



Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**Diagnóstico de Satisfacción Laboral y Propuesta de Plan de
Acción en la Unidad Educativa Bilingüe Interamericano**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciados
en Psicología Organizacional

Autores:

Juan José Matute Jordán y Esteban Andrés Paccha Guamán

Director:

Mgt. Carlos Esteban González Proaño

Cuenca - Ecuador

2024

Dedicatoria

Con toda la esperanza dedico este proyecto a mí mismo por invadir los imposibles y reanimarme a no rendirme, pero esta fuerza no existiera sin las risas, compañía e historias de mis compañeros, Talía, Leslie, Naty, Marylin y Juan; también, el amor incondicional de Camila en esta etapa de mi vida, quien le ha puesto los colores a todo lo blanco, y en especial los ojos de mamá que miran a través de las montañas y mis almas divididas que me miran desde las estrellas. Nos reuniremos otra vez.

Esteban Paccha

Dedico esta tesis a Dios por la ayuda durante mi vida; a mi madre y padre que han sido de apoyo mutuo para mí y será un honor presentar esta investigación en nombre de ellos; a mis familiares, mejores amigos, mis animales que están y a los que ya no están y a las personas que me cuidan y siempre lo harán desde el cielo, abuelitos Matute y abuelitos Jordán; todo esto es por y gracias a ustedes. Los amo a todos.

Juan José Matute

Agradecimiento

Agradezco principalmente a mi tutor por la confianza que ha puesto en mí durante este hermoso proceso, además de su apoyo incondicional en todos estos años y por último a todas las personas que me han acompañado durante estos años, amigos, familiares y profesores.

Juan José Matute

Agradezco principalmente a mi compañero de tesis Juan Matute por acompañarme en finalizar este proyecto; agradezco el apoyo de la Universidad del Azuay por el financiamiento y el acompañamiento brindado especialmente por Gaby Machado, y mis compañeros.

Esteban Paccha

Resumen

Medir la satisfacción laboral ayuda a evaluar el grado de bienestar que tienen los trabajadores dentro de una organización en relación con su trabajo y el entorno laboral. En el caso de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericana, no se han realizado diagnósticos previos de la satisfacción del personal, debido a la falta de tiempo y conocimiento por parte de los altos mandos. Por lo tanto, el objetivo de este estudio ha sido diagnosticar el grado de satisfacción que presentan los colaboradores dentro de la institución y proponer un plan de acción para mejorarla, utilizando un enfoque de investigación cuantitativa, de tipo transversal. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario de satisfacción laboral a los colaboradores de la institución. Los resultados de esta investigación revelan que, aunque no existe una diferencia significativa en el grado de satisfacción entre el personal administrativo y docente, se observa un nivel de inclinación hacia una mayor satisfacción laboral entre los docentes. Esto indica que a pesar de las condiciones similares, los docentes perciben su entorno laboral de manera más positiva. A partir de estos resultados, se han diseñado estrategias focalizadas para mejorar el bienestar de los empleados, optimizando así la cultura organizacional y promoviendo un ambiente más saludable.

Palabras Clave: satisfacción laboral, administrativos, docentes, ámbito educativo, autoeficacia, área organizacional, plan de acción

Abstract

Measuring job satisfaction helps to evaluate the degree of well-being that workers have within an organization in relation to their work and the work environment. In the case of the Inter-American Bilingual Educational Unit, no prior diagnoses have been made due to lack of time and knowledge on the part of senior management. Therefore, the objective of this study was to diagnose the degree of satisfaction presented by its collaborators within the institution and propose an action plan to improve it, using a cross-sectional quantitative research approach. To collect data, a job satisfaction questionnaire was applied to the institution's collaborators. The results of this research reveal that, although there is no significant difference in the degree of satisfaction between administrative and teaching staff, a level of inclination towards greater job satisfaction is observed among teachers. This indicates that, despite similar conditions, teachers perceive their work environment more positively. Based on these results, focused strategies can be designed to improve employee well-being, thus optimizing the organizational culture and promoting a healthier environment.

Keywords: job satisfaction, administrative, teachers, educational field, self-efficacy, organizational area, action plan.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Tabla de Contenidos	vi
Índice de figuras	viii
Índice de Tablas	ix
Índice de Anexos	x
Introducción	1
Capítulo 1. Marco Teórico y Estado del Arte	3
1.1 Conceptos de Satisfacción Laboral.....	3
1.2 Bienestar y Satisfacción Laboral	3
1.3 Importancia de la Satisfacción Laboral en el Área Personal	5
1.3.1 Autoeficacia y la satisfacción laboral	6
1.4 Importancia de la Satisfacción Laboral Dentro del Área Organizacional	7
1.5 Criterios y Convergencia de la Satisfacción Laboral en el Ámbito Educativo	8
1.6 Cambio Organizacional	11
1.7 Estado del Arte.....	14
Capítulo 2. Metodología.....	18
2.1 Tipo de investigación.....	18
2.2 Participantes.....	18
2.3 Instrumentos	18
2.4 Procedimiento	19
2.5 Análisis de Datos	20
Capítulo 3	21

3.1 Resultados de la Satisfacción Laboral	21
3.1.1 Resultados sobre la Satisfacción Intrínseca en los Docentes y Administrativos	21
3.1.2 Satisfacción Intrínseca Resultados Globales	22
3.1.3 Resultados sobre la Satisfacción por las Prestaciones Recibidas en los Docentes y Administrativos	23
3.1.4 Satisfacción de Prestaciones Recibidas Resultados Globales	24
3.1.5 Resultados sobre la Satisfacción con el Ambiente en los Docentes y Administrativos	25
3.1.6 Satisfacción con el Ambiente Resultados Globales.....	26
3.1.7 Resultados sobre la Satisfacción con la Supervisión en los Docentes y Administrativos	27
3.1.8 Satisfacción con la Supervisión Resultados Globales	28
3.1.9 Resultados sobre la Satisfacción con la Participación en los Docentes y Administrativos	29
3.1.10 Satisfacción con la Participación Resultados Globales	30
3.1.11 Resultado Globales en los Docentes y Administrativos	31
3.1.12 Resultados Generales.....	32
3.2 Plan de Acción	33
3.2.1 Implementación	34
3.2.2 Conclusión	34
Conclusiones	35
Recomendaciones.....	36
Referencias Bibliográficas	37
Anexos.....	44

Índice de figuras

Figura 1-Resultados sobre la Satisfacción Intrínseca en los Docentes y Administrativos.....	21
Figura 2-Satisfacción Intrínseca Resultados Globales	22
Figura 3- Resultados sobre la Satisfacción por las Prestaciones Recibidas en los Docentes y Administrativosw	23
Figura 4-Satisfacción de Prestaciones Recibidas Resultados Globales	24
Figura 5-Resultados sobre la Satisfacción con el Ambiente en los Docentes y Administrativos	25
Figura 6-Satisfacción con el Ambiente Resultados Globales.....	26
Figura 7-Resultados sobre la Satisfacción con la Supervisión en los Docentes e Administrativos	27
Figura 8-Satisfacción con la Supervisión Resultados Globales	28
Figura 9-Resultados sobre la Satisfacción con la Participación en los Docentes y Administrativos	29
Figura 10-Satisfacción con la Participación Resultados Globales	30
Figura 11-Resultado Globales en los Docentes y Administrativos	31
Figura 12-Resultados Generales.....	32

Índice de Tablas

Tabla 1- Matriz Plan de Acción.....	33
-------------------------------------	----

Índice de Anexos

Anexo- 1 Test S20/23	45
----------------------------	----

Introducción

La Unidad Educativa Bilingüe Interamericana es una institución cristo-céntrica, basada en un modelo educativo clásico, con valores bíblicos y teniendo a Dios como pilar de fe y sustento académico y científico; ubicada en la ciudad de Cuenca, con más de 60 años en el ámbito educativo, siendo pionera en la enseñanza del idioma inglés.

La institución no se ha centrado en el campo psicológico organizacional para abordar temas relacionados al manejo del personal dentro de la institución; como consecuencia de esto, no conoce temas relacionados al bienestar organizacional, por ende nunca han tenido como objetivo diagnosticar que tan satisfechos se sienten sus colaboradores en la institución, los cuales, en el caso de los docentes, actúan directamente día a día sobre la enseñanza de sus estudiantes.

Ante lo expuesto, el tema propuesto es de gran importancia pues determina un diagnóstico y propuesta de acción frente a los resultados, mismos que serán una base sólida para gestionar de manera adecuada al talento humano de la institución.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los trabajadores de la Unidad Educativa Bilingüe Interamericano?

- ¿Qué plan se propone frente a los resultados?

Objetivo General

Diagnosticar la satisfacción laboral en la Unidad Educativa Bilingüe Interamericano.

Objetivos específicos

- Destacar la importancia de la satisfacción laboral en el rendimiento y productividad de los trabajadores

- Determinar los niveles y factores de satisfacción laboral dentro de la institución
- Proponer un plan de acción

Capítulo 1. Marco Teórico y Estado del Arte

1.1 Conceptos de Satisfacción Laboral

Existen algunos autores que hablan sobre la satisfacción de una persona en el ámbito laboral, o mejor entendida como satisfacción laboral. Para Newstrom (2007), la satisfacción laboral engloba sentimientos oportunos que el empleado tiende a percibir sobre su trabajo. Otra definición mantiene que la satisfacción laboral es valorada como la evaluación subjetiva que realiza la persona sobre su propio empleo, reflejando así sus sentimientos y percepción frente a él (Warr, 2003, citado por Laca et al. 2006).

Y por último para Robbins. (1994), citado por Murillo et al. (2003) la satisfacción laboral se concibe como una disposición general hacia el trabajo, más que como un conjunto de acciones específicas. Así, el nivel de satisfacción dentro del trabajo se determina por la distinción percibida entre las recompensas que los trabajadores reciben y las que creen que deberían recibir.

Todos estos conceptos ponen en evidencia las profundas necesidades que se requieren satisfacer para estructurar positivamente el desarrollo individual; cada persona está constituida por una visión de autorrealización, la cual buscan cumplir independientemente del lugar en donde se encuentren; de ahí que es claro que la ausencia de ciertas aspiraciones personales podría generar una grave brecha de insatisfacción y desinterés hacia el autodesarrollo.

1.2 Bienestar y Satisfacción Laboral

El bienestar se pronuncia por un deseo íntimo de satisfacción que incita y crea una sensación de propiedad que permite sentirse pleno en cualquier área de vida, pero en el campo laboral se concentra en una motivación intrínseca del capital humano que

desemboca en la productividad, a la par de sus actividades y proyectos en los que es participe el trabajador consigo mismo y su entorno. (Delgado, 2014)

Los aspectos sociodemográficos como edad y género tienen una gran influencia dentro de cualquier sistema organizacional en conjunto con características laborales como: la autonomía, autoeficacia, comunicación efectiva etc. que corroboran la experiencia en el caso de docentes, sumando una relación directa como indirecta del entorno estudiantil y su cultura (Moriani y Herruzo, 2006). Dentro de los resultados sobre los estudios encontrados acerca de la calidad de vida del docente universitario en México, se pudo distinguir además de los criterios biológicos o jerarquía organizacional en conjunto con la remuneración, que el principal pilar que moldea la calidad de vida es la salud (Verdugo et al., 2008), por lo que se puede sumar que la salud permite un bienestar íntimo a los docentes en sus labores diarias y esto permitirá una satisfacción oportuna con su trabajo. Por consecuente la autopercepción sobre la calidad de vida toma la debida importancia para el desarrollo personal que permitirá a los colaboradores sentirse plenamente satisfechos en cualquier etapa de su vida y sobre todo en su área laboral, por lo que las instituciones deberían fomentar la práctica y concientización de hábitos saludables que ayuden a mejorar la calidad de vida de los colaboradores en sus instituciones educativas u organizaciones.

Hoy en día, al poner en contexto la calidad de vida y satisfacción en el trabajo, se deben tomar en cuenta los aspectos psicológicos que influyen en el desempeño de las funciones diarias de los trabajadores. La calidad de vida dentro del ámbito laboral tiene su propia trayectoria, desde cómo organizar el trabajo hasta como establecer estándares calificativos en conjunto con el desarrollo cultural y educativo, lo cual implícitamente requiere de una eficacia ante las exigencias humanas del aprendizaje; sin embargo, esto se debería asentar sobre la humanización de los procesos laborales, para así fortalecer de forma estructural el compromiso íntimo con la organización, a través de un buen ambiente

laboral que fomente la participación activa en las actividades diarias, generando así una satisfacción laboral íntegra. (García, 2014)

1.3 Importancia de la Satisfacción Laboral en el Área Personal

El bienestar individual abarca varios niveles, tanto físicos, ambientales y psicológicos, dejando en evidencia una estrecha relación entre el bienestar social e individual. Un factor fundamental que impacta directamente sobre el bienestar de la persona es la calidad de vida laboral, definida como las condiciones de vida óptimas dentro de un ambiente laboral general para las personas (Davis y Newstorm, 2003). Las organizaciones configuran su manera de direccionar a sus colaboradores para rendir y cumplir la mayoría de responsabilidades funcionales, pero, no se valora del todo las necesidades mentales requeridas para guiar el desempeño y compromiso de todos.

Se define a la satisfacción laboral como un conjunto extenso de actitudes y respuestas emocionales positivas que un individuo mantiene frente a su trabajo, las mismas que están formadas a partir de la comparación sobre las expectativas previas con los resultados efectivos obtenidos de la labor desempeñada (Topa et al., 2004). Para Kalleberg (1977), citado por Galaz (2002), la importancia del estudio de la satisfacción laboral se asocia directamente con el vínculo entre el desarrollo y dignidad de los trabajadores como individuos, así observando que un trabajador que experimenta mejor satisfacción en su entorno laboral tiende a demostrar un comportamiento más favorable enfocado en la organización que aquellos que presentan menos satisfacción.

Vivimos en una época caracterizada por la transición de los modelos organizacionales obsoletos hacia otros aún no completamente definidos, lo que implica una constante restauración permanente, generando incertidumbre en aspectos esenciales como

el bienestar laboral, dificultando así que el equilibrio entre la vida personal y la vida dentro del trabajo sea posible de mantener (Laca et al., 2006). El avance administrativo ha ido encaminándose a preocuparse por el cuidado de su capital humano; es una nueva forma de sobrellevarse en un mundo competitivo pero indiferente con las individualidades que tiene cada persona.

1.3.1 Autoeficacia y la satisfacción laboral

Uno de los aspectos que podemos valorar dentro de la satisfacción laboral en el área personal es la conciencia de nuestras capacidades, denominada autoeficacia, la cual proporciona a las personas la confianza de creer en sus capacidades para tomar el control en varias áreas de su vida. De la misma forma la autoeficacia vendría a ser una cualidad fundamental en la vida de las personas para poder ser conscientes de su satisfacción laboral, ya que nace del balance de estímulos estresores que aumentan o disminuyen (Meseguer et al., 2014). La autoeficacia se vincula a la autoconciencia y reflexionar sobre sus actos; si una persona es autoeficaz puede sumar una satisfacción intrínseca a la mayoría de actividades que cumple en un día normal de trabajo. Sin embargo, cabe recalcar que, dentro de un ámbito de uso, la autoeficacia profesional conlleva a mantener una concentración más amplia dentro de los horarios laborales a comparación de una autopercepción ordinaria de nuestro control. (Jones y Fletcher, 2003; Merino et al., 2015). La relación de la satisfacción laboral y la autoeficacia contiene información científica disponible que demuestra su aporte al desarrollo íntegro. (Perdue et al., 2007).

Se puede concluir que los conceptos de autoeficacia y desarrollo están íntegramente ligados, ya que la eficacia es un factor que nos permite medir como un individuo se puede sentir satisfecho con el desarrollo de sus actividades dentro de una organización y a nivel

personal, ya que está centrada en la autopercepción y el control oportuno de dichas actividades.

1.4 Importancia de la Satisfacción Laboral Dentro del Área Organizacional

Hoy en día dentro de la evolución de las organizaciones la importancia sobre el capital humano se ha vuelto un tema imprescindible para reinventar y desarrollar los sistemas organizacionales de cualquier ámbito. La satisfacción laboral es uno de los indicadores fundamentales sobre el capital humano, el cual se ha estado investigando sobre el pasar de los años teniendo un carácter trascendental. Esta satisfacción es fundamental desde una visión organizacional ya que está asociada con el desarrollo, el desempeño y la participación autónoma (Dugguh y Dennis, 2014).

Así también, Martínez et al. (2007) mencionan que las organizaciones hoy en día están priorizando la importancia de la satisfacción de sus trabajadores porque esta impulsa la competitividad, calidad del servicio que se presta y dirección de cómo se crean los productos.

Esta idea tiene un efecto en los trabajadores ya que poseen un ánimo positivamente elevado, son más productivos, haciendo que las organizaciones se expandan y sean más eficaces en relación a las que no cuentan con un capital humano satisfecho y activo. (Robbins y Judge, 2013).

Teniendo en cuenta estas ideas es de interés para cualquier organización se valora la importancia de los aspectos psicológicos de sus trabajadores, ya que la ausencia de una óptima satisfacción puede influenciar negativamente sobre el desarrollo de la empresa u organización debido al bajo desempeño, un mal clima laboral, rotación de personal etc. (Zurita, 2015).

Las industrias buscan triunfar alcanzando los estándares de crecimiento financiero, por lo que impulsaran cada aspecto que les permita expandirse sólidamente en el mercado; por su parte, dentro de las instituciones educativas, es necesario desarrollar los métodos educacionales para poder asegurar un servicio de calidad a la sociedad, ante lo cual es muy importante verificar que tan satisfechos se encuentran los educadores al cumplir su trabajo, ya que cumplen un rol muy importante en beneficio de la sociedad.

En los últimos años, la globalización ha impulsado una serie de cambios laborales, sociodemográficos, demográficos y políticos en todo el mundo que han tenido importantes repercusiones en la salud de la población en general (Gil-Monte, 2009) y en la salud de los educadores en particular. Para poder entender la visión de cómo surgen estas problemáticas se debe tener presente los estímulos principales a los que están sujetos el profesorado tanto en su campo profesional como personal. Dou et al. (2017) manifiestan que la independencia que existe en el trabajo está consistentemente vinculada con el bienestar de los trabajadores, siendo considerado un elemento favorable para su satisfacción en el campo laboral.

1.5 Criterios y Convergencia de la Satisfacción Laboral en el Ámbito Educativo

En las instituciones educativas, la satisfacción laboral forma parte de un proceso fundamental para la investigación educacional, ya que hace énfasis en los beneficios bilaterales entre el profesorado y los estudiantes, refiriendo que un docente “satisfecho” actúa directamente en los resultados de la institución (Zee y Koomen, 2016). Un aspecto crucial dentro del ambiente escolar es la valorización de quienes forman parte de ellas, influyendo directamente en la interacción entre el cuerpo docente, grupo de estudiantes y el personal administrativo en una unidad educativa (Bingham, 2001).

Según Díaz et al (2002), la satisfacción laboral del docente se denota en la

participación que tiene éste hacia su trabajo, ya que responde de manera positiva frente a su labor diaria dependiendo de factores organizacionales como el salario, la supervisión, el reconocimiento y planes de carrera oportunos. La satisfacción laboral nace por consecuencia de muchos factores motivacionales que incluyen un compromiso directo con la organización, por lo que podemos afirmar que las instituciones educativas son las que en gran parte definirán la satisfacción de su cuerpo docente.

En el campo educativo, la satisfacción laboral está relacionada con el poder autónomo de los docentes en la toma de sus decisiones, prácticas profesionales, uso de metodologías, evaluaciones y la capacidad que tienen de asumir la responsabilidad frente a su actuar (Balkar, 2015). La teoría de la autodeterminación, ratifica que los seres humanos están sometidos a varios estilos motivacionales dentro de su entorno laboral; la experiencia que se asume de varios de estos estilos es significativa, porque conduce a resultados más favorables tanto individuales como organizacionales, como lo es la regulación controlada (motivación introyectada y extrínseca) en contraste con la regulación autónoma (motivación intrínseca e identificada), (Slemp et al., 2018). Tanto factores internos como externos servirían como medidores del bienestar docente y por defecto pondrán en conocimiento la situación organizacional de que tan satisfechos se encuentran con su labor diaria.

Dentro de la misma reflexión, Padilla (2016) contextualiza que se debe considerar que el entorno académico del docente está bajo condiciones de un consecuente cambio y progreso; entre ellas podemos señalar las visiones y expectativas que poseen individualmente, ya que se puede mentalizar un espacio completamente óptimo de desarrollo pero a veces puede resultar completamente lo contrario, y en segundo lugar el hecho de formar parte de una unidad educativa los somete a seguir ciertas normas institucionales que pueden ir en contra de las perspectivas educativas que los docentes

pueden impartir dentro de la institución. La distribución de los recursos, los modelos educativos y las emociones involucradas son parte de las trabas dentro de la satisfacción laboral docente, que si bien son óptimas podrán impulsar el desarrollo.

Dentro de la eficiencia y cumplimiento de un profesor satisfecho, Wray et al. (2000) mencionan que ser un docente eficaz implica la aplicación de diversas técnicas y métodos de enseñanzas, las cuales pueden llegar a ser simulaciones, estudios de casos y discusiones, logrando así el cumplimiento de objetivos sobre el campo académico para apoyar el aprendizaje de sus alumnos. También existen variables íntimamente independientes como lo son el sexo, el cual influye indistintamente de la apreciación social que se le asigna.

Muñoz- Méndez et al. (2017) mencionan que el profesorado de sexo femenino se encuentra más satisfecho con su trabajo, a diferencia de otros pensadores que no le encuentran una influencia directa. Por otro lado, la investigación se centra en la importancia y la óptima prevención de la salud mental del profesorado.

Veldman et al. (2016) mencionan, refiriéndose a un importante experimento, que la satisfacción laboral de los docentes está positivamente influenciada por la autorrealización que estos desean alcanzar, reflejándose en la buena relación con sus estudiantes. Algunos estudios del profesorado en España también han arrojado conclusiones sobre la vida laboral del docente que respaldan la idea de que las actividades académicas que generan satisfacción son la docencia y la relación comunicativa con los estudiantes, mientras que las menos satisfactorias son las situaciones profesionales (trabajo fijo o no) y las cortas oportunidades para promocionarse académicamente sobre todo en los de menor jerarquía. (Guevara & Domínguez, 2011)

Los docentes que no han cubierto esta satisfacción intrínseca en su vida denotaban un bajo rendimiento laboral, al reducir el número de actividades académicas que

acostumbraban a desarrollar a lo largo de su carrera. Este aporte más reciente respalda una sólida contribución al fomento de la innovación dentro de las aulas educativas (Klaeijnsen et al., 2018).

1.6 Cambio Organizacional

Como manifiesta Chiavenato (2004), el cambio organizacional consiste en el proceso de modificación que ejerce la parte gerencial en toda organización, además de la fuerza ejercida en el medio para el movimiento organizacional.

Existen tres dimensiones para la realización del cambio organizacional: la primera es el uso del contexto, teniendo en cuenta el cambio convergente alineado con la dirección existente del departamento en el que opera y el cambio divergente que ocurre cuando una organización pasa de un uso de prototipo a otro. La segunda dimensión está ligada al contenido, donde ocurre el cambio evolutivo y progresivo mediante un proceso lento y gradual y en otra instancia el cambio revolucionario en el que se interviene en aspectos fundamentales de la organización como su estructura y reglas. Por último, existe la dimensión enfocada al proceso, la cual puede ser tangible en relación con procesos internos de trabajo o estructuras formales y por otro lado intangible en relación a creencias, relaciones organizacionales, etc (Diez de Castro et al., 2004).

Gomes (2009), menciona que no todos los cambios comparten el mismo grado de naturaleza y profundidad. El propone dos tipos de cambios organizacionales: el primero de carácter superficial y el segundo de carácter más objetivo y profundo. El primero, definido como ajustes lineales, continuos y permanentes a las características del sistema organizacional en el día a día. El segundo tipo se establece como multi-dimensional, multi-nivel y de naturaleza radical, lo que indica el fin de los paradigmas organizacionales existentes y la generación de uno nuevo. (Gomes Da Silva & Wetzel, 2007).

Chiavenato (2004), propone que el desarrollo organizacional es fundamental en toda organización que busca la supervivencia en condiciones de cambio. En este enfoque, el cambio se da en un mundo modernizado que exige reactivar y reconstruir las organizaciones buscando una mejor adaptabilidad. Por consecuencia para que se produzca un cambio en la organización, éste no puede darse de manera espontánea y sin organización, por ende, debe planificarse.

Shah (2009), afirma que cuando se presentan cambios en una organización, como una reestructuración interna, ésta causa en los colaboradores múltiples sensaciones, las que pueden llegar a ser sentimientos de ansiedad, insatisfacción, miedo e inseguridad, influyendo directamente en la satisfacción laboral de la organización.

En relación a la resistencia al cambio, Hodge & Johnson (1970; citados por Tseng & Kang, 2009), encontraron que entre los colaboradores existe resistencia al cambio organizacional cuando estos perciben que puede llegar a afectar su status social, su influencia o las oportunidades laborales. La inquietud que se produce durante el cambio en la organización, genera sentimientos de inseguridad laboral, y esta, a su vez, provoca consecuencias de carácter negativo en el compromiso y la satisfacción laboral. Las relaciones interpersonales suman una importancia directa dentro del cambio organizacional ya que condicionan una transformación cultural entre sus colaboradores. (Albion & Gagliardi, 2004).

Shah (2009), puso en evidencia la relación entre la satisfacción profesional y el cambio organizacional. Tomando en cuenta las variables individuales antes y después de un cambio organizacional, variables que se refieren a las relaciones laborales perceptibles en el ambiente de trabajo y los cambios que mantienen influencia en los trabajadores de

una organización, la satisfacción laboral aumenta o disminuye según los procesos y cambios nuevos que puede llegar a experimentar toda organización.

El cambio organizacional desempeña un papel fundamental en la satisfacción laboral de los trabajadores. En un entorno empresarial dinámico, la capacidad de una organización para adaptarse y evolucionar no solo afecta su competitividad y éxito a largo plazo, sino también el bienestar y la motivación de su personal. Algunas investigaciones analizadas muestran que un enfoque proactivo y bien gestionado del cambio organizacional puede generar mejoras significativas en la satisfacción laboral. Las transformaciones bien planificadas y comunicadas, que involucran a los trabajadores en el proceso y consideran sus necesidades y expectativas, tienden a crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

En conclusión, la satisfacción laboral es un componente esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización. Se ha demostrado que la satisfacción laboral no solo impacta positivamente en el bienestar y la motivación de los trabajadores, sino que también tiene efectos significativos en la productividad, la calidad del trabajo y la retención del talento. Las investigaciones muestran que los trabajadores satisfechos tienden a mostrar un mayor compromiso y lealtad hacia la organización, lo cual se traduce en una menor rotación de personal y en la reducción de costos asociados al reclutamiento y la capacitación. Además, la satisfacción laboral contribuye a la creación de un entorno de trabajo positivo, donde se fomenta la colaboración y la innovación, mejorando así la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa. Se ha demostrado también que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional, la equidad en el trato y unas condiciones laborales adecuadas. Las organizaciones que invierten en estos aspectos no solo logran mejorar la satisfacción

de sus trabajadores, sino que también fortalecen su reputación y atractivo como empleadores preferidos en el mercado.

En definitiva, la satisfacción laboral es clave para construir organizaciones fuertes y resilientes. Al priorizar el bienestar de sus trabajadores, las empresas no solo cumplen con una responsabilidad social, sino que también aseguran su crecimiento y éxito a largo plazo. La creación de estrategias efectivas para aumentar la satisfacción laboral debe ser una prioridad para cualquier líder organizacional que aspire a un desempeño destacado y sostenible en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, por consecuencia, la insatisfacción laboral en el área educativa puede ser una base frágil para el desarrollo humano en conjunto, por lo que es de suma importancia esta investigación para poder mejorar la situación personal del profesorado y por ende la calidad de educación que se imparten en las instituciones educativas tanto públicas como privadas.

1.7 Estado del Arte

Para el estado del arte, se toma en cuenta artículos relacionados con la satisfacción laboral de varias empresas. Se incluyen tres investigaciones desarrolladas, una en Costa Rica y dos en España.

El primer estudio perteneciente a Briones et al. (2010) titulado: Satisfacción Laboral de los Profesores de Secundaria: Efecto de Factores Demográficos y Psicosociales, cuyo objetivo fue evidenciar los factores más incidentes en la satisfacción laboral del profesorado. La metodología aplicada fue una investigación de tipo correlacional, a través de la herramienta “Escala de Autoeficacia Interpersonal Docente”, creada por Albert Bandura.

Se trabajó con una muestra conformada por 68 profesores de secundaria, en contextos caracterizados por su diversidad cultural. La media de edad fue de 43.56 años (DT = 10.93); el 60.3% eran mujeres y el 39.7% hombres.

Los resultados obtenidos concluyen que la satisfacción laboral estaba positivamente relacionada con el logro personal y el apoyo percibido de los compañeros, y negativamente relacionada con el agotamiento emocional. La auto eficacia de los profesores fue un indicador indirecto de la satisfacción laboral y un referente directo del logro personal y la percepción del apoyo recibido de los compañeros.

El segundo estudio es presentado por Alonso-Tapia y Ruiz-Díaz (2022) y se titula: *Clima Escolar y Variables Motivacionales del Profesorado: Efectos sobre la Satisfacción de los Docentes y el Clima Motivacional del Aula, Percibido por los Estudiantes de Secundaria*. Un estudio transcultural, cuyo objetivo fue estudiar el efecto potencial de la percepción del clima escolar por parte de los profesores y de las variables motivacionales de estos relacionadas con los estudiantes en la satisfacción de los profesores con la escuela y el clima motivacional del aula (CMC) y validar una batería de cuestionarios para evaluar las diferentes variables motivacionales de los docentes relacionadas con los estudiantes: conocimiento motivacional, enfoque de los docentes en las calificaciones y necesidades emocionales de los estudiantes y expectativas. La metodología aplicada fue una investigación de tipo correlacional utilizando la herramienta “Cuestionario Abreviado de Conocimientos Motivacionales de Profesores (TMK-AQ). Este cuestionario, desarrollado para este estudio, es una versión corta del TMK desarrollado por Alonso-Tapia y Ruiz-Díaz. Se lo aplicó a una muestra de 441 docentes de secundaria y preparatoria junto con 5.379 estudiantes de 27 escuelas.

Los profesores participaron voluntariamente después de que sus escuelas recibieron

información que explicaba el propósito del estudio. Además, se utilizó una serie de herramientas y cuestionarios que se detallan a continuación:

- Cuestionario Abreviado de Conocimientos Motivacionales del Profesorado (TMK-AQ).
- Batería de Variables Motivacionales del Profesorado relacionadas con el Alumnado (B-TMV-S).
- Los profesores se centran en las notas de los alumnos (TFSG)
- Los profesores se centran en las necesidades emocionales de los alumnos (TFSEN)

Los resultados obtenidos de este estudio denotaron que la influencia del ambiente escolar y las perspectivas de auto realización de los profesores son los factores esenciales que permiten discriminar la satisfacción del profesorado. En una segunda instancia el CMC (clima motivacional de la clase) no está relacionado con la satisfacción laboral del profesorado sino solo con factores externos como las actitudes estudiantiles.

Por último, el tercer estudio, perteneciente a González (2022) titulado: Satisfacción laboral del Profesorado de Educación Infantil, Primaria, Secundaria y Formación Profesional con las Instalaciones y Recursos del Centro, en función de Variables Socio demográficas y de Cargos de Responsabilidad; cuyo objetivo fue realizar un estudio exploratorio sobre los fundamentos de la satisfacción laboral en cada nivel educativo del profesorado.

La metodología consistió en un estudio exploratorio aplicado a una muestra del profesorado de las distintas comunidades autónomas de España, mediante un procedimiento online, con un cuestionario elaborado y validado por expertos. Se procedió analizando 16 ítems, con un KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) de 0,836 y un valor de significación de Bartlett de 0,001. Se utiliza el Análisis de Componentes Principales y la rotación Varimax, respondieron al mismo 2738 docentes. Su coeficiente de fiabilidad de Cronbach es de .80. Se realizaron

análisis descriptivos, diferencia de medias y análisis multivariado. Los resultados indican que el profesorado otorga una valoración media-alta a su satisfacción laboral general. El ambiente de trabajo, las instalaciones y los recursos del centro también están valorados como medio-altos.

Capítulo 2. Metodología

2.1 Tipo de investigación

Esta investigación es de enfoque cuantitativo por tal motivo que buscamos diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados, según el propósito de la tesis será de tipo aplicada debido a que el objetivo es abordar un tema específico el cual es satisfacción laboral en una institución, además es de profundidad exploratorio por el motivo que es una primera aproximación en esta institución frente a este diagnóstico y en tiempo transversal por que los datos serán levantados en dentro de un tiempo determinado y concreto.

2.2 Participantes

La Unidad Educativa Bilingüe Interamericana es una institución ubicada en la ciudad de Cuenca; cuenta en sus instalaciones con 102 trabajadores, de los cuales se dividen en 73 personas en el área docente y 29 personas que se encuentran ubicadas en el área administrativa. Para esta investigación se trabajó con la población total de la institución, a la que se le aplicó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20\23 de J.L. Mejía y J.L. Peiró (1989)

2.3 Instrumentos

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S20-23 elaborado por Meliá y Peiró (1989) es una herramienta utilizada para medir la satisfacción de los empleados con el lugar de trabajo.

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S20-23, como su nombre indica, tiene 23 ítems. Cada ítem del cuestionario se califica mediante una escala Likert de cinco puntos que inicia desde “Nada Satisfecho” hasta “Muy Satisfecho”. La Encuesta de Satisfacción Laboral S20-23 es una herramienta importante para medir la satisfacción laboral de los empleados y puede ayudar a los empleadores a identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para

aumentar la satisfacción laboral, y en última instancia, el compromiso y la retención de los empleados.

La herramienta presenta cinco dimensiones de satisfacción

(I) Satisfacción con la supervisión,

(II) Ambiente físico de trabajo

(III) Prestaciones recibidas

(IV) Satisfacción intrínseca del trabajo.

(V) Satisfacción con la participación.

También se puede utilizar en investigaciones académicas y organizacionales para comprender mejor los factores que influyen en la satisfacción laboral y su impacto en el desempeño y el bienestar de los empleados.

2.4 Procedimiento

Primeramente, se elaboró una solicitud para obtener la autorización del Rector de la institución para aplicar el cuestionario correspondiente, la aprobación se dio mediante una reunión con los altos mandos de la institución. Tras recibir la aprobación, se realizó una breve planificación en conjunto con la institución para el levantamiento de datos, proceso que se realizó de manera virtual. La recolección de datos se realizó en un determinado lapso de tiempo dispuesto por el Rector, enviando el cuestionario a cada trabajador de la institución.

Una vez reunidos los datos de los cuestionarios, se llevó a cabo la tabulación de las evaluaciones del personal en Excel y con los resultados obtenidos se elaboraron tablas y gráficos estadísticos a ser presentados en la institución educativa, cuyo objetivo principal fue poder visualizar por primera vez la situación que vive la institución y como se sienten el

personal dentro de ella. Finalmente, ante los resultados obtenidos, se elaboró un plan de acción, enfocado siempre en velar por el bienestar del personal.

2.5 Análisis de Datos

En esta investigación de enfoque cuantitativo, se realizó la tabulación de los datos a través de la herramienta Excel, presentando los resultados correspondientes mediante tablas y gráficos estadísticos obtenidos con los datos.

Capítulo 3

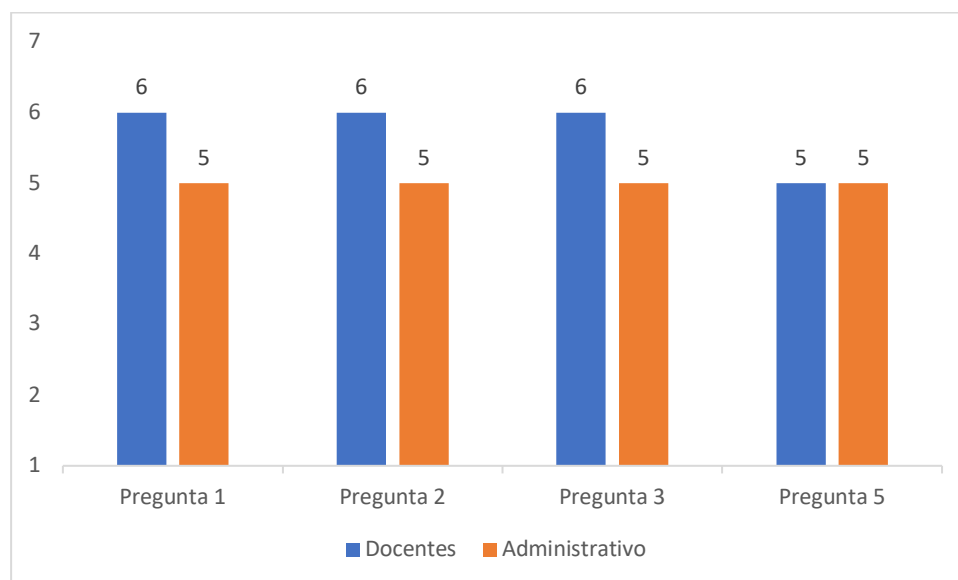
3.1 Resultados de la Satisfacción Laboral

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral en la institución, mostrando una comparación de las cinco dimensiones entre el personal administrativo y el personal docente junto con los resultados globales de cada dimensión.

3.1.1 Resultados sobre la Satisfacción Intrínseca en los Docentes y Administrativos

Figura 1

Figura 1-Resultados sobre la Satisfacción Intrínseca en los Docentes y Administrativos



Nota: 1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.
 2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
 3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
 5. Los objetivos, metas que debe alcanzar.

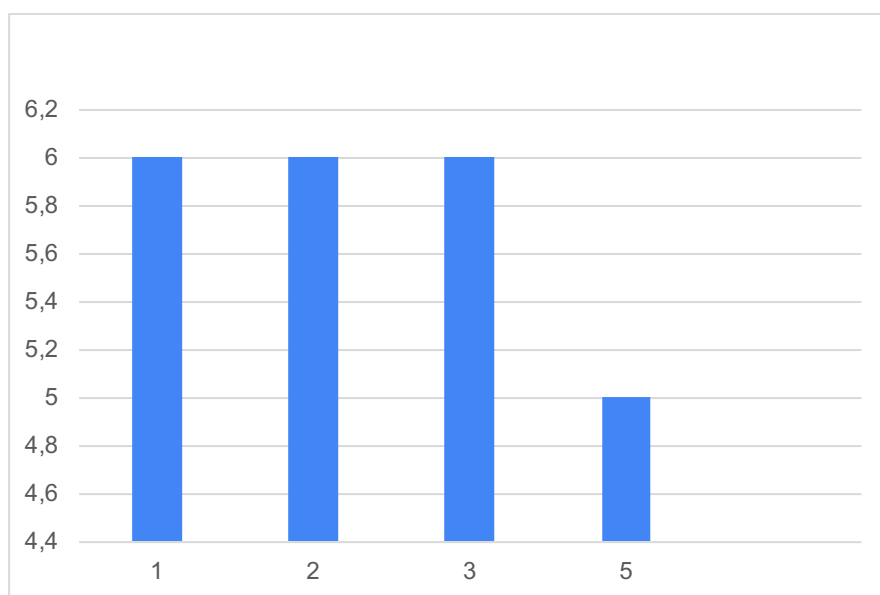
Entre los docentes y administrativos del estudio realizado, el nivel de satisfacción intrínseca en las tres primeras preguntas del test es de “bastante satisfecho” para los docentes y “algo satisfecho” para los administrativos, lo que refleja las satisfacción que presenta cada uno con las oportunidades laborales que tienen en su trabajo; en la quinta pregunta tenemos un resultado de “algo satisfecho” tanto en los docentes como en los

administrativos, lo que indica que apenas encuentran metas en su entorno laboral. Estos resultados nos demuestran una clara evidencia de que los participantes de manera emocional están satisfechos.

3.1.2 Satisfacción Intrínseca Resultados Globales

Figura 2

Figura 2-Satisfacción Intrínseca Resultados Globales



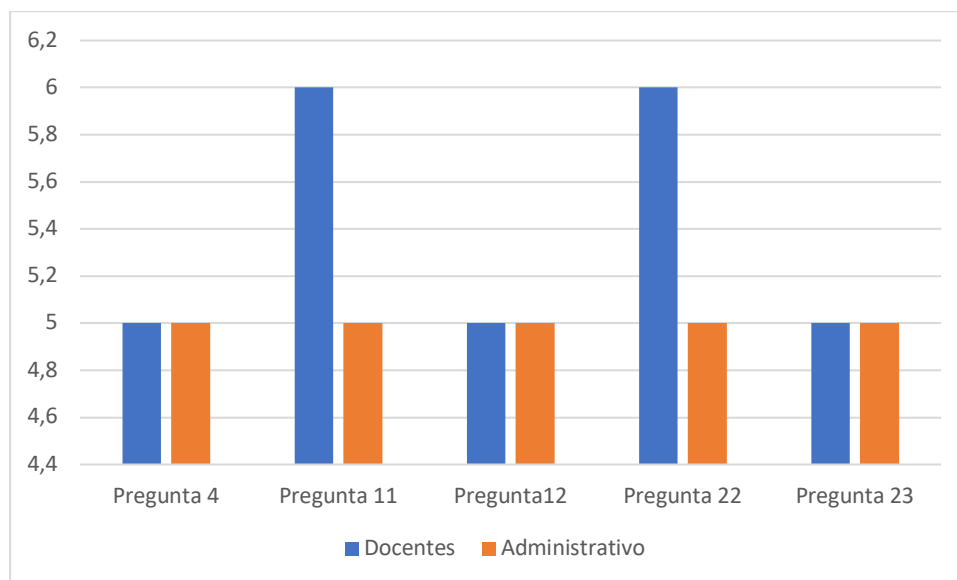
Nota: 1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.
 2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.
 3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.
 5. Los objetivos, metas que debe alcanzar.

Como podemos observar entre los 101 participantes del estudio realizado, en cuanto a los resultados globales de la satisfacción intrínseca, tenemos que en las preguntas uno, dos y tres, todo el personal está “bastante satisfecho” con la realización de su trabajo y las oportunidades que le ofrecen en su entorno laboral, sin embargo, en la pregunta cinco, están “algo satisfechos” con los objetivos y metas a largo plazo que quieren desarrollar en la empresa.

3.1.3 Resultados sobre la Satisfacción por las Prestaciones Recibidas en los Docentes y Administrativos

Figura 3

Figura 3- Resultados sobre la Satisfacción por las Prestaciones Recibidas en los Docentes y Administrativos



Nota: 4. El salario que usted recibe.

11. Las oportunidades de formación que le ofrece la organización.

12. Las oportunidades de promoción que tiene.

22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

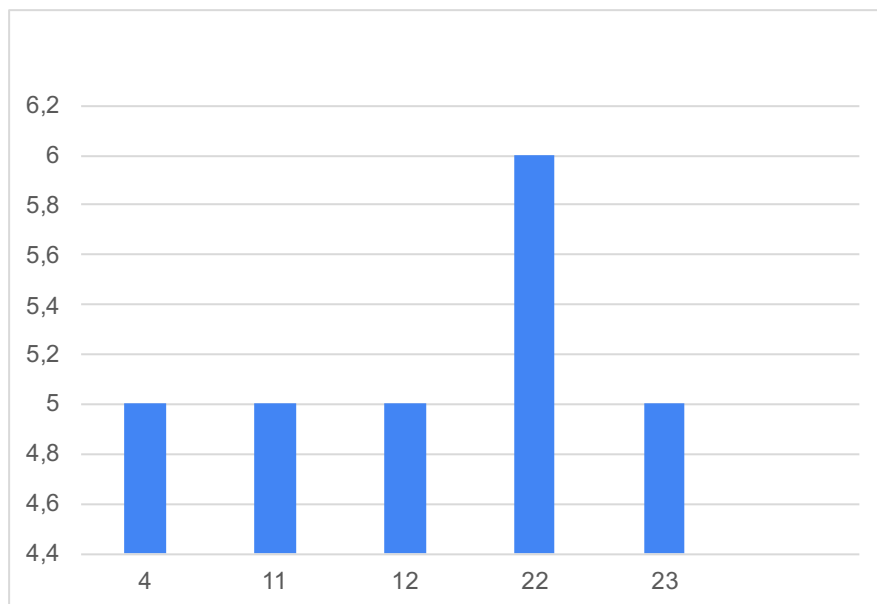
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

En cuanto a la satisfacción por las prestaciones recibidas, tenemos una evidencia de que en las preguntas cuatro, doce y veintitrés, los docentes y administrativos en promedio se encuentran “algo satisfechos” con el salario, las oportunidades de promoción que ofrece la organización y la forma que se da la negociación sobre aspectos laborales, sin embargo en la pregunta once y veintidós los docentes están “bastante satisfechos” con las oportunidades de formación y leyes que disponen en su empresa, por otro lado los administrativos están “algo satisfechos” con estas.

3.1.4 Satisfacción de Prestaciones Recibidas Resultados Globales

Figura 4

Figura 4-Satisfacción de Prestaciones Recibidas Resultados Globales



Nota: 4. El salario que usted recibe.

11. Las oportunidades de formación que le ofrece la organización.

12. Las oportunidades de promoción que tiene.

22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

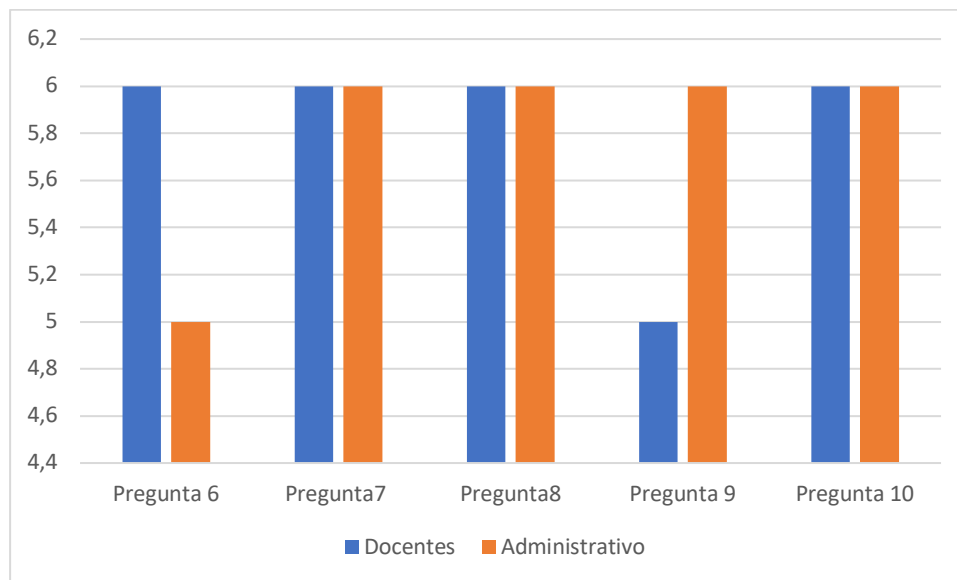
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

En los resultados globales de la satisfacción por las prestaciones recibidas, se demuestra que en las preguntas cuatro, once, doce y veintitrés, tenemos que todo el personal está “algo satisfecho” con las oportunidades de formación que le ofrece la organización, las oportunidades de promoción y la forma en la que se da la negociación en la empresa, sin embargo, en la pregunta veintidós, su reacción es “bastante satisfecho” con la disposición del convenio y las leyes laborales de su empresa.

3.1.5 Resultados sobre la Satisfacción con el Ambiente en los Docentes y Administrativos

Figura 5

Figura 5-Resultados sobre la Satisfacción con el Ambiente en los Docentes y Administrativos



Nota: 6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

8. La iluminación de su lugar de trabajo.

9. La ventilación de su lugar de trabajo.

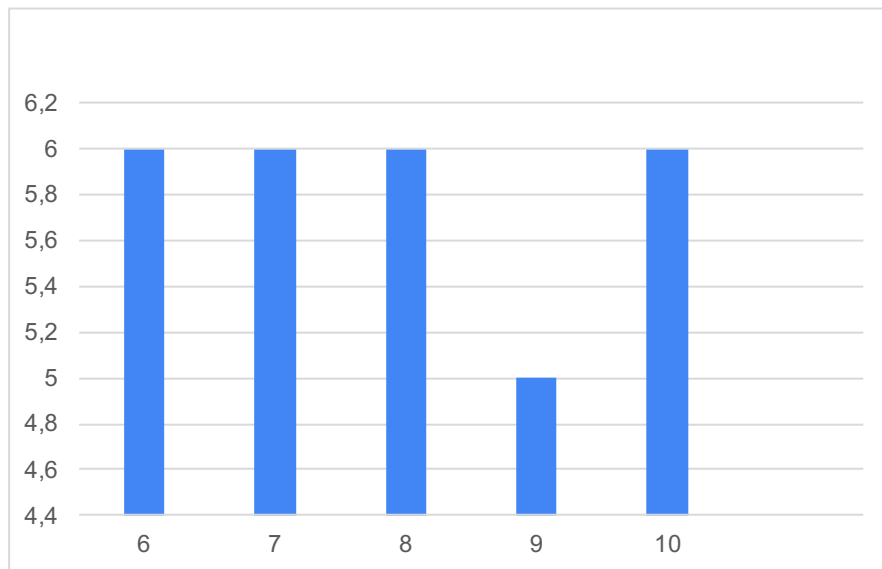
10. La temperatura de su local de trabajo.

Como podemos observar en la figura 5, en relación con la satisfacción con el ambiente laboral, tenemos que en las preguntas siete, ocho y diez tanto los docentes como administrativos están “bastante satisfechos” con el entorno físico, iluminación y limpieza, sin embargo, en la pregunta seis, los administrativos están “algo satisfechos” con la limpieza del lugar, mientras que los docentes se encuentran “bastante satisfechos”, por otro lado en la pregunta nueve los docentes se encuentran “ algo satisfechos” con la ventilación del lugar mientras que los administrativos se encuentran “bastante satisfechos”.

3.1.6 Satisfacción con el Ambiente Resultados Globales

Figura 6

Figura 6-Satisfacción con el Ambiente Resultados Globales



Nota: 6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.

8. La iluminación de su lugar de trabajo.

9. La ventilación de su lugar de trabajo.

10. La temperatura de su local de trabajo.

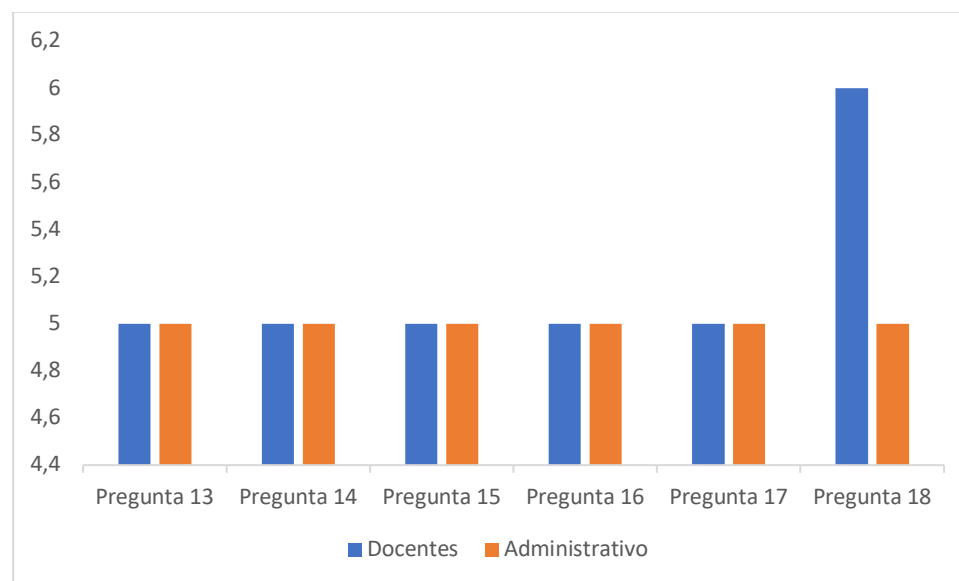
A continuación, en los resultados globales de la satisfacción con el ambiente tenemos que en las preguntas seis, siete, ocho y diez, todo el personal está “bastante satisfecho” con la limpieza e higiene del entorno, también con el espacio físico que disponen, su iluminación y la temperatura del lugar de trabajo, sin embargo, en la pregunta nueve, muestran una reacción “algo satisfecha” con la ventilación que tiene en su punto de trabajo.

3.1.7 Resultados sobre la Satisfacción con la Supervisión en los Docentes y

Administrativos

Figura 7

Figura 7-Resultados sobre la Satisfacción con la Supervisión en los Docentes e Administrativos



Nota: 13. Las relaciones personales con sus superiores.

14. La supervisión que ejercen sobre usted.

15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.

16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.

17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.

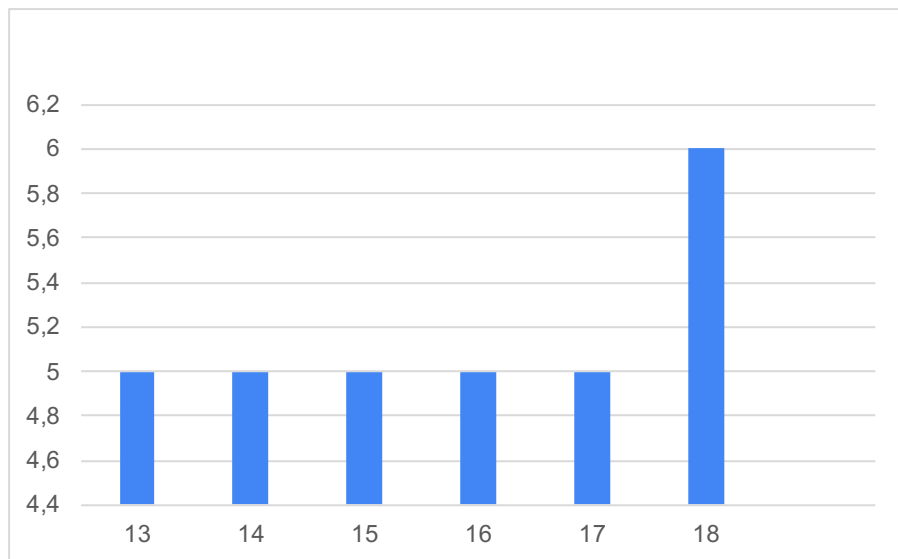
18. El apoyo que recibe de sus superiores.

Con respecto a la satisfacción con la supervisión laboral, en las preguntas trece, catorce, quince, dieciséis y diecisiete se obtuvo que tanto el personal docente como el personal administrativo están “algo satisfechos”, lo que indica que la supervisión no es del todo agradable en cuanto al trato que reciben en su trabajo, sin embargo, en la pregunta dieciocho el personal docente se encuentra “bastante satisfecho” en comparación con el personal administrativo que se encuentra “algo satisfecho” con el apoyo que reciben de sus superiores.

3.1.8 Satisfacción con la Supervisión Resultados Globales

Figura 8

Figura 8-Satisfacción con la Supervisión Resultados Globales



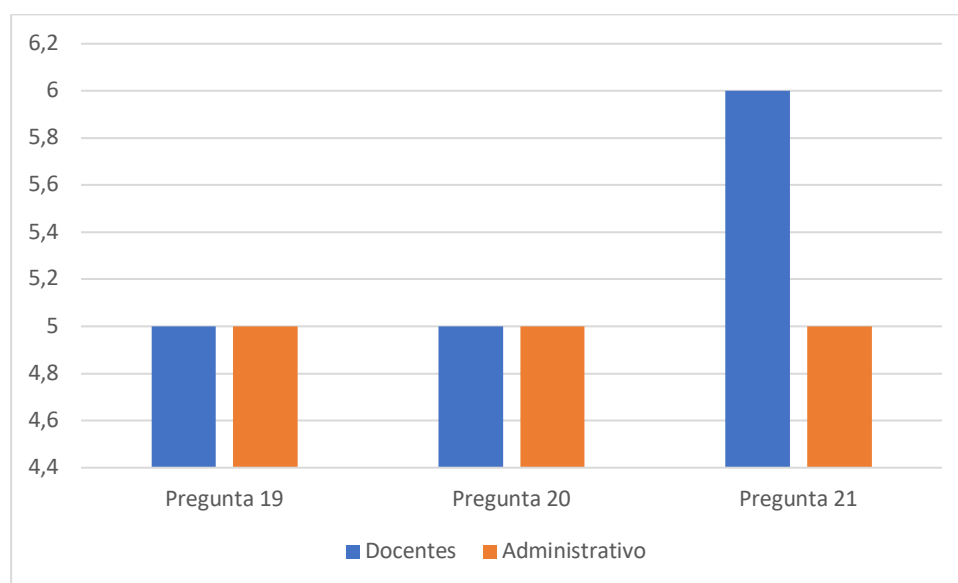
- Nota: 13. Las relaciones personales con sus superiores.
 14. La supervisión que ejercen sobre usted.
 15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
 16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
 17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.
 18. El apoyo que recibe de sus superiores.

En esta figura de la satisfacción con la supervisión tenemos que en las preguntas de la trece a la diecisiete, todo el personal está “algo satisfecho” con las relaciones personales y laborales con sus superiores, la proximidad y frecuencia con que son supervisados, la forma de juzgar que tienen y los tratos de igualdad con respecto a los demás, sin embargo, en la pregunta dieciocho, muestran una reacción “bastante satisfecha” con el apoyo que sus supervisores les brindan en su labor.

3.1.9 Resultados sobre la Satisfacción con la Participación en los Docentes y Administrativos

Figura 9

Figura 9-Resultados sobre la Satisfacción con la Participación en los Docentes y Administrativos



Nota: 19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.

20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.

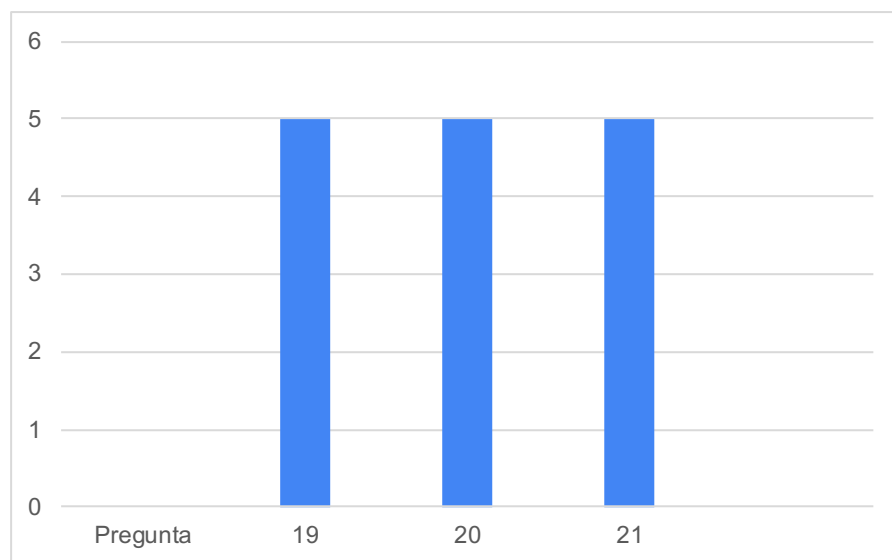
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

En cuanto a la satisfacción con la participación se evidencia que en las preguntas diecinueve y veinte, tanto el personal docente como el administrativo están “algo satisfechos” con sus decisiones y participaciones en los respectivos departamentos, sin embargo, en la pregunta veintiuno encontramos que el personal docente se encuentra “bastante satisfecho” en comparación con el personal administrativo que se encuentra “algo satisfecho” con las interacciones con sus compañeros de trabajo.

3.1.10 Satisfacción con la Participación Resultados Globales

Figura 10

Figura 10-Satisfacción con la Participación Resultados Globales



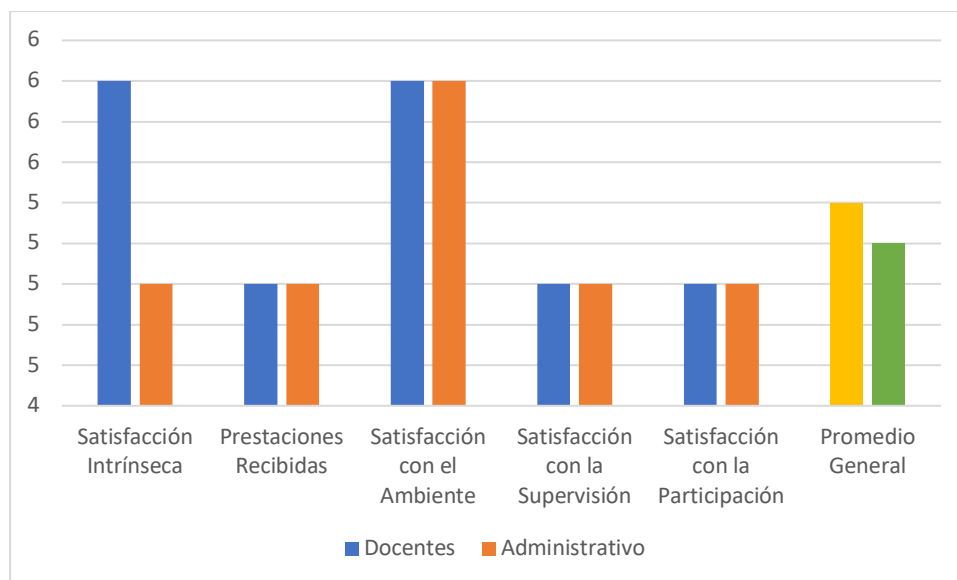
Nota: 19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.
20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

En cuanto a los resultados globales de la satisfacción con la participación tenemos que en las preguntas diecinueve, veinte y veintiuno, todo el personal está “algo satisfecho” con la capacidad autónoma para decidir y participar en decisiones de su organización y también con su grupo de trabajo.

3.1.11 Resultado Globales en los Docentes y Administrativos

Figura 11

Figura 11-Resultado Globales en los Docentes y Administrativos

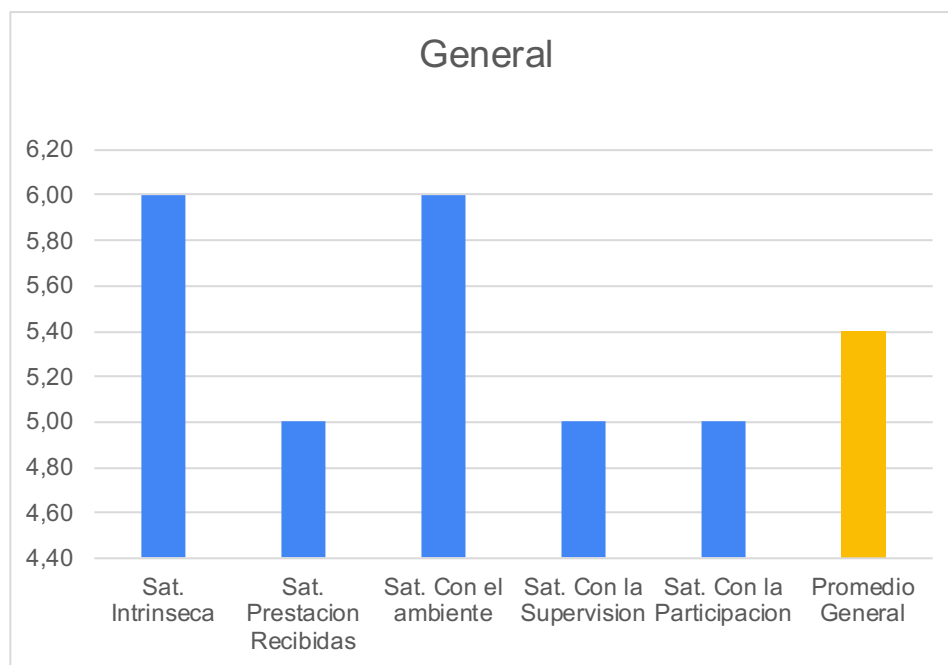


En los resultados globales, podemos notar que la única dimensión que presenta variación alguna es la de “Satisfacción Intrínseca”, con un promedio de seis en los docentes y de cinco en los administrativos, dando esto como resultado que en el promedio general el personal docente se encuentre más satisfecho que el personal administrativo.

3.1.12 Resultados Generales

Figura 12

Figura 12-Resultados Generales



Finalmente podemos observar con determinación los resultados globales con respecto a todas las dimensiones de satisfacción que han sido evaluadas. Se ha concluido que el promedio general está en “algo satisfecho” demostrando que los trabajadores apenas cumplen con el mínimo de satisfacción en sus empleos, lo que significa que hay margen de mejora para su bienestar y desempeño en la empresa.

3.2 Plan de Acción

Tabla 1- Matriz Plan de Acción

Objetivo	Estrategia	Actividades	Indicadores de Éxito	Responsable	Plazo de Cumplimiento
Mejorar la Comunicación	Fomentar espacios de diálogo	- Reuniones mensuales para compartir experiencias - Creación de un buzón de sugerencias	- Aumento en la participación en Reuniones - Número de sugerencias recibidas	Coordinador de Docentes	Corto plazo
Desarrollo Profesional	Ofrecer capacitación continua	Talleres de actualización pedagógica - Cursos online sobre nuevas metodologías	Número de participantes en talleres - Evaluación de satisfacción post-curso	Departamento de Formación	Mediano plazo
Reconocimiento y Apoyo	Implementar un sistema de reconocimiento	-Reconocimientos de talleres y participación de coordinación y labor estudiantil.	-Aumento en la motivación reportada. - Mejora en el clima laboral	Dirección	Mediano plazo
Fomentar el Trabajo en Equipo	Crear equipos de trabajo para proyectos	- Proyectos interdisciplinarios - Actividades de team building	-Evaluaciones de grupo sobre el trabajo colaborativo -Mejora en relaciones interpersonales	Coordinadores de Proyectos	Largo plazo
Salud y Bienestar	Promover el bienestar emocional y físico	-Talleres de manejo del estrés - Actividades de ejercicio y relajación	Reducción de ausentismo - Encuestas de bienestar	Psicólogo Escolar	Mediano plazo

Retroalimentación Constante	Establecer un sistema de evaluación y feedback	- Encuestas trimestrales sobre satisfacción	- Análisis de resultados y ajustes al plan	Coordinador de Evaluación	Corto plazo
-----------------------------	--	---	--	---------------------------	-------------

3.2.1 Implementación

Comunicación Inicial: Exponer el plan a todo el profesorado, subrayando la relevancia de su participación.

Evaluación y Ajustes: Llevar a cabo evaluaciones periódicas para modificar las estrategias de acuerdo con las necesidades y opiniones del profesorado.

Celebración de Éxitos: Reconocer los logros obtenidos a través de las actividades, fomentando un ambiente positivo.

3.2.2 Conclusión

Este plan tiene como objetivo no solo identificar áreas de mejora, sino también fortalecer la comunidad y la colaboración entre el profesorado. Con un énfasis en la comunicación, el desarrollo profesional y el bienestar, se espera elevar la satisfacción y el compromiso del equipo docente.

Conclusiones

- La satisfacción laboral está profundamente relacionada con el bienestar integral y la productividad de los empleados. La satisfacción en el trabajo depende de factores como la percepción de recompensas, la calidad de vida laboral, la autonomía, y la autoeficacia. Empleados que se sienten reconocidos, desarrollan sus habilidades y trabajan en entornos saludables propensos a ser más comprometidos y productivos.
- En el ámbito educativo, los docentes satisfechos muestran mejor desempeño, lo que impacta positivamente en el aprendizaje y los resultados académicos de los estudiantes, destacando la importancia de crear condiciones laborales adecuadas.
- Con respecto al porcentaje obtenido, aunque no existe mucha diferencia, la docencia dentro de la institución representa una mayor satisfacción comparado con el personal administrativo.
- Por último, podemos notar que las dimensiones que presentan mayor satisfacción dentro de la institución son la Satisfacción Intrínseca y Satisfacción con el Ambiente.

Recomendaciones

- Se recomienda al colegio aplicar el plan de acción propuesto, con el fin de mejorar las condiciones laborales y promover un ambiente de trabajo más satisfactorio para todos sus colaboradores. En el plan se incluyen estrategias específicas para atender las dimensiones identificadas como más débiles en el diagnóstico.
- Como segunda recomendación, se sugiere realizar periódicamente mediciones de la satisfacción laboral para asegurar un seguimiento constante del bienestar de los colaboradores. Además, al monitorear de manera continua la satisfacción del personal, la institución podrá detectar posibles problemas antes de que afecten de manera significativa el ambiente laboral o el desempeño de los empleados.
- Por último, se recomienda que este tipo de mediciones se implementen en cualquier organización, ya que permitan obtener una visión clara del nivel de satisfacción de los empleados y detectar posibles áreas de mejora. Realizar evaluaciones regulares del ambiente laboral no solo contribuye a mantener un equipo de trabajo motivado y comprometido, sino que también favorece la retención del talento y mejora el rendimiento general de la organización.

Referencias Bibliográficas

Albion, M. & Gagliardi, R. (2004). A study of transformational leadership, organizational change and job satisfaction, 1-5.

Alonso-Tapia, J., & Ruiz-Díaz, M. (2022). School Climate and Teachers Motivational Variables: Effects on Teacher Satisfaction and Classroom Motivational Climate Perceived by Middle School Students. A Cross-cultural Study. *Psicología Educativa. Revista de los Psicólogos de la Educación*, 28(2), 151-163.

<https://doi.org/10.5093/psed2022a4>

Balkar, B. (2015). The relationships between organizational climate, innovative behavior and job performance of teachers. *Int. Online J. Educ. Sci.* 7, 81–92 doi: 10.15345/iojes.2015.02.007

Bingham, C. (2001). *Schools of recognition*. Oxford: Rowman & Littlefield.

[https://books.google.com.ec/books?id=tRD3204gpEEC&lpg=PP1&ots=o6CSKAXso6&dq=Bingham%2C%20C.%20\(2001\).%20Schools%20of%20recognition.%20Oxford%3A%20Rowman%20%26%20Littlefield&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Bingham,%20C.%20\(2001\).%20Schools%20of%20recognition.%20Oxford:%20Rowman%20%26%20Littlefield&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=tRD3204gpEEC&lpg=PP1&ots=o6CSKAXso6&dq=Bingham%2C%20C.%20(2001).%20Schools%20of%20recognition.%20Oxford%3A%20Rowman%20%26%20Littlefield&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=Bingham,%20C.%20(2001).%20Schools%20of%20recognition.%20Oxford:%20Rowman%20%26%20Littlefield&f=false)

Briones, E., Tabernero, C., & Arenas, A. (2010). Satisfacción Laboral de los Profesores de Secundaria: Efecto de Factores Demográficos y Psicosociales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 115-122. <https://doi.org/10.4321/s1576-59622010000200003>

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.

- Davis, Keith y Newstrom, John. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. McGraw-Hill. 11a. Edición, 2002. México. Emprendedores, 84, 67-68.
<https://biblat.unam.mx/es/revista/emprendedores/articulo/davis-keith-y-newstrom-john-comportamiento-humano-en-el-trabajo-mcgraw-hill-11a-edicion-2002-mexico>
- Delgado, J. (2014). Motivación organizacional y bienestar laboral. Bogotá NIT: 800.225.340-8
- Díaz, M., Apocada Urquijo, P., Arias Blanco, J. M., Escudero Escorza, T., Rodríguez Espinar, S., & Vidal García, J. (2002). Evaluación del rendimiento en la enseñanza superior. Comparación de resultados entre alumnos procedentes de la LOGSE y del COU. *Revista de Investigación Educativa*, 20(2), 357–383. Recuperado a partir de <https://revistas.um.es/rie/article/view/98971>
- Diez de Castro, E., Calvo de Mora, A. & Díez Martín, F. (2004). La construcción de la teoría del cambio organizativo. I Congreso Internacional Patrimonio, Desarrollo Rural y Turismo en el siglo XXI – Osuna
- Dou, D., Devos, G., y Valcke, M. (2017). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers’ job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 959-977.
<https://doi.org/10.1177/1741143216653975>
- Dugguh S, Dennis A (2014) Job satisfaction theories: traceability to employee performance in organizations. *IOSR J Bus Manag* 16:11–18. <https://doi.org/10.9790/487X-16511118>
- Galaz, Jesús Francisco (2002). “La satisfacción en el trabajo de académicos en una universidad pública estatal”, en *Perfiles Educativos*, año/vol. XXIV, número 096, pp. 47-72, en <http://redalyc.uaemex.mx/buscador/search.jsp?query=galaz>

- García, M. (2014). Calidad de vida laboral y estrés en personal administrativo de una universidad pública del Ecuador. Recuperado el 25 de Junio de 2019, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6400/1/Calidad%20de%20vida%20en%20el%20trabajo%20y%20estr%C3%A9s%20en%20personal%20administrativo.pdf#page=142&zoom=100,0,96>
- Gil-Monte, P. R. (2009). Algunas razones para considerar los riesgos psicosociales en el trabajo y sus consecuencias en la salud pública. *Revista Española de Salud Pública*, 83(2), 169-173. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/resp/v83n2/editorial3.pdf>
- Gomes Da Silva, J. & Wetzel, U. (2007). Organizational Change and the Meaning of Time. *Brazilian Administration Review*, 4(3), 16-30.
- Gomes, D. (2009). Organizational Change and Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Exedra Journal*, 1(6), 177-196.
- González Álvarez, M. (2022). Satisfacción Laboral del Profesorado de Educación Infantil, Primaria, Secundaria y Formación Profesional con las Instalaciones y Recursos del Centro, en Función de Variables Sociodemográficas y de Cargos de Responsabilidad. *Educación*, 31(60), 176-196.
<https://doi.org/10.18800/educacion.202201.008>
- Guevara, H., & Domínguez, A. (2011). Calidad de vida del docente universitario vista desde la Complejidad. *SCIELO*, 3. <http://scielo.sld.cu/pdf/resp/v37n3/spu12311.pdf>
- Hodge & Johnson (1970). *Management and organizational behavior: a multidimensional approach*. Nueva York, Wiley <https://lcn.loc.gov/70100330>

- Jones, F. y Fletcher, BC (2003). Control de trabajo, salud física y bienestar psicológico. En MJ Schabracq, JAM Winnubst y CL Cooper (Eds.), El manual de psicología del trabajo y de la salud. (págs. 383-425). Chichester, Reino Unido: Wiley and Sons
- Kalleberg, AL (1977) Valores laborales y recompensas laborales: una teoría de la satisfacción laboral. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
<https://doi.org/10.2307/2117735>
- Klaeijnsen, A., Vermeulen, M., and Martens, R. (2018). Teachers' innovative behaviour: the importance of basic psychological need satisfaction, intrinsic motivation, and occupational self-efficacy. *Scand. J. Educ. Res.* 62, 769–782.
<https://doi.org/10.1080/00313831.2017.1306803>
- Laca, Francisco A., Mejía, Juan Carlos, Gondra, José María (2006). “Propuesta de un modelo para evaluar el bienestar laboral como componente de la salud mental” en *Psicología y Salud*, enero-junio, año/vol. 16, número 001, Universidad Veracruzana, Xalapa, México, pp. 87-92.
- Martínez-Antón, M., Buelga, S., y Cava, MJ (2007). La satisfacción con la vida en la adolescencia y su relación con la autoestima y el ajuste escolar. *Anuario de PPsicología*, 38 (2), 293-303. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=97017404013>
- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23.
https://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PD
- Merino, E., Fernández-Ríos, M., & Bargsted, M. (2015). El papel moderador de la autoeficacia ocupacional entre la satisfacción y la irritación laboral. *Universitas Psychologica*, 14(1), 15-25. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-1.pmao>

- Meseguer, M., Soler, MI, & García-Izquierdo, M. (2014). El papel moderador de la autoeficacia profesional entre situaciones de acoso laboral y la salud de una muestra multiocupacional. *Anales de Psicología*, 30, 573-578 <https://doi.org/10.6018/analesps.30.2.161251>
- Moriana, J. A. & Herruzo, J. (2006). Variables related to psychiatric sick leave taken by Spanish secondary school teachers. *Work & Stress*, 20, 259-271.
Doi:10.1080/02678370600929354
- Muñoz-Méndez, T., Gómez-Mármol, A. y Sánchez-Alcaraz, B. (2017). Satisfacción laboral en los docentes de educación infantil, primaria y secundaria. *Revista Gestión de la Educación*, 7(1), 161-177. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/27578>
- Murillo, Sandra Milena, Calderón, Gregorio, y Torres, Karen Yohana. (2003). “Cultura organizacional y bienestar laboral”, en *Cuadernos de Administración*, Vol. 16, No. 25. pp. 109-136, en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/>.
- Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (12ª Ed.). México: Mc
- Padilla, J. (2016). *Evaluación integral de la calidad de vida laboral en docentes de un centro universitario en Colotlán México*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=157609>
- Perdue, S. V., Reardon, R. C., & Peterson, G. W. (2007). Personenvironment congruence, self-efficacy, and environmental identity in relation to job satisfaction: A career decision theory perspective. *Journal of Employment Counseling*, 44, 29-39. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2007.tb00022.x>

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Motivación: de los conceptos a las aplicaciones. En: Enríquez, J. (Ed.), *En Comportamiento organizacional* (pp. 200-270). México D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, Sotephen P. (1994). *Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Decima edición. Prentice Hall, México
- Shah, A. (2009). Cultural and organizational change and mergers without the variable of job loss: How job satisfaction of employees are affected. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1(1), 26-46.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., and Ryan, R. (2018). Leader autonomy support in the workplace: a meta-analytic review. *Motiv. Emot.* 42, 706–724. doi: 10.1007/s11031-018-9698-y
- Topa, Gabriela, Lisboa, Ana, Palaci, Francisco y Alonso, Esteban (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupo. *Psicothema*, Vol. 16, No. 3, pp. 363-368, en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72716304#>.
- Tseng, H. & Kang, L. (2009). Regulatory Focus, Transformational Leadership, Uncertainty towards Organizational Change, and Job Satisfaction: in a Taiwan's Cultural Setting. *Asia Pacific Management Review*, 14(2), 215-235
- Veldman, I., Admiraal, W., van Tartwijk, J., Mainhard, T., & Wubbels, Th. (2016). Veteran teachers' job satisfaction as a function of personal demands and resources in the relationships with their students. *Teachers and Teaching Theory into Practice*, 22, 913–926.

- Verdugo, J., Jorge, G., & Moy, N. (2008). Factores que influyen en la calidad de vida de profesores universitarios. 18(001). <https://www.redalyc.org/pdf/291/29118103.pdf>
- Warr, P.B. (2003). Well-being and the workplace. En D. Kahneman, E. Diener y N. Schwarz (Eds.): Well-being. The foundations of hedonic psychology (pp. 392-412). New York: Russell Sage Foundation
- Wray, D., Medwell, J., Fox, R., and Poulson, L. (2000). The teaching practices of effective teachers of literacy. *Educ. Rev.* 52, 75–84. doi: 10.1080/00131910097432
- Zee, M., and Koomen, H. M. (2016). Teacher self-efficacy and its effects on classroom processes, student academic adjustment, and teacher well-being: a synthesis of 40 years of research. *Rev. Educ. Res.* 86, 981–1015 doi:10.3102/0034654315626801
- Zurita, J. (2015). Diferencias en afrontamiento, bienestar y satisfacción entre desempleados y empleados en cuanto al género [revista electrónica] *Investigación y docencia creativa*, 12(4), 85-93. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5357322>

Anexos

Anexo 1-Test S20/23

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

Califique del 1 al 7 según su opinión el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de sus actividades, siendo: 1 muy insatisfecho, 2 bastante insatisfecho, 3 algo insatisfecho, 4 indiferente, 5 algo satisfecho, 6 bastante satisfecho y 7 muy satisfecho. (Marque una

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.								
	Muy Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy Satisfecho
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.								
	Muy Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy Satisfecho
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan								
	Muy Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy Satisfecho
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
4	El salario que usted recibe.								
	Muy Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy Satisfecho
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
5	Los objetivos y metas que debe alcanzar.								
	Muy Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy Satisfecho
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.								
	Muy Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy Satisfecho
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7	El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.								
	Muy Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy Satisfecho
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8	La iluminación de su lugar de trabajo.								
	Muy Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy Satisfecho
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9	La ventilación de su lugar de trabajo								
	Muy Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy Satisfecho
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10	La temperatura de su lugar de trabajo								
	Muy Insatisfecho	1	2	3	4	5	6	7	Muy Satisfecho
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

sola respuesta).

