza interna que hace posible lo imposible” (p. 54).

Asimismo, la dirección es otro aspecto crucial de la motivación. No basta con tener energía; esta debe tener un propósito claro. La dirección es el componente que guía esa energía hacia la realización de metas específicas, asegurando que el

comportamiento no sea aleatorio sino enfocado y alineado con objetivos claros y definidos. Este aspecto de la motivación es lo que nos permite canalizar nuestros esfuerzos de manera efectiva y eficiente hacia resultados deseados.

La combinación de energía y dirección en la motivación es lo que hace posible alcanzar lo que a veces parece imposible. La motivación actúa como una fuerza interna que no solo nos desafía a superar los límites habituales, sino que también nos inspira a persistir frente a adversidades.

Por su parte, Robbins (2004) señala que: “La motivación viene a ser un conjunto de procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. Una persona motivada, a pesar que todo pueda estar en su contra, logrará su propósito porque tiene esa energía que le permite conseguir su objetivo” (p. 127).

La intensidad se refiere al nivel de energía o fuerza que un individuo aplica en sus esfuerzos para alcanzar una meta. Esta no es simplemente una cuestión de cuánto esfuerzo se pone, sino de qué tan vigorosamente se empeña la persona en sus tareas. La intensidad puede variar según la importancia de la meta para el individuo y puede fluctuar con el tiempo y las circunstancias.

La dirección es el enfoque que toma este esfuerzo. No es suficiente que el esfuerzo sea intenso; debe estar correctamente alineado con el objetivo que se busca. La dirección asegura que todas las acciones y energías estén coordinadas y orientadas hacia la consecución del objetivo final. Esto implica no solo establecer metas claras, sino también tener una comprensión estratégica de los pasos necesarios para alcanzarlas.

La persistencia es el elemento de la motivación que implica la continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. Incluso frente a desafíos o fracasos, la persistencia es lo que mantiene a la persona en curso hacia su meta. Es la capacidad de mantener el esfuerzo constante y no rendirse, independientemente de las dificultades que surjan.

Por lo mismo, una persona motivada tiene una energía particular que le permite alcanzar sus objetivos, incluso cuando las circunstancias son adversas. Esta energía podría ser vista como una combinación de pasión y resiliencia, que no solo impulsa a la persona hacia adelante, sino que también le permite superar obstáculos y contratiempos. Esta fortaleza interna es fundamental para lograr cualquier tipo de éxito significativo, ya que el camino hacia la mayoría de las metas valiosas suele estar lleno de retos.

Por otro lado, Chiavenato (2002) plantea que: “La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Cabe señalar que un mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo es decir puede estar muy motivado en un momento y menos motivado en otra ocasión. De aquí se concluye que el nivel de motivación varía entre las personas y en una misma persona” (p. 68).

La interacción del individuo y la situación implica que la motivación es en parte situacional. Esto significa que factores externos, como el entorno de trabajo, las relaciones sociales, el clima emocional y las circunstancias inmediatas, pueden influir significativamente en cómo se siente una persona acerca de una tarea o un objetivo. Por ejemplo, un ambiente de trabajo que reconoce y recompensa el esfuerzo puede aumentar la motivación de un empleado, mientras que un entorno que parece injusto o indiferente puede disminuirla.

Los diferentes niveles de motivación indican que la motivación también es temporal. Un individuo puede sentirse altamente motivado para perseguir un objetivo en un momento dado debido a factores personales como el interés, el estado de ánimo o la salud física y mental. Sin embargo, estos mismos factores pueden cambiar, haciendo que la motivación disminuya en otro momento. Además, eventos significativos en la vida de una persona, como logros personales o contratiempos, también pueden alterar su nivel de motivación a lo largo del tiempo.

Esta variabilidad en la motivación no solo es interindividual sino también intraindividual. Entre las personas, es natural observar diferentes grados de motivación hacia la misma tarea o meta, ya que cada individuo tiene sus propias experiencias, valores, expectativas y personalidad que influirán en cómo perciben y reaccionan a diferentes situaciones. En una misma persona, esta variabilidad puede reflejar una adaptación a las circunstancias cambiantes o una respuesta a nuevos incentivos o desafíos. Comprender los factores que afectan la motivación puede ayudar a mejorar el rendimiento, el aprendizaje y el bienestar personal y profesional de los individuos, adaptándose a sus necesidades y circunstancias cambiantes para maximizar su potencial en diferentes momentos y contextos.

Definición de motivación laboral

En el contexto laboral, el tema de motivación es crucial porque es esencial que los empleados estén completamente comprometidos hacia el logro de sus objetivos de la organización. Es vital que el trabajador se dedique por completo a sus responsabilidades, realizando sus actividades con entusiasmo y con la expectativa de obtener tanto recompensas financieras como oportunidades de crecimiento personal.

De acuerdo a Olivero (1997): “La motivación laboral es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de objetivos esperados. Es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta” (p. 63).

La motivación laboral inicia el impulso para que una persona comience a trabajar hacia sus metas. Este inicio es una chispa necesaria que transforma la inercia en acción y es crucial en momentos de arranque de nuevos proyectos o tareas. Además, proporciona energía para que los empleados no solo comiencen tareas, sino que también tengan el ímpetu para enfrentar desafíos.

Más allá de simplemente empezar, la motivación laboral ayuda a los empleados a mantener su esfuerzo a lo largo del tiempo. Este aspecto es vital para la

persistencia y la consistencia en el desempeño laboral, especialmente en proyectos de largo plazo o tareas que requieren un esfuerzo sostenido. La orientación, por otro lado, asegura que el esfuerzo de los empleados no sea disperso o mal dirigido, sino alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

La motivación en el trabajo es también un reflejo de la interacción entre los deseos personales del empleado y las energías que está dispuesto a invertir para alcanzar esas metas. Los deseos pueden variar desde aspiraciones de desarrollo profesional y personal hasta necesidades de seguridad y reconocimiento. La energía, por otro lado, se refiere a la capacidad y el vigor con que el empleado se compromete a alcanzar estos deseos.

La motivación laboral es un elemento crítico que no solo impulsa a los empleados a actuar, sino que también asegura que sus acciones sean persistentes, dirigidas y alineadas con los objetivos más amplios de la organización. Entender y gestionar adecuadamente este proceso puede llevar a una mejora significativa en el rendimiento general y en la atmósfera del lugar de trabajo, beneficiando tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

En el campo educativo, la motivación laboral en los docentes es fundamental debido a su influencia directa en la calidad de la educación y el rendimiento estudiantil. La motivación en los docentes no solo influye en su bienestar y satisfacción laboral, sino también en su eficacia pedagógica y en su capacidad para inspirar y motivar a los estudiantes. Este aspecto de la profesión docente abarca varios factores intrínsecos y extrínsecos que contribuyen al entusiasmo y la dedicación con que los educadores abordan su trabajo.

Factores Intrínsecos

1. ***Pasión por la enseñanza:*** La motivación intrínseca juega un rol crucial. Muchos docentes ingresan al campo de la educación debido a una pasión genuina por enseñar y por el impacto que pueden tener en las vidas de los

jóvenes. Esta pasión es a menudo la principal fuente de motivación, especialmente en momentos desafiantes.

2. ***Autonomía profesional:*** La capacidad de tomar decisiones educativas y metodológicas sin interferencias excesivas permite a los docentes sentirse más controlados y satisfechos con su trabajo. La autonomía puede aumentar su motivación al permitirles enseñar de manera que alineen sus prácticas con sus valores y conocimientos pedagógicos.
3. ***Crecimiento y desarrollo profesional:*** Las oportunidades para aprender y avanzar en su carrera pueden motivar a los docentes a mejorar continuamente sus habilidades. La participación en talleres, seminarios y otros programas de formación profesional es vital para mantener su entusiasmo y competencia profesional.

Factores Extrínsecos

1. ***Condiciones laborales:*** El entorno de trabajo, incluyendo los recursos disponibles, el apoyo administrativo y las condiciones físicas del aula, influyen significativamente en la motivación de los docentes. Un entorno de apoyo y bien equipado puede mejorar enormemente la satisfacción laboral y la efectividad.
2. ***Reconocimiento y valoración:*** El reconocimiento del esfuerzo y la dedicación de los docentes por parte de la administración, los padres y la comunidad puede reforzar su motivación. Esto incluye no solo el reconocimiento verbal o escrito, sino también la compensación adecuada y las oportunidades de ascenso.
3. ***Relaciones interpersonales:*** Las relaciones con colegas, estudiantes y padres también afectan la motivación. Un ambiente colaborativo y respetuoso puede aumentar la satisfacción laboral y disminuir el estrés y el agotamiento profesional.

La motivación de los docentes incide directamente en su metodología de enseñanza y en su interacción con los estudiantes. Los docentes motivados tienden a ser más creativos, proactivos y responsivos a las necesidades de sus alumnos. Además, son más propensos a crear un ambiente de aula positivo y estimulante, que a su vez mejora la motivación y el aprendizaje de los estudiantes.

Los desafíos para mantener la motivación de los docentes incluyen la carga administrativa, la falta de recursos y el estrés relacionado con las expectativas de rendimiento de los estudiantes. Para abordar estos desafíos, las instituciones educativas pueden implementar estrategias como:

- Mejorar las condiciones de trabajo y proporcionar recursos adecuados.
- Fomentar un clima de respeto y colaboración.
- Desarrollar programas de reconocimiento y recompensas que reflejen la importancia del trabajo de los docentes.
- Promover la autonomía docente permitiendo mayor flexibilidad en los métodos de enseñanza y evaluación.

Al abordar estos aspectos, se puede mejorar significativamente la motivación de los docentes, lo que se traduce en un mejor desempeño educativo y una mayor satisfacción tanto para profesores como para estudiantes.

Clases de motivación laboral

La motivación laboral se presenta a través de dos maneras:

a) Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se refiere al impulso interno que lleva a las personas a realizar actividades por el puro placer y satisfacción que derivan de ellas, en lugar de por alguna recompensa externa o presión externa. Este tipo de motivación surge de un interés genuino o un disfrute personal en la tarea misma, más allá de cualquier resultado separado de la actividad en sí.

Las personas están motivadas intrínsecamente cuando creen que tienen el control sobre sus acciones y decisiones. Esta sensación de autodeterminación es clave para sentirse internamente motivado.

La motivación intrínseca a menudo se impulsa con la curiosidad y el deseo de explorar y aprender. Esto se observa comúnmente en situaciones donde los individuos se involucran en una tarea porque encuentran el proceso de aprendizaje en sí mismo interesante y estimulante.

Las personas motivadas intrínsecamente suelen buscar desafíos que calibren sus habilidades y les permitan crecer. Prefieren tareas que son ni demasiado fáciles ni excesivamente difíciles, proporcionando así un nivel óptimo de desafío que promueve el compromiso.

La necesidad de sentirse competente y efectivo en las actividades que realizan es otro pilar de la motivación intrínseca. Alcanzar la maestría en habilidades o tareas específicas puede ser una fuente de gran satisfacción personal.

A menudo, la motivación intrínseca se refuerza por la experiencia de hacer algo bien y reconocerse a sí mismo por la eficacia en la ejecución de la tarea.

La motivación intrínseca tiene numerosos beneficios tanto en ambientes educativos como laborales:

- **Mayor compromiso y disfrute:** Cuando las personas están motivadas intrínsecamente, tienden a estar más comprometidas y disfrutan más de sus actividades. Esto se traduce en una mayor dedicación y persistencia en las tareas.
- **Mejor aprendizaje y creatividad:** Dado que la motivación intrínseca fomenta un enfoque en el aprendizaje y la exploración, esto puede

llevar a una mejor retención de la información y a un pensamiento más creativo e innovador.

- **Bienestar emocional:** Participar en actividades que son intrínsecamente gratificantes puede mejorar el bienestar emocional y reducir el estrés, ya que las personas no dependen de recompensas externas que pueden no ser siempre disponibles o satisfactorias.

Fomentar la motivación intrínseca puede lograrse proporcionando entornos que valoricen la autonomía personal, ofreciendo actividades que sean inherentemente interesantes y desafiantes, y evitando el uso excesivo de recompensas externas que podrían socavar la motivación intrínseca. Alentar la reflexión sobre el placer y la satisfacción derivados de la actividad misma también puede reforzar este tipo de motivación.

En resumen, la motivación intrínseca es una energía poderosa que impulsa a actuar por interés personal y satisfacción interna, influenciando positivamente tanto el rendimiento como el bienestar general.

En la opinión de Brow (2007): “La motivación intrínseca está constituido por la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se relacionan con las experiencias de logros. Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas y objetivos” (p. 82).

b) Motivación extrínseca

La motivación extrínseca consiste en el impulso para realizar una actividad debido a factores externos o recompensas, en lugar de por el

interés intrínseco o el placer derivado de la actividad misma. Esta forma de motivación es impulsada por la obtención de beneficios tangibles como dinero, calificaciones, reconocimiento, o la evitación de consecuencias negativas como sanciones o críticas.

Las personas motivadas extrínsecamente tienden a realizar actividades para obtener algo a cambio, como salarios, bonificaciones, premios, o incluso elogios y aprobación social.

Otro aspecto de la motivación extrínseca puede incluir la presión para evitar consecuencias negativas, como la crítica, el fracaso laboral, o las malas calificaciones en el contexto escolar.

Las motivaciones extrínsecas a menudo dependen de incentivos o estructuras de control externo impuestas por otros, como padres, maestros, jefes o el sistema en el que el individuo opera.

Aunque la motivación extrínseca puede ser muy efectiva para inducir un comportamiento específico a corto plazo, su eficacia puede variar en función del contexto y de cómo se perciben las recompensas:

- ***Eficiencia en tareas específicas y de corto plazo:*** La motivación extrínseca puede ser útil para completar tareas que son rutinarias, poco atractivas o que no son intrínsecamente gratificantes. La perspectiva de obtener una recompensa puede proporcionar el impulso necesario para completar estas tareas.
- ***Posible reducción del interés intrínseco:*** Dependiendo de cómo se implementen, las recompensas extrínsecas pueden socavar la motivación intrínseca. Por ejemplo, si las personas se acostumbran a realizar una tarea solo por una recompensa, pueden perder interés en la actividad por sí misma.
- ***Dependencia de recompensas:*** La motivación extrínseca puede

llevar a una dependencia de recompensas externas. Los individuos pueden llegar a esperar recompensas constantes y su motivación para continuar una actividad podría disminuir si las recompensas cesan.

En entornos educativos y laborales, la motivación extrínseca puede ser utilizada de manera estratégica para mejorar el rendimiento y alcanzar objetivos específicos.

En el lugar de trabajo, las bonificaciones, los ascensos y los reconocimientos son formas comunes de motivación extrínseca usadas para aumentar la producción y deseo de trabajo de los empleados.

En la educación, las calificaciones, los premios por rendimiento académico y los elogios de los maestros pueden motivar a los estudiantes a estudiar y a completar sus tareas.

Para que la motivación extrínseca sea efectiva y sostenible, es importante que las recompensas sean percibidas como justas y alineadas con los objetivos personales de los individuos. Además, es crucial encontrar un equilibrio entre incentivos extrínsecos e intrínsecos para no socavar la motivación natural de las personas para crecer y disfrutar de sus actividades.

En resumen, aunque la motivación extrínseca se basa en incentivos externos, cuando se utiliza de manera adecuada y equilibrada, puede ser una herramienta poderosa para motivar comportamientos y alcanzar resultados específicos, especialmente en tareas que de otro modo podrían carecer de atractivo personal inmediato.

Asimismo, Brow (2007) manifiesta que: “La motivación extrínseca está relacionado con el salario, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones

interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza. Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales)” (p. 84).

2.2.3. La satisfacción laboral de docentes

Definición de satisfacción laboral de docentes

La satisfacción laboral implica la variedad de sentimientos positivos que los empleados sienten hacia la visión, misión, objetivos y métodos operativos de la organización en la que trabajan. Además, incluye el orgullo que los trabajadores experimentan al ser miembros de esa organización.

Para Shaun (2014): “La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución donde laboran, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización” (p. 75).

La satisfacción laboral se ve significativamente influenciada por cómo los empleados se alinean con la visión y la misión institucional. Cuando los trabajadores creen en lo que su empresa aspira a lograr y se identifican con los valores y propósitos de la misma, es más probable que experimenten un sentido de cumplimiento y compromiso con su trabajo.

Otro factor importante es la relación de los empleados con los fines de la organización. La claridad y la relevancia de estos objetivos, así como la percepción de que son alcanzables y valiosos, pueden motivar a los empleados y aumentar su satisfacción laboral.

Los procesos operativos y las políticas de la empresa también juegan un rol crucial en la satisfacción laboral. Cuando estos procesos son justos, transparentes y

eficientes, facilitan un ambiente de trabajo más armónico y eficaz, lo cual reduce la frustración y aumenta la satisfacción general.

El orgullo que sienten los empleados por ser parte de su organización es un indicador poderoso de satisfacción laboral. Este sentimiento de orgullo está a menudo ligado no solo al estatus de la organización, sino también a cómo la empresa valora y trata a sus empleados.

El nivel de satisfacción laboral influye en varias áreas operativas y estratégicas de la empresa:

Productividad. Empleados satisfechos tienden a ser más productivos, ya que están más motivados y comprometidos con sus tareas diarias.

Retención de empleados. Alta satisfacción laboral reduce la rotación de personal, lo que a su vez disminuye los costos de contratación y capacitación de nuevos empleados.

Clima laboral. Un alto nivel de satisfacción laboral mejora el ambiente de trabajo, fomentando relaciones más fuertes y cooperativas entre los empleados.

Imagen corporativa. Las empresas con altos niveles de satisfacción laboral a menudo disfrutan de una mejor imagen pública, ya que los empleados satisfechos actúan como embajadores de la marca.

Por su lado, Palma (1999) señala que: “La satisfacción laboral es la actitud que muestra el trabajador frente a su propio empleo; es decir, esa actitud se ve influenciada por su percepción en función de su empleo (retribución, seguridad, progreso, compañero)” (p. 82).

La compensación económica es un factor tangible y crítico que afecta la satisfacción laboral. Un salario justo y beneficios adecuados son esenciales para que los empleados sientan que su trabajo es valorado adecuadamente por la organización.

La estabilidad en el empleo proporciona a los trabajadores una sensación de seguridad, que es fundamental para su bienestar emocional y financiero. La incertidumbre sobre la continuidad del empleo puede generar estrés y disminuir la satisfacción laboral.

Los empleados que ven oportunidades de crecer y asumir mayores responsabilidades tienden a estar más motivados y comprometidos con su empleador.

Un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo puede mejorar significativamente la satisfacción laboral. Las buenas relaciones entre compañeros pueden crear un entorno de trabajo más agradable y aumentar la productividad y el bienestar general.

Bracho (1998) menciona que: “La satisfacción laboral es la respuesta afectiva, resultante de la relación entre las experiencias, necesidades, valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos” (p. 45).

Para Pérez (1996): “La satisfacción laboral es un proceso emocional positivo que se refleja en una respuesta afectiva frente a los aspectos o facetas del trabajo, como consecuencia del proceso perceptual que se da en el individuo” (p. 78).

La comodidad física, los recursos disponibles, y la adecuación de las herramientas y equipos son fundamentales para la satisfacción laboral. Los empleados evalúan estas condiciones y, basados en su percepción de qué tan bien se satisfacen sus necesidades, forman una respuesta emocional que puede ser positiva o negativa.

Las interacciones con compañeros de trabajo, supervisores y subordinados son clave para la satisfacción en el trabajo. Un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo genera respuestas afectivas positivas, mientras que un ambiente hostil o competitivo puede generar insatisfacción.

La percepción de equidad y adecuación del reconocimiento y la compensación también influye en la satisfacción laboral. Las respuestas emocionales de un empleado serán más positivas si siente que su contribución es valorada justamente por la organización.

La percepción de oportunidades sobre el desarrollo personal impacta significativamente la satisfacción laboral. Los empleados que ven un camino claro para el crecimiento dentro de la organización tienden a tener una respuesta emocional más positiva hacia su trabajo.

Cuando las tareas y objetivos del trabajo están en consonancia con los valores personales del empleado, es más probable que experimente satisfacción laboral. Esta alineación refuerza una percepción positiva del trabajo, fortaleciendo la conexión emocional del empleado con su labor.

El proceso perceptual es esencialmente cómo los empleados interpretan y dan sentido a su entorno laboral. Esta interpretación no solo afecta su estado emocional, sino también su desempeño y comportamiento en el trabajo. Una percepción positiva generalmente conduce a una mayor motivación, compromiso y lealtad hacia la organización, mientras que una percepción negativa puede resultar en desmotivación laboral.

De acuerdo a Muñoz (1990): “La satisfacción laboral es el sentimiento de agrado que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas” (p. 76).

Lo importante en la satisfacción laboral es que el trabajo en sí mismo debe ser interesante para el empleado. Esto significa que las tareas diarias y las responsabilidades deberían alinearse con los intereses personales y profesionales del empleado, proporcionando un sentido de compromiso y propósito.

Un ambiente que permite a los empleados estar cómodos y satisfechos incluye no solo las condiciones físicas del lugar de trabajo, sino también un clima organizacional saludable caracterizado por relaciones de apoyo, respeto mutuo y una comunicación abierta.

La percepción del empleado sobre la empresa influye en su satisfacción laboral. Esto incluye la reputación de la empresa, su estabilidad, cultura, ética y cómo estos aspectos resuenan con los valores personales del empleado.

Además de la remuneración financiera, que incluye salario y beneficios, las compensaciones también abarcan aspectos psicológicos y sociales. Estos pueden ser reconocimientos, el sentido de logro, oportunidades de desarrollo personal y profesional, y un ambiente de trabajo que promueva el bienestar social y psicológico. La satisfacción se alcanza cuando estas compensaciones cumplen o superan las expectativas del empleado, lo cual es esencial para que se sientan valorados y motivados.

Por su parte, Días-Chiappe (2015) señala que: “La satisfacción laboral surge como consecuencia de la existencia de los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos, los cuales promueven el compromiso, una actitud positiva ante el trabajo, la adhesión a los objetivos, el buen desempeño, la optimización y el cuidado de los recursos, una menor rotación, la adaptación a los cambios, la empatía, entre otros beneficios” (p. 93).

Actualmente se adopta una visión más holística de la salud, ampliando su definición más allá de la simple ausencia de enfermedad. La salud no se limita a no estar enfermo; también involucra un estado de completo bienestar físico y mental. Esta perspectiva más integral sobre la salud supera la visión tradicional que se centraba exclusivamente en la dicotomía de estar enfermo o sano, e introduce un enfoque más amplio que abarca el bienestar general del individuo.

Este cambio de paradigma significa que la salud ahora abarca su estabilidad emocional, su capacidad para manejar el estrés, sus relaciones interpersonales y su bienestar general. Al hacerlo, la definición expande el alcance de lo que constituye la salud y subraya la importancia de factores físicos y psicológicos.

Además, este enfoque holístico desplaza y expande la responsabilidad de promover y mantener la salud más allá de las instalaciones médicas y los profesionales de la salud, implicando también a la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, los entornos laborales y educativos, las políticas públicas y las comunidades locales ahora son reconocidos como factores cruciales en la promoción de la salud. Este entendimiento subraya la necesidad de políticas de salud pública que promuevan entornos saludables, prevención de enfermedades y un estilo de vida saludable, no solo para prevenir enfermedades sino para fomentar un bienestar integral.

En resumen, la visión de la salud como bienestar físico y mental cambia fundamentalmente la forma en que entendemos y abordamos la salud, convirtiéndola en una meta inclusiva que requiere un esfuerzo colectivo para su promoción y mantenimiento.

La satisfacción laboral en la educación

Evaluar y potenciar la satisfacción laboral es crucial en todos los ámbitos profesionales, pero adquiere una importancia particular en el sector educativo. Los docentes desempeñan un papel fundamental, ya que interactúan directamente con estudiantes en proceso de formación y desarrollo.

El nivel de satisfacción de un docente influye directamente en su disposición para alcanzar y superar los objetivos educativos. Un docente satisfecho es más propenso a emplear métodos innovadores en el aula, comprometerse de lleno con sus responsabilidades y perseguir activamente su desarrollo profesional continuo. Esta búsqueda de mejora constante no solo enriquece su experiencia docente, sino que también mejora la calidad de la educación que proporciona a sus alumnos.

La satisfacción laboral en la educación no solo mejora el ambiente en el aula, sino que también contribuye al bienestar emocional y profesional del docente, lo que puede reducir la tasa de agotamiento y rotación del personal. Esto es especialmente relevante en un campo tan intensivo y emocionalmente demandante como la educación.

En tal sentido, es importante que las organizaciones educativas implementen estrategias para evaluar regularmente y mejorar la satisfacción de sus docentes. Esto podría incluir ofrecer apoyo profesional y emocional, oportunidades de desarrollo y formación continua, condiciones laborales adecuadas, y un reconocimiento justo de su labor. Al hacerlo, no solo se favorece el crecimiento individual de los docentes, sino que también se fortalece el sistema educativo en su conjunto, beneficiando a la sociedad de manera más amplia.

Padrón (1994) menciona que: "...se debe considerar la manera cómo la satisfacción docente está vinculada con la salud mental y el equilibrio personal del maestro; Esto ocurre debido a la estrecha conexión entre las circunstancias específicas inherentes a la enseñanza y las características personales del docente. Factores como la presión, tensión, estrés y angustia afectan la estabilidad emocional del maestro. En la docencia, estos desafíos no provienen de elementos abstractos, sino de las interacciones con otras personas. Esto conlleva un mayor desgaste emocional en comparación con otras profesiones, ya que implica un manejo constante de la subjetividad y las características individuales" (p. 91).

Es fundamental subrayar el papel del maestro como un modelo a seguir para sus estudiantes, ejerciendo una influencia significativa no sólo a través de la enseñanza explícita de contenidos académicos, sino también mediante la transmisión de valores y actitudes a través de su propia conducta. Los estudiantes absorben constantemente información de manera implícita, captando las sutilezas en las actitudes y comportamientos de sus profesores, y aprendiendo a menudo por

imitación, incluso de forma inconsciente. Dado que los jóvenes son especialmente receptivos a las influencias de su entorno, el papel del educador se convierte en uno aún más delicado y poderoso.

Esta influencia que los docentes ejercen es una razón por la cual es crucial que ellos manejen sus emociones de manera efectiva y trabajen en un ambiente que los satisfaga profesional y personalmente. Un educador que se siente genuinamente contento y realizado en su entorno laboral es menos propenso a ser dominado por emociones negativas que podrían reflejarse en su enseñanza y, por ende, en sus alumnos.

Por lo tanto, la satisfacción laboral del docente no solo es beneficiosa para su propio bienestar, sino que es muy importante para la salud emocional y el desarrollo de sus estudiantes. Los educadores satisfechos y equilibrados están mejor equipados para proporcionar un modelo de comportamiento positivo, promoviendo un aprendizaje efectivo y saludable en el aula. Esto subraya la importancia de que las organizaciones educativas inviertan en apoyar a sus docentes no solo en términos de recursos educativos, sino también en el cuidado de su bienestar emocional y profesional, asegurando un ambiente enriquecedor tanto para los maestros como para sus estudiantes.

Importancia de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un componente esencial en cualquier organización en la productividad general, la retención de empleados y el clima laboral. Este concepto no sólo afecta la vida profesional de los individuos, sino que también tiene repercusiones significativas en su bienestar personal y, por extensión, en el rendimiento global de la organización. A continuación, se exploran varias dimensiones que subrayan la importancia de la satisfacción laboral.

Impacto en la Productividad. Una de las contribuciones más evidentes de la satisfacción laboral es su impacto en la productividad. Los empleados satisfechos tienden a ser más productivos porque están más comprometidos y motivados para completar sus tareas eficientemente. Este aumento en la productividad no sólo mejora los resultados del negocio, sino que también puede generar un ambiente de trabajo más dinámico y energético, donde la innovación puede florecer. La motivación intrínseca, alimentada por la satisfacción en el trabajo, a menudo lleva a los empleados a ir más allá de las expectativas básicas, contribuyendo a la creatividad y la mejora continua.

Mejora del Clima Laboral. Un ambiente de trabajo donde los empleados están contentos y comprometidos es generalmente más positivo y colaborativo. Esto no sólo mejora las relaciones interpersonales entre colegas, sino que también puede conducir a mejores relaciones con los clientes y otros. Un buen clima laboral fomenta un sentido de pertenencia y comunidad entre los empleados, lo que a su vez puede mejorar la comunicación y la cooperación en toda la organización.

Beneficios para la Salud de los Empleados. Hay una correlación directa entre la satisfacción laboral y la salud física y mental de los empleados. El estrés laboral, que a menudo es resultado de la insatisfacción en el trabajo, puede llevar a enfermedades cardiovasculares, agotamiento y depresión. Los empleados que están satisfechos con su trabajo tienden a experimentar menos estrés, lo que resulta en menores tasas de ausentismo y menores costos de atención médica para la empresa.

En resumen, la satisfacción laboral no sólo es beneficioso para los empleados individualmente, sino que también es una estrategia general inteligente que puede llevar a un éxito sostenible y a largo plazo.

2.3. Definición de términos básicos

➤ Calidad de gestión educativa

“La calidad gestión educativa es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que la institución logre la finalidad de educar eficazmente a los estudiantes. El objetivo primordial de la calidad de gestión educativa es centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes” (Romero, 2003, p. 18).

➤ Motivación laboral

“La motivación laboral es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de objetivos esperados. Es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta” (Olivero, 1997, p. 63).

➤ Satisfacción laboral de docentes

“La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución donde laboran, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización” (Shaun, 2014, p. 75).

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

H_i = Existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H_o = No existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”

2.4.2. Hipótesis específicas

H_1 = Existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H_0 = No existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H_2 = Existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H_0 = No existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H_3 = Existe una relación estadísticamente significativa entre motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

H_0 = No existe una relación estadísticamente significativa entre motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

2.5. Identificación de variables

Variables estudiadas:

- Calidad de gestión educativa
- Motivación laboral del docente
- Satisfacción laboral de docentes

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Calidad de Gestión Educativa	“La calidad gestión educativa es la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que la institución logre la finalidad de educar eficazmente a los estudiantes. El objetivo primordial de la calidad de gestión educativa es centrar, focalizar y nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes” (Romero, 2003, p. 18).	Desarrollo Institucional	Proyecto Educativo Institucional coherente con las demandas de desarrollo humano nacional, regional y local, y con la calidad educativa.
			Proyecto Educativo Institucional es asumido por la comunidad educativa.
			Docentes de la institución tienen competencias profesionales acordes a los requerido en el nivel y el perfil docente establecido
			Estudiantes son actores fundamentales en su proceso de formación y construcción de aprendizajes.
			Padres de familia acompañan el proceso de formación y aprendizajes de sus hijos, manteniendo comunicación permanente con la institución.
		Organización y Administración	Organización institucional en su capacidad organizativa funciona de manera eficiente en el corto plazo haciendo posible el logro de metas.
			Organización institucional en su capacidad operativa funciona de manera eficiente haciendo posible el logro de las metas.
			Actores educativos trabajan en un clima de buenas relaciones interpersonales y con actitud de mejora continua.
			Procesos administrativos fáciles y eficientes para los estudiantes.

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores
Motivación laboral del docente	“La motivación laboral es un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de objetivos esperados. Es la combinación entre los deseos y energías de la persona para alcanzar una meta” (Olivero, 1997, p. 63).	Extrínseca	- Aspectos motivacionales que brinda la institución. - Aspectos motivacionales que brinda su situación laboral.
		Intrínseca	- Motivaciones relacionadas con el comportamiento personal. - Motivaciones relacionadas a las relaciones interpersonales.

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Satisfacción laboral del docente	“La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos favorables que expresan los miembros de una organización con respecto a la visión, misión, objetivos y procesos de la institución donde laboran, así como el orgullo que sienten los empleados por pertenecer a la organización” (Shaun, 2014, p. 75).	Satisfacción con los estímulos y salarios	Satisfacción con el salario
			Se cumplen las promociones y ascensos
			Satisfacción con los incentivos y premios
		Satisfacción con las condiciones laborales	Satisfacción con la distribución del
			Condiciones de trabajo
			Satisfacción con las relaciones personales
			Se cumplen las normas laborales
			Promoción de valores
			Provisión de recursos y medios para el trabajo.
			Muestra satisfacción con el ritmo de trabajo.
		Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con la gestión de la
			Satisfacción con la supervisión realizada
			Condiciones de atención
			Reconocimiento de las tareas realizadas
			Apoyo de los superiores
		Satisfacción con el trabajo	Complacencia con el trabajo que realiza
			Satisfacción con las oportunidades para mostrar fortalezas
			Realización personal en el trabajo
			Satisfacción con la participación en el grupo
			Satisfacción con la autonomía en la toma de decisiones
			Satisfacción con las decisiones del grupo.
			Satisfacción de la calidad de trabajo

CAPITULO III

METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION

3.1. Tipo de investigación

Dada su orientación, esta investigación se clasifica como un ***tipo de investigación científica básica***. Su propósito es ofrecer detalles inéditos que enriquezcan y expandan la comprensión teórica de los conocimientos.

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación es **correlacional**. Mide el grado de relación entre tres variables: calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes.

El estudio es de nivel **correlacional** y evalúa el grado de relación entre tres variables: la calidad de gestión educativa, la motivación laboral del docente y el nivel de satisfacción laboral de docentes.

3.3. Métodos de investigación

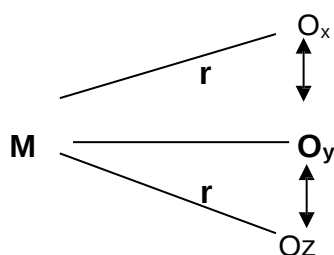
Se aplicaron los principales métodos lógico universal:

- Método Inductivo
- Método Deductivo
- Método Analítico
- Método Sintético

3.4. Diseño de investigación

El diseño de esta investigación es No Experimental, específicamente Ex post-facto (después del hecho). Se trata de un diseño **transeccional correlacional** que describe las relaciones entre variables en un momento específico, enfocándose en identificar las conexiones entre las tres variables mencionadas sin establecer principio de causalidad entre ellas.

Su esquema es el siguiente:



Donde:

M = Muestra.

O = Observaciones.

x, y, z = Sub-indicaciones.

r = Posible relación entre las variables.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

La población de estudio comprende la totalidad de docentes de la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

Población = 83 docentes $N = 83$

3.5.2. Muestra

a). Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó con la fórmula proporcionada por Cochran (1981), considerándose como parámetros los siguientes valores:

(p) probabilidad de ocurrencia = 0.5

(q) probabilidad de no ocurrencia = (1- p) = 0.5

(e) margen de error permitido = 0.05

(z) nivel de confianza del 95 % = 2

(N) tamaño de la población = 83

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Calculando:

$$n = \frac{(0.5)(0.5)(83) / (0.05)^2}{(83-1) + (2)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{(4)(0.5)(0.5)(83) / (0.0025)}{(82) + (4)(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{83}{(0.205) + (1)}$$

$$n = \frac{83}{1.205}$$

$$n = 68.879668$$

El resultado indica que la muestra debe tener un tamaño de 68.879668 elementos como mínimo. Quedando establecido, en razón de la operatividad de cifras, una muestra probabilística de 70 docentes.

Muestra = 70 docentes n = 70

b). Muestreo

El diseño de la muestra es **probabilístico**, ya que todos los componentes de la población compartían características similares. Los elementos de la muestra se seleccionaron al azar, empleando un método de selección aleatoria conocido como la técnica de la tómbola.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

A) *Variable: Calidad de gestión educativa*

- **Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE)**

Ficha Técnica

Autora : Dra. Ana Schulte

Procedencia : Universidad de Texas

Versión : Original en idioma inglés

Año de construcción : 2013

Traducción al Castellano: Dr. Manuel De la Torre

Standarización y adaptación al Perú : Dr. Manuel De la Torre

Año de adaptación : 2015

Administración : Individual y/o colectiva Edad de aplicación : De 15 años en adelante

Tiempo de aplicación : 30 minutos aproximadamente

Significación

El Inventario está compuesto de un total de 30 ítems.

Es un Inventario que evalúa la Calidad de Gestión Educativa y está compuesto por dos dimensiones:

- Desarrollo Institucional
- Organización y Administración

B) Variable: Motivación laboral del docente

- **Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente**

Ficha Técnica

Autora : Iris L. Contreras Cabello

País : Perú

Año : 2018

Versión : Original en idioma Español. Administración: Colectiva e individual.

Duración: Entre 20 a 30 minutos (aproximadamente).

Objetivo : Medir la motivación laboral de los docentes.

Evalúa las siguientes dimensiones:

- Motivación extrínseca
- Motivación intrínseca

Significación

El Instrumento cuenta con 20 ítems de los cuales 10 evalúan la dimensión extrínseca y 10 la dimensión intrínseca. La combinación de puntajes determina el grado de motivación laboral que presentan los docentes.

C) **Variable: Nivel de satisfacción laboral de docentes**

- **Cuestionario de Satisfacción Laboral (CSL)**

Ficha Técnica

Autor : Karen Beatriz Romero Quispe

Procedencia : U. N. D. A. C.

Versión : Original en idioma español

Año de construcción : 2021

Administración : Individual y/o colectiva

Tiempo de aplicación : 20 minutos aproximadamente Significación

El Cuestionario de Satisfacción Laboral un test de 26 ítems que mide el nivel de satisfacción que tiene el o la docente referente a sus labores de trabajo en una institución educativa.

El cuestionario evalúa 4 dimensiones, estos son:

- Satisfacción con los estímulos y salarios
- Satisfacción con las condiciones laborales
- Satisfacción con la supervisión
- Satisfacción con el trabajo

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

La **validez** de un instrumento establece si realmente mide en forma objetiva variable estudiada.

a) Instrumento de la variable calidad de gestión educativa

Para validar el instrumento que mide la variable *calidad de gestión educativa*, se ha seguido el procedimiento siguiente:

1. Se ha consultado por vía internet los instrumentos que miden la variable *calidad de gestión educativa* en una institución educativa.
2. Luego se ha seleccionado el instrumento más apropiado denominado: *Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE)*.
3. Posteriormente se aplicó en una prueba piloto para medir el nivel de confiabilidad.
4. El instrumento quedó establecido con un total de 30 ítems.

Para calcular el grado de confiabilidad del instrumento se analizó mediante el estadístico Alfa de Cronbach. El instrumento denominado Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE) obtuvo un valor de 0.83 de confiabilidad. Considerado como un coeficiente alto, se estableció que los ítems miden de forma confiable la variable calidad de gestión educativa.

b) Instrumento de la variable motivación laboral del docente

Para validar el instrumento que mide la variable motivación laboral del docente, se ha seguido el procedimiento siguiente:

1. Se ha seleccionado por vía internet los instrumentos que miden la variable *motivación laboral del docente* en una institución educativa.
2. Luego se ha seleccionado el instrumento más apropiado denominado: *Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente*.
3. Posteriormente se aplicó en una prueba piloto para medir el grado de confiabilidad.

4. El instrumento quedó establecido con un total de 20 ítems.

Para calcular el grado de **confiabilidad** del instrumento se analizó mediante el estadístico Alfa de Cronbach. El instrumento denominado *Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente* obtuvo un valor de 0.79 de confiabilidad. Considerado como un coeficiente alto, se estableció que los ítems miden de forma confiable la variable *motivación laboral del docente*.

c) Instrumento de la variable satisfacción laboral de docentes

Para validar el instrumento que mide la variable satisfacción laboral de docentes, se ha seguido el procedimiento siguiente:

1. Se ha seleccionado por vía internet los instrumentos que miden la variable *satisfacción laboral de docentes* en una institución educativa.
2. Luego, se ha seleccionado el instrumento más apropiado denominado: *Cuestionario de Satisfacción Laboral (CSL)*.
3. Posteriormente se aplicó en una prueba piloto para medir el grado de confiabilidad.
4. El instrumento quedó establecido con un total de 26 ítems.

Para calcular el grado de confiabilidad del instrumento se analizó mediante el estadístico Alfa de Cronbach. El instrumento denominado Cuestionario de Satisfacción Laboral (CSL) obtuvo un valor de 0.82 de confiabilidad. Considerado como un coeficiente alto, se estableció que los ítems miden de forma confiable la variable satisfacción laboral de docentes.

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Las técnicas estadísticas utilizadas fueron:

- Distribución de Frecuencia
- Media Aritmética
- Desviación Estándar

- Coeficiente de Correlación de Pearson
- Coeficiente de Correlación rho de Spearman

3.9. Tratamiento estadístico

El procesamiento y análisis estadístico se efectuó utilizando la versión 22 del software SPSS, un programa estadístico ampliamente usado en investigaciones sociales.

3.10. Orientación ética, filosófica y epistémica

Este estudio se rige por los principios éticos fundamentales de autonomía y confidencialidad, los cuales se han mantenido a lo largo de todo el proceso investigativo:

1. **Principio de autonomía:** Se garantizó que las respuestas de los participantes no fueran influenciadas por quienes administraron los cuestionarios.
2. **Principio de confidencialidad:** Se aseguró un manejo confidencial y totalmente privado de la información de los participantes, y se les proporcionó información clara sobre el uso de los datos recogidos.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

Luego de haber establecido la versión definitiva de los tres instrumentos de investigación que miden las variables *calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y satisfacción laboral de docentes* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se procedió con el estudio de la prueba piloto para determinar el grado de confiabilidad. El procesamiento estadístico de la prueba piloto, arrojó los siguientes resultados: la prueba denominado *Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE)* para medir calidad de gestión educativa, resultó con un Alfa de Cronbach de 0.83 de fiabilidad; asimismo, la prueba denominado *Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente* que mide la variable motivación laboral del docente, tuvo un Alfa de Cronbach de 0.79 de fiabilidad; la prueba denominado *Cuestionario de Satisfacción Laboral (CSL)* para medir satisfacción laboral de docentes, resultó con un Alfa de Cronbach de 0.82 de fiabilidad. Como estos valores de consistencia internas son altas, queda establecido la fiabilidad de los instrumentos. Posteriormente, se procedió con la aplicación de los instrumentos a los 70 docentes que conforman la muestra del estudio.

Luego, se procedió con el procesamiento e interpretación de los resultados utilizando estadísticos descriptivos y correlacionales y con el programa informático SPSS versión 22. Finalmente, se redactó el informe definitivo de la investigación.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

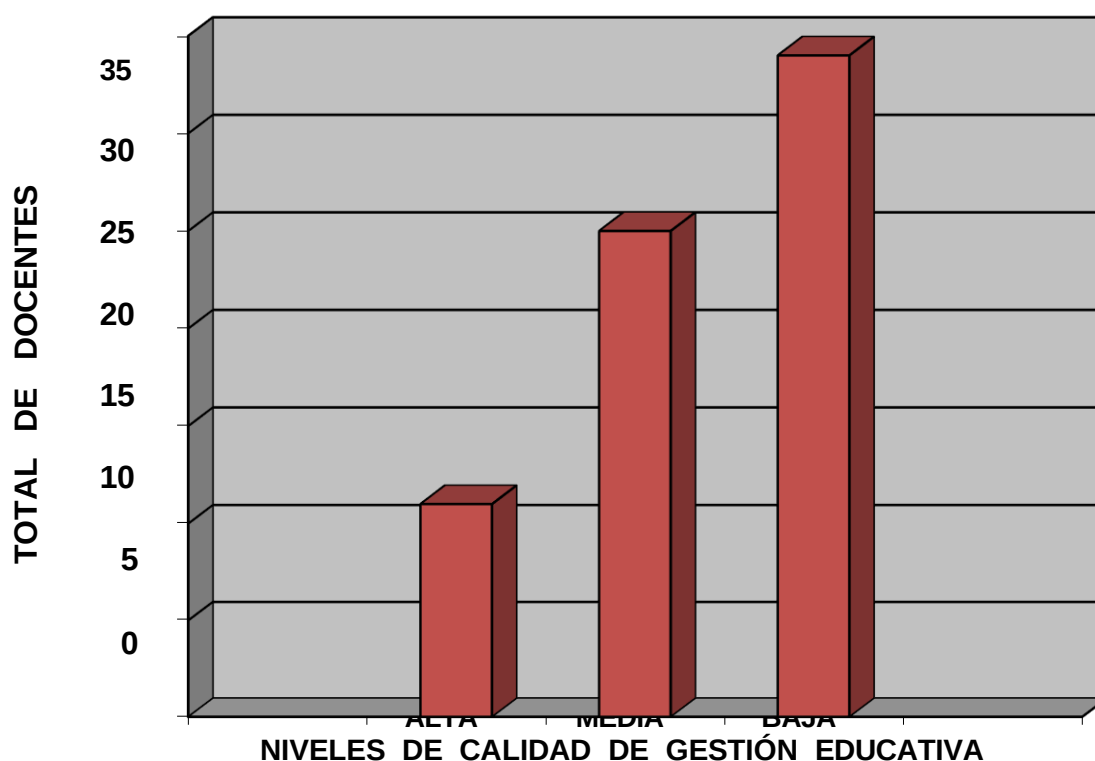
Seguidamente se presentan los resultados del trabajo de campo.

Tabla 1. Calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, por dimensiones y en general

NIVELES	CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA					
	DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA				CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL	
	DESARROLLO INSTITUCIONAL		ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi
Alta	09	13 %	13	19 %	11	16 %
Media	22	31 %	28	40 %	25	36 %
Baja	39	56 %	29	41 %	34	48 %
TOTAL	70	100 %	70	100 %	70	100 %

NIVELES	INTERPRETACIÓN
Alta	Alta Calidad de Gestión Educativa.
Media	Calidad Media de Gestión Educativa.
Baja	Baja Calidad de Gestión Educativa.

Gráfico 1. Calidad de gestión educativa en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”



La descripción de datos cuantitativos de la variable *calidad de gestión educativa* que caracterizan a la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se presentan en la tabla N° 01 y en su correspondiente gráfico N° 01, expuestos con su respectiva frecuencia (fi) y porcentaje (hi), así como por cada uno de sus dimensiones y la *calidad de gestión educativa* en general.

Los datos estadísticos obtenidos sobre *calidad de gestión educativa*, son los siguientes:

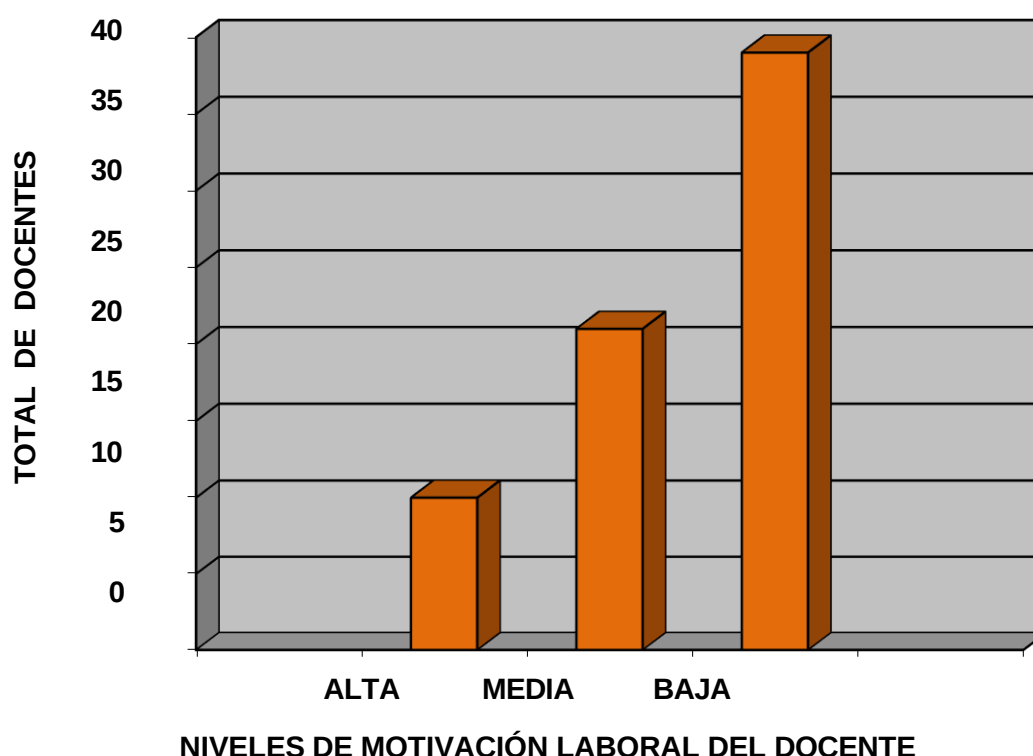
- El 16 % (11) de docentes sostienen que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, predomina una alta calidad de gestión educativa.
- El 36 % (25) de docentes opinan que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, hay una calidad media de gestión educativa.
- El 48 % (34) de docentes, afirman que en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe una baja calidad de gestión educativa.

Tabla 2. Motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, por dimensiones y en general

NIVELES	MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE					
	DIMENSIONES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE				MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE EN GENERAL	
	MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA		MOTIVACIÓN INTRÍNSECA			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi
Alta	12	17 %	08	11 %	10	14 %
Media	20	29 %	22	32 %	21	30 %
Baja	38	54 %	40	57 %	39	56 %
TOTAL	70	100 %	70	100 %	70	100 %

NIVELES	INTERPRETACIÓN
Alta	Nivel de motivación laboral alta.
Media	Nivel de motivación laboral media.
Baja	Nivel de motivación laboral baja.

Gráfico 2. Motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”



La descripción de datos cuantitativos de la variable *motivación laboral del docente* que caracterizan a la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se presentan en la tabla N° 02 y en su correspondiente gráfico N° 02, expuestos con su respectiva frecuencia (fi) y porcentaje (hi), así como por cada uno de sus dimensiones y la *motivación laboral del docente* en general.

Los datos estadísticos obtenidos sobre *motivación laboral del docente*, son los siguientes:

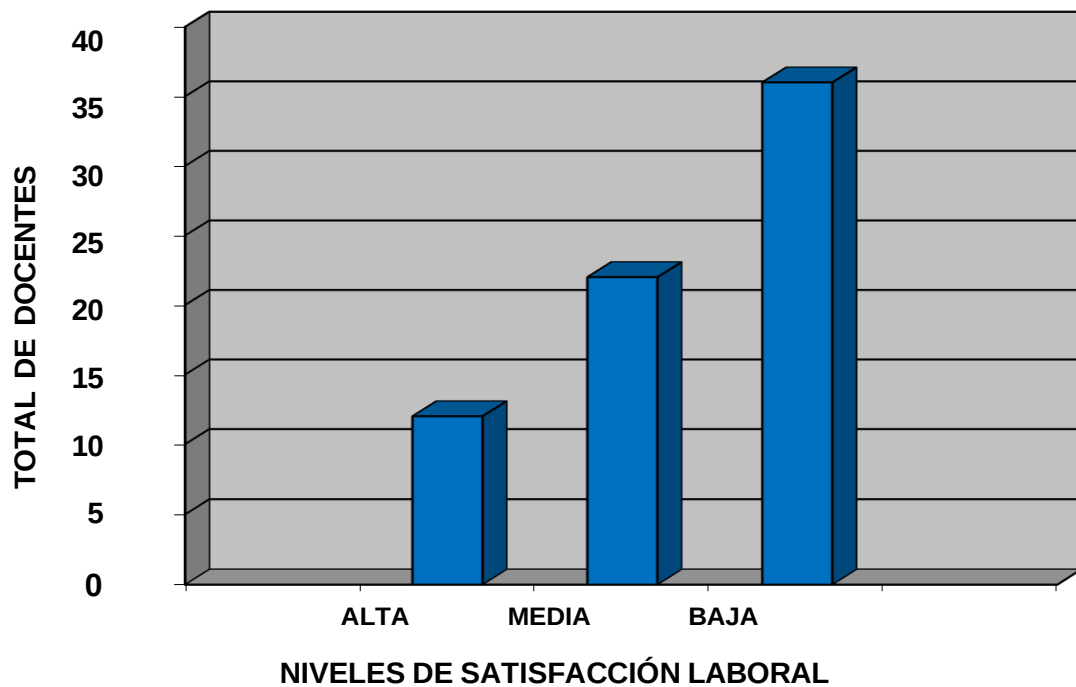
- El 14 % (10) de docentes evidenciaron una alta motivación laboral de trabajo en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.
- El 30 % (21) de docentes mostraron una motivación laboral media en sus labores que realizan en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.
- El 56 % (39) de docentes se caracterizaron por tener una baja motivación laboral en su institución educativa.

Tabla 3. Satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, por dimensiones y en general

NIVELES	SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES									
	DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES								SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES EN GENERAL	
	SATISFACCIÓN CON LOS ESTÍMULOS Y SALARIOS		SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES LABORALES		SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN		SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO			
	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi		
Alta	11	16 %	12	17 %	11	16 %	14	20 %	12	17 %
Media	19	27 %	21	30 %	25	36 %	23	33 %	22	31 %
Baja	40	57 %	37	53 %	34	48 %	33	47 %	36	52 %
TOTAL	70	100	70	100	70	100	70	100	70	100

NIVELES	INTERPRETACIÓN
Alta	Alta o elevada satisfacción laboral de docentes
Media	Nivel medio o adecuada satisfacción laboral de docentes
Baja	Bajo nivel de satisfacción laboral de docentes

Gráfico 3. Satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”



La descripción de datos cuantitativos de la variable *satisfacción laboral de docentes* que caracterizan a la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se presentan en la tabla N° 03 y en su correspondiente gráfico N° 03, expuestos con su respectiva frecuencia (fi) y porcentaje (hi), así como por cada uno de sus dimensiones y la *satisfacción laboral de docentes* en general.

Los datos estadísticos obtenidos sobre *satisfacción laboral de docentes*, son los siguientes:

- El 17 % (12) de docentes manifestaron que tienen una alta o elevada satisfacción laboral.
- El 31 % (22) de docentes mostraron que tienen una adecuada satisfacción laboral en su trabajo.
- El 52 % (36) de docentes revelaron que tienen una baja satisfacción laboral.

4.3. Prueba de hipótesis

Análisis correlacional entre calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”

Tabla 4. Coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones de calidad de gestión educativa y las dimensiones de motivación laboral del docente

VARIABLE: CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Desarrollo institucional	26,56	2,61	70
Organización y administración	28,37	1,72	70
CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL	54,89	1,13	70

VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Motivación extrínseca	18,54	1,37	70
Motivación intrínseca	21,39	1,41	70
MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE EN GENERAL	37,23	2,35	70

	Motivación extrínseca	Motivación intrínseca
Desarrollo institucional	0,76*	0,79*
Organización y administración	0,82*	0,78*

* $p < 0.05$ N = 70

El análisis correlacional entre las dimensiones de *calidad de gestión educativa* y las dimensiones de *motivación laboral del docente* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se presentan en la tabla N° 04. El estudio se realizó mediante el estadístico Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados correlacionales demuestran que existe una **correlación fuerte y positiva** ($r > 0.75$) y ($r < 0.90$) entre las variables *calidad de gestión educativa* y *motivación laboral del docente* en la Institución Educativa estudiada. El estudio estadístico se realizó con un nivel de significancia de 0,05 bilateral.

Tabla 5. Coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones de calidad de gestión educativa y las dimensiones de satisfacción laboral de docentes

VARIABLE: CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Desarrollo institucional	26,56	2,61	70
Organización y administración	28,37	1,72	70
CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA EN GENERAL	54,89	1,13	70

VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Satisfacción con los estímulos y salarios	16,53	2,83	70
Satisfacción con las condiciones laborales	15,64	1,29	70
Satisfacción con la supervisión	11,27	1,45	70
Satisfacción con el trabajo	13,84	1,36	70
SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES EN GENERAL	58,17	1,21	70

	Satisfacción con los estímulos y salarios	Satisfacción con las condiciones laborales	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el trabajo
Desarrollo institucional	0,77*	0,75*	0,81*	0,78*
Organización y administración	0,76*	0,84*	0,78*	0,79*

* $p < 0.05$ N = 70

El análisis correlacional entre las dimensiones de *calidad de gestión educativa* y las dimensiones de *satisfacción laboral de docentes* en la Institución Educativa

Emblemática “María Parado de Bellido”, se presentan en la tabla N° 05. El estudio se realizó mediante el estadístico Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados correlacionales demuestran que existe una **correlación fuerte y positiva** ($r > 0.75$) y ($r < 0.90$) entre las variables *calidad de gestión educativa* y *satisfacción laboral de docentes* en la Institución Educativa estudiada. El estudio estadístico se realizó con un nivel de significancia de 0,05 bilateral.

Tabla 6. Coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones de motivación laboral del docente y las dimensiones de satisfacción laboral de docentes

VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Motivación extrínseca	18,54	1,37	70
Motivación intrínseca	21,39	1,41	70
MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE EN GENERAL	37,23	2,35	70

VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	N
Satisfacción con los estímulos y salarios	16,53	2,83	70
Satisfacción con las condiciones laborales	15,64	1,29	70
Satisfacción con la supervisión	11,27	1,45	70
Satisfacción con el trabajo	13,84	1,36	70
SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES EN GENERAL	58,17	1,21	70

	Satisfacción con los estímulos y salarios	Satisfacción con las condiciones laborales	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con el trabajo
Motivación extrínseca	0,76*	0,78*	0,76*	0,79*
Motivación intrínseca	0,79*	0,85*	0,77*	0,80*

* $p < 0.05$ N = 70

El análisis correlacional entre las dimensiones de *motivación laboral del docente* y las dimensiones de *satisfacción laboral de docentes* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, se presentan en la tabla N° 06. El estudio se realizó mediante el estadístico Coeficiente de Correlación de Pearson.

Los resultados correlacionales demuestran que existe una **correlación fuerte y positiva** ($r > 0.75$) y ($r < 0.90$) entre las variables *motivación laboral del docente* y *satisfacción laboral de docentes* en la Institución Educativa estudiada. El estudio estadístico se realizó con un nivel de significancia de 0,05 bilateral.

Tabla 7. Correlación con la rho de Spearman entre calidad de gestión educativa y motivación laboral del docente

Variables	Motivación laboral del docente
Calidad de gestión educativa	0.72**

**p < 0.01

N = 70

El estudio correlacional con los promedios generales de las variables *calidad de gestión educativa* y *motivación laboral del docente*, se realizaron a través del estadístico Correlación con la rho de Spearman. El análisis correlacional se presenta en la tabla N° 07.

Los resultados estadísticos señalan que, entre las variables *calidad de gestión educativa* y *motivación laboral del docente*, hay una correlación **lineal, fuerte y directamente proporcional** ($r > 0.51$) y ($r < 0.75$). Por lo mismo se establece que, entre la *calidad de gestión educativa* y la *motivación laboral del docente* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe una correlación **significativa** a un nivel de significancia de 0,01 bilateral.

Tabla 8. Correlación con la rho de Spearman entre calidad de gestión educativa y satisfacción laboral de docentes

Variables	Satisfacción laboral de docentes
Calidad de gestión educativa	0.68**

**p < 0.01

N = 70

El estudio correlacional con los promedios generales de las variables *calidad de gestión educativa* y *satisfacción laboral de docentes*, se realizaron a través del estadístico Correlación con la rho de Spearman. El análisis correlacional se presenta en la tabla N° 08.

Los resultados señalan que, entre las variables *calidad de gestión educativa* y *satisfacción laboral de docentes*, hay una correlación **lineal, fuerte y directamente proporcional** ($r > 0.51$) y ($r < 0.75$). Por lo mismo se establece que, entre la *calidad de gestión educativa* y la *satisfacción laboral de docentes* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe una correlación **significativa** a un nivel de significancia de 0,01 bilateral.

Tabla 9. Correlación con la rho de Spearman entre motivación laboral del docente y satisfacción laboral de docentes

Variables	Satisfacción laboral de docentes
Motivación laboral del docente	0.64**

**p < 0.01

N = 70

El estudio correlacional con los promedios generales de las variables *motivación laboral del docente* y *satisfacción laboral de docentes*, se realizaron a

través del estadístico Correlación con la rho de Spearman. El análisis correlacional se presenta en la tabla N° 09.

Los resultados señalan que, entre las variables *motivación laboral del docente* y *satisfacción laboral de docentes*, hay una correlación **lineal, fuerte y directamente proporcional** ($r > 0.51$) y ($r < 0.75$). Por lo mismo se establece que, entre la *motivación laboral del docente* y la *satisfacción laboral de docentes* en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, existe una correlación **significativa** a un nivel de significancia de 0,01 bilateral.

4.4. Discusión de resultados

La presente investigación analiza la relación entre la calidad de gestión educativa, la motivación laboral del docente y la satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”. Después de un análisis estadístico, se llegaron a conclusiones relevantes en la investigación, la que permite dilucidar algunos aspectos del estudio.

En primer lugar, los resultados de esta investigación destacan una correlación significativa y positiva entre la calidad de gestión educativa y la motivación laboral del docente. Este resultado sugiere que una gestión educativa de alta calidad mejora la motivación de los docentes. Esto podría deberse a la implementación de políticas de apoyo, un entorno de trabajo colaborativo y oportunidades para el desarrollo profesional. Por lo tanto, una gestión educativa eficiente, caracterizada por un liderazgo efectivo, políticas claras y apoyo a los docentes, contribuye a incrementar su motivación laboral. Estas aseveraciones están en consonancia con la literatura existente, que enfatiza cómo una gestión sólida puede crear un entorno propicio para el desarrollo profesional y personal de los docentes, lo que a su vez potencia su motivación en el trabajo.

En segundo lugar, la investigación también revela que la calidad de la gestión educativa está directamente relacionada con la satisfacción laboral de los docentes.

Una gestión de calidad parece fomentar un ambiente de trabajo positivo, reconocimiento adecuado y acceso a recursos necesarios, lo cual incrementa la satisfacción laboral del profesor; cuando los docentes se sienten apoyados y valorados por la administración, su satisfacción laboral tiende a aumentar. Además, un entorno bien gestionado reduce el estrés y la carga laboral, factores claves en la satisfacción laboral.

Esto implica que cuando los docentes perciben que la gestión de su institución es de alta calidad, tienden a mostrar mayores niveles de satisfacción laboral. Esto podría deberse a que una buena gestión impacta positivamente en aspectos como la cultura organizacional, el ambiente de trabajo y la provisión de recursos, que son factores clave para la satisfacción laboral.

En tercer lugar, se observó que existe una relación positiva y significativa entre la motivación laboral del docente y su satisfacción laboral. Esto indica que los docentes motivados tienden a estar más satisfechos con su trabajo. Este resultado es coherente con la teoría de que la motivación intrínseca, alimentada por el reconocimiento, la autonomía y el desarrollo profesional, así como la motivación extrínseca juegan un papel crucial en la percepción del bienestar laboral y la satisfacción general del docente. Tal como señalan diversas investigaciones, la motivación no solo impulsa el rendimiento y el compromiso, sino que también está estrechamente vinculada con la satisfacción laboral.

Consecuentemente, en líneas generales se puede afirmar que, los hallazgos de esta investigación tienen importantes implicaciones para la gestión educativa. Resaltan la necesidad de enfocar los esfuerzos en mejorar la calidad de la gestión educativa como una estrategia para incrementar tanto la motivación laboral como la satisfacción laboral del personal docente. Las políticas y prácticas de gestión deben centrarse en crear un ambiente de trabajo positivo y proporcionar un liderazgo efectivo. Estas acciones no solo mejorarán la experiencia laboral de los docentes, sino

que también podrían tener un impacto positivo en el rendimiento académico de los estudiantes y en el prestigio general de la institución.

Aunque estos resultados son significativos, es importante reconocer las limitaciones del estudio, como el contexto específico de la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”, que podría no ser generalizable a otras instituciones. Futuras investigaciones podrían explorar estas relaciones en diferentes contextos educativos o utilizar metodologías longitudinales para examinar cómo estas relaciones evolucionan con el tiempo.

CONCLUSIONES

1. Existen relaciones significativas y positivas entre calidad de gestión educativa y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.
2. Existen relaciones significativas y positivas entre calidad de gestión educativa y satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.
3. Existen relaciones significativas y positivas entre motivación laboral del docente y satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere realizar estudios comparativos en diferentes instituciones educativas, tanto emblemáticas como no emblemáticas, para comprender cómo varían la calidad de la gestión educativa, la motivación laboral y la satisfacción laboral en diferentes entornos. Esto podría incluir comparaciones entre instituciones educativas urbanas y rurales, públicas y privadas, y de diferentes niveles educativos.
2. Se sugiere realizar estudios longitudinales que siga a los docentes de la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido” a lo largo del tiempo, para observar cómo cambian su motivación y satisfacción laboral en relación con las variaciones en la calidad de la gestión educativa.
3. Se sugiere realizar estudios de análisis en profundidad de los factores psicosociales, como el estrés laboral, el apoyo social, y la percepción de autonomía, y cómo estos influyen en la motivación y satisfacción laboral de los docentes. Estos estudios podrían utilizar enfoques cualitativos, como entrevistas y grupos focales, para obtener una comprensión más objetiva de las experiencias personales y emocionales de los docentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfaro P., G. B. (2015). Satisfacción laboral de los docentes en la Universidad Científica del Sur, Villa el Salvador, 2015. Lima.
- Anaya, D., y López, E. (2015). Satisfacción laboral del profesorado de educación secundaria. Universidad Nacional de Educación a Distancia de Madrid.
- Anaya, D., y Suárez, J. (2010). Evaluación de la Satisfacción Laboral del profesorado y aportaciones en la mejora del orden a la calidad de la educación. Revista Española de Orientación y Pedagogía.
- Anaya, y Suárez. (2006). La satisfacción laboral de los profesores en función de la etapa educativa, género y de la antigüedad profesional. Revista de Investigación Educativa.
- Angulo, J. (2008). Relación de la motivación y satisfacción con la profesión elegida con el Rendimiento de los estudiantes de la facultad de educación de la UNMSM. Facultad de educación, Unidad de Postgrado, Perú.
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. Universidad de Chile.
- Calixto, C. C. (2014). Motivación Laboral y Liderazgo en docentes de educación primaria de las instituciones educativas de la UGEL – Chupaca. Facultad de educación. Universidad Nacional del Centro del Perú
- Cantón, I., y Tellez M., S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. Revista Lasallista de Investigación.
- Capella, J. (2000). La calidad de la educación en el aula. Conferencia en el IV Congreso Nacional de Educadores. UPC.
- Carretero, M. (1993): Constructivismo y educación. Edelvives.
- Carrillo, S. (2002). La Gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación. En Proyecto de Fortalecimiento de la Gestión Educativa en y a través de los Institutos Superiores Pedagógicos-PROFOGED-GTZ. Materiales de trabajo sobre gestión educativa. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Cooperación Alemana de Desarrollo-GTZ.

Chiavenato, I. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. (3ª Ed.). McGraw Hill.

Cochran, W. (1981). Técnicas de muestreo. Continental S.A.

Coll, C. y otros (1994. 2ª ed.): El constructivismo en el aula. Mc Graw Hill. Daza Portocarrero, J. (2006): Análisis estadístico con SPSS 22. Megabyte.

Delors, (1996). La educación encierra un tesoro. Informe sobre la educación para el siglo XXI. UNESCO.

Días-Chiappe, E. (2015). Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la Institución Educativa Santa Margarita de Surco, Lima-Perú. Lima: Tesis de maestría.

Gento P., S. (1994). Participación en la gestión educativa. Santillana. Gonzales de S., Horia (1991). Satisfacción Laboral en las funciones de Docencia, Investigación y Extensión en Docentes de la Universidad de los Andes, Núcleo Trujillo. Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad de Zulia.

Gonzales, D. (2008). Psicología de la Motivación: Editorial Ciencias Médicas de La Habana

Güell, L. (2014). Estudio de la Satisfacción Laboral de los maestros. UIC de Barcelona.

Hernández Sampieri, Robertoy Otros. (1996). Metodología de la investigación. Mc Graw Hill.

Kerlinger, F. (1979). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. Interamericana S.A.

Kerlinger, F. (1979). Investigación del comportamiento. Técnica y metodología. Interamericana S.A.

López, Francisco (1995). La gestión de calidad en educación. Ed. La muralla. Lozano, A. (2014). Satisfacción Laboral y el desempeño laboral de los docentes de la asociación educativa adventista central del este en el año 2014. Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Editorial Díaz de Santos S.A.

McClelland, D. C. (1990). Estudio de la motivación Humana. Recuperado de: <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2014>.

Olivero, L. T. (1997). Motivación. Psicóloga clínica.

- Orozco, R. (2010). Motivación profesional en docentes de educación física de América Central. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. XI, (20), 50 - 65
- Padua, Jorge. (2001). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. Fondo de Cultura y Económica.
- Petri, H., Govern, J. (2006). Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones. International Thomson Editores.
- Travers, R. (1981). Criterios de una buena enseñanza. Ed. Russell.
- Valdivia, E. (2003). Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica. Printed in Perú.
- Vigo, E. (2016). Grado de satisfacción laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Wilson, J. (1992). Cómo valorar la calidad de la enseñanza. Paidós.
- Zubieta, J. y Susinos, T. (1992), Las satisfacción e insatisfacciones de los enseñantes. CIDE de Madrid.

ANEXOS

Inventario de la Calidad de Gestión Educativa

ESTIMADO DOCENTE

A continuación, encontrarás una serie de afirmaciones sobre determinadas situaciones que se dan en su institución educativa. Lee con atención y cuidado cada una de ellas.

En cada caso señale con una X la casilla correspondiente a la alternativa que mejor represente a tu institución en cada situación, de acuerdo a los códigos de valores.

El significado de los códigos de valores son los siguientes:

- 1 : Totalmente en Desacuerdo.**
- 2 : En Desacuerdo.**
- 3 : De Acuerdo.**
- 4 : Totalmente de Acuerdo.**

Por favor conteste todas las afirmaciones.

No emplees demasiado tiempo en pensar las respuestas.

NO HAY RESPUESTAS BUENAS O MALAS, sólo debes responder con la mayor precisión y sinceridad posible a las afirmaciones.

Por favor, antes de comenzar complete los datos que aparecen en la parte superior de esta página.

Gracias.

PARTE 1: DESARROLLO INSTITUCIONAL

ITEMS	VALORES			
	1	2	3	4
1. La misión y visión institucional son coherentes con las políticas educativas local, regional y nacional de desarrollo humano integral y calidad educativa.				
2. Los resultados a alcanzar en la formación de los estudiantes, desarrollo docente y desarrollo institucional están explicitados y son coherentes con las metas institucionales.				
3. Las orientaciones pedagógicas que promueven el aprendizaje de los estudiantes y el rol docente renovado son integrales, claras y precisas.				
4. Los fundamentos explicitados en el PEI responden a las demandas educativas nacionales, regionales y locales.				
5. La misión y visión institucional son coherentes con las exigencias de desarrollo educativo, económico y social en los niveles nacional, regional y local.				
6. La participación orgánica y activa de actores educativos en elaboración del PEI es práctica institucionalizada.				
7. El plan anual de trabajo institucional concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del PEI.				
8. La organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de las metas institucionales y acciones planificadas.				
9. Los proyectos de innovación de la institución están en marcha.				
10. El desempeño docente expresa valoración del sentido ético, del rol mediador en la construcción de aprendizajes y la suficiente autonomía profesional en la institución.				
11. Los docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente.				
12. La cobertura de atención a los estudiantes son compatibles con los docentes, recursos académicos y físicos disponibles en la institución.				
13. Los estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, culturales y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.				
14. La coordinación y comunicación institucional con los padres de familia es fluida y permanente.				
15. Los padres de familia son convocados e intervienen activamente en el proceso de aprendizaje de sus hijos.				

PARTE 2: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

ITEMS	VALORES			
	1	2	3	4
1. Los directivos adoptan decisiones democráticas oportunas y actividades adecuadas que promueven iniciativa y creatividad en las acciones educativas.				
2. Los directivos de la institución lideran y orientan la concreción del PEI.				
3. Los estamentos de la institución educativa conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación.				
4. La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de las metas.				
5. Las acciones administrativas apoyan de manera oportuna y eficiente la labor pedagógica y el bienestar institucional.				
6. La asignación transparente y ética en cargos y responsabilidades promueve el cumplimiento de objetivos y metas institucionales y de los roles de las acciones educativas.				
7. La coordinación interinstitucional fortalece la capacidad operativa de la institución y amplía su campo de acción local, regional y nacional.				
8. Las formas de organización y mecanismos de interacción son evaluados y mejorados de manera continua por los directivos.				
9. Las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.				
10. Las formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable.				
11. La actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidas por directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.				
12. Los procesos administrativos institucionales son normados con claridad.				
13. La calidad de los servicios administrativos están evidenciados en registros actualizados de supervisión y monitoreo.				
14. La formación profesional del personal docente y administrativo es idóneo para la función que desempeña.				
15. El personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.				

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “MARÍA PARADO DE
BELLIDO”**

Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente

ESTIMADO DOCENTE

A continuación, se presenta una lista de comportamientos y actitudes que puede caracterizar a un maestro o maestra en su labor como docente.

La información que brinde será tratada de manera confidencial. Ruego sea lo más sincero (a) posible. Las respuestas que usted contestará son totalmente anónimas y se analizará la información de tal modo que ninguna persona quedará identificada ya que las valoraciones serán siempre globales.

El significado de los valores son los siguientes:

1 = Nunca

2 = A veces

3 = Casi siempre

4 = Siempre

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, debes responder señalando con una X sólo una de las alternativas correspondiente a cada afirmación, con la mayor precisión y sinceridad posible.

Gracias por tu colaboración.

ITEMS	VALORES			
	N	A V	C S	S
MOTIVACIÓN EXTRÍNSICA				
1. Tengo libertad en el trabajo para desempeñarme con eficiencia.				
2. Considero que mi trabajo como docente está bien remunerado y me permite vivir con dignidad.				
3. Considero que entre mis colegas de trabajo se establecen buenas relaciones interpersonales.				
4. Considero que en esta institución tengo oportunidad de desarrollar amistades entre mis colegas de trabajo.				
5. Tengo seguridad para realizar todas mis actividades docentes con efectividad.				
6. Recibo capacitación y actualización pedagógica en forma permanente.				
7. Confío en las personas con las que trabajo.				
8. La comprensión y el respeto son características propias de los trabajadores de mi centro de labores.				
9. Tengo apoyo administrativo en mi trabajo para crecer tanto en lo personal como profesionalmente.				
10. Estoy motivado para realizar todas las actividades referentes a mi labor como docente.				
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA				
11. Trabajo de forma autónoma y autosuficiente.				
12. Como docente me siento satisfecho debido a los logros que he podido conseguir.				
13. Siento que mis objetivos y metas profesionales pueden ser alcanzados en esta institución.				
14. Recomendaría esta institución educativa para trabajar.				
15. Me siento útil en esta institución educativa.				
16. Estoy contento con el horario de trabajo.				
17. Considero que es valorado mi trabajo como docente.				
18. Me siento orgulloso de trabajar en esta institución educativa.				
19. Tomo decisiones pedagógicas con libertad.				
20. Por lo general, las dificultades que encuentro en mi trabajo las afronto con optimismo.				

C S L

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

ESTIMADO DOCENTE:

Este cuestionario es una prueba muy fácil, consiste en que señales de cómo te sientes en relación a tu centro trabajo.

A continuación, encontrarás 26 afirmaciones relacionadas con tu trabajo laboral. Lee cada una de ellas y luego marque una respuesta.

El significado de los valores son los siguientes:

S : Siempre

CS : Casi siempre AV : A veces

CN : Casi nunca N : Nunca

NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS, sólo debes responder con la mayor precisión y sinceridad posible a las cuestiones que se plantean.

Gracias por tu colaboración.

ITEMS	VALORES				
	N	C N	A V	C S	S
1. Mi salario es suficiente, me satisface.					
2. En la institución educativa tengo oportunidades de promoción y ascenso.					
3. Estoy satisfecho con los incentivos y premios que me dan.					
4. Estoy satisfecho con la cantidad de trabajo que realizo.					
5. La limpieza e higiene es buena en mi lugar de trabajo.					
6. La iluminación, ventilación y temperatura de mi lugar de trabajo están bien reguladas.					
7. El entorno físico y el espacio en que trabajo son satisfactorios.					
8. Estoy satisfecho de mis relaciones con el director.					
9. Estoy satisfecho de mis relaciones con todos los directivos.					
10. Estoy satisfecho de las relaciones con mis colegas.					
11. Estoy satisfecho de la forma como en mi institución educativa se cumple y se respeta las leyes laborales.					
12. En mi institución educativa se trata con justicia e igualdad.					
13. Los medios materiales que tengo para hacer mi trabajo son adecuados y satisfactorios.					
14. Estoy satisfecho del ritmo con que tengo que realizar mis actividades laborales.					
15. La forma en que se lleva la administración de la institución educativa sobre asuntos laborales me satisface.					
16. La supervisión que ejercen sobre mis labores de trabajo es satisfactoria.					
17. Estoy a gusto con la atención y frecuencia con que me dirigen.					
18. Me gusta la forma en que los directivos juzgan mis labores.					
19. Estoy contento (a) del apoyo que recibo de los directivos.					
20. Me gusta mi trabajo.					
21. Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo de hacer las cosas en las que yo destaco.					
22. Estoy satisfecho con mi trabajo porque me permite hacer cosas que me gustan.					
23. Estoy satisfecho de mi grado de participación en las actividades que se realizan en grupos de trabajo.					
24. Me satisface mi capacidad actual para decidir por mí mismo en aspectos de mi trabajo.					
25. Me satisface mi grado de participación en el desarrollo institucional.					
26. Estoy contento del nivel de calidad educativa que brindamos en la institución.					

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del Juez:	Dra. Liz Bernaldo Faustino
Grado académico del Juez:	DOCTORA
Título de la investigación:	Calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido” – Pasco – 2023
Nombre del instrumento:	Inventario de la Calidad de Gestión Educativa
Autor(a) del instrumento:	Lic Daniel PASTOR MATOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	9
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	10
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	10
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	10
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	10
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		99
Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.		

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 49	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

**OPINION DE
APLICABILIDAD:**

No aplicable	
-----------------	--

Aplicable	☒
------------------	-------------------------------------



Firma del experto

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del Juez:	Mg.Eduardo M,PACHECO PEÑA
Grado académico del Juez:	MAESTRO
Título de la investigación:	Calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido” – Pasco – 2023
Nombre del instrumento:	Inventario de la Calidad de Gestión Educativa
Autor(a) del instrumento:	Lic Daniel PASTOR MATOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	10
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	10
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	9
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	10
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	10
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		99
Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.		

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 49	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

**OPINION DE
APLICABILIDAD:**

No aplicable	☐
-----------------	--------------------------

Aplicable	☒
-----------	-------------------------------------



Firma del experto

VALIDACIÓN DEL JUICIO DE EXPERTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del Juez:	Mg. María Elena Chávez Valentín
Grado académico del Juez:	Magister
Título de la investigación:	Calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido” – Pasco – 2023
Nombre del instrumento:	Inventario de la Calidad de Gestión Educativa
Autor(a) del instrumento:	Lic Daniel PASTOR MATOS

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Indicadores	Criterios	Calificación
1. Claridad	Emplea lenguaje apropiado para las unidades muestrales.	10
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables.	10
3. Actualidad	Considera conceptos/teorías/modelos actualizados.	10
4. Organización	Presenta un diseño ordenado lo que facilita su comprensión.	10
5. Suficiencia	Considera el número suficiente de ítems para cada dimensión.	10
6. Tamaño	La cantidad de ítems está en función de las unidades muestrales.	10
7. Intencionalidad	Sus ítems están formulados para recoger información requerida.	10
8. Consistencia	Los ítems se basan en aspectos teóricos – científicos.	10
9. Coherencia	Sus ítems derivan de la operacionalización de variables.	10
10. Metodología	El Instrumento corresponde al método y técnica a emplear en el estudio.	10
Suma de calificaciones:		100
Indicaciones: Calificar cada criterio dentro del rango de 0 a 10 puntos.		

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Escala de Valoración del Instrumento	Inadecuado	Poco Adecuado	Adecuado	Muy Adecuado	Excelente
	De 0 a 49	De 51 a 69	De 70 a 89	De 90 a 98	De 99 a 100
	No aplicable		Aplicable		

**OPINION DE
APLICABILIDAD:**

No aplicable	☐
-----------------	--------------------------

Aplicable	☒
-----------	-------------------------------------



Firma del experto

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “CALIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA, MOTIVACIÓN LABORAL DEL DOCENTE Y NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “MARÍA PARADO DE BELLIDO” – PASCO – 2023”

	Problema	Objetivos	Hipótesis	Metodología
General	¿Qué relaciones existen entre calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?	Establecer las relaciones que existen entre calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	Hi = Existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa, motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	1. Tipo de investigación: <i>Investigación científica básica</i> 2. Diseño de investigación: <i>Investigación No Experimental</i> Diseño específico: <i>Transeccional correlacional</i> 3. Población: N = 83 4. Muestra: n = 70 5. Métodos: Inductivo, Deductivo, Analítico, Sintético. 6. Instrumentos de recolección de datos: Para medir Calidad de gestión educativa: ▪ <i>Inventario de la Calidad de Gestión Educativa (ICGE)</i> Para medir Motivación laboral del docente: ▪ <i>Cuestionario sobre Motivación Laboral del Docente</i> Para medir Satisfacción laboral de docentes: ▪ <i>Cuestionario de Satisfacción Laboral (CSL)</i> 7. Técnicas de procesamiento de datos: Distribución de Frecuencia, Media Aritmética, Desviación Estándar, Coeficiente de Correlación de Pearson, Coeficiente de Correlación rho de Spearman. 8. Tratamiento estadístico: Análisis con el programa computacional SPSS, versión 22.
Específico 1	a) ¿Qué relaciones existen entre calidad de gestión educativa y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?	a) Determinar las relaciones que existen entre calidad de gestión educativa y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	H1 = Existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa y motivación laboral del docente en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	
Específico 2	b) ¿Qué relaciones existen entre calidad de gestión educativa y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?	b) Determinar las relaciones que existen entre calidad de gestión educativa y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	H2 = Existe una relación estadísticamente significativa entre calidad de gestión educativa y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	
Específico 3	c) ¿Qué relaciones existen entre motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”?	c) Determinar las relaciones que existen entre motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	H3 = Existe una relación estadísticamente significativa entre motivación laboral del docente y nivel de satisfacción laboral de docentes en la Institución Educativa Emblemática “María Parado de Bellido”.	

OPERACIONALIZACIÓN		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Calidad de Gestión Educativa	Desarrollo Institucional	Proyecto Educativo Institucional coherente con las demandas de desarrollo humano nacional, regional y local, y con las exigencias de calidad educativa. Proyecto Educativo Institucional es asumido por la comunidad educativa. Docentes de la institución tienen competencias profesionales acordes a los requerido en el nivel y el perfil docente establecido. Estudiantes son actores fundamentales en su proceso de formación y construcción de aprendizajes. Padres de familia acompañan el proceso de formación y aprendizajes de sus hijos, manteniendo comunicación permanente con la institución.
	Organización y Administración	Organización institucional en su capacidad organizativa funciona de manera eficiente en el corto plazo haciendo posible el logro de las metas. Organización institucional en su capacidad operativa funciona de manera eficiente haciendo posible el logro de las metas. Actores educativos trabajan en un clima de buenas relaciones interpersonales y con actitud de mejora continua. Procesos administrativos fáciles y eficientes para los estudiantes.
Motivación laboral del docente	Extrínseca	- Aspectos motivacionales que brinda la institución. - Aspectos motivacionales que brinda su situación laboral.
	Intrínseca	- Motivaciones relacionadas con el comportamiento personal. - Motivaciones relacionadas a las relaciones interpersonales.
Satisfacción laboral del docente	Satisfacción con los estímulos y salarios	Satisfacción con el salario. Se cumplen las promociones y ascensos. Satisfacción con los incentivos y premios.
	Satisfacción con las condiciones laborales	Satisfacción con la distribución del trabajo. Condiciones de trabajo. Satisfacción con las relaciones personales. Se cumplen las normas laborales. Promoción de valores. Provisión de recursos y medios para el trabajo. Muestra satisfacción con el ritmo de trabajo.
	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con la gestión de la Dirección. Satisfacción con la supervisión realizada. Condiciones de atención. Reconocimiento de las tareas realizadas. Apoyo de los superiores.
	Satisfacción con el trabajo	Complacencia con el trabajo que realiza. Satisfacción con las oportunidades para mostrar fortalezas. Realización personal en el trabajo. Satisfacción con la participación en el grupo. Satisfacción con la autonomía en la toma de decisiones. Satisfacción con las decisiones del grupo. Satisfacción de la calidad de trabajo.