



## Gerencia Educativa Versus Satisfacción Laboral del Docente Actual: Una Mirada Analítica

**Autora:** Yreidys Milagros Moreno Trejo

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, **UPEL**

[yreidysm06@gmail.com](mailto:yreidysm06@gmail.com)

Puerto Cabello, Venezuela

<https://orcid.org/0000-0001-8180-9503>

### Resumen

La gerencia educativa versus la satisfacción laboral se constituyen dos eslabones que se fusionan dependiendo de las acciones de cada uno, en lo que respecta a las funciones que cumple uno y la manera como la proyecte hacia los docentes. De manera que se intenta analizar cómo cada uno de ellos interviene en ese proceso organizacional que se desarrolla en las diversas instituciones educativas. Para ello se desarrolló este análisis crítico metodológicamente desde una perspectiva cualitativa, estableciendo su búsqueda bajo una indagación de fuentes referenciales tratada como técnica de investigación, está respaldado por la teoría de las expectativas de Vroom (1964), citado por Robbins (2009). Se obtuvo en las conclusiones que los docentes manifiestan que se sienten afectados por algunos factores externos e internos, que inciden en su desempeño laboral, en algunos casos refieren que un docente satisfecho y motivado demostrará en sus acciones el reflejo del compromiso que tiene por el cumplimiento y logro de los objetivos de la institución educativa donde labora.

**Palabras clave:** gerente; satisfacción profesional; docente.

## Educational Management Versus Current Teacher Job Satisfaction: An Analytical Look

### Abstract

Educational management versus job satisfaction are two links that merge depending on the actions of each one, in terms of the functions that one fulfills and the way it projects to teachers. So we try to analyze how each of them intervenes in that organizational process that takes place in the various educational institutions. For this methodological critical analysis was developed from a qualitative perspective, establishing its search under an investigation of reference sources treated as a research technique, is supported by the theory of expectations of Vroom (1964), cited by Robbins (2009). It was found in the conclusions that teachers say they feel affected by some external and internal factors that affect their work performance, in some cases they refer that a satisfied and motivated teacher will demonstrate in their actions the reflection of the commitment they have for compliance and achievement of the objectives of the educational institution where he works.

**Keywords:** manager; job satisfaction; teacher.

**Date Received:** 20-10-2018

**Date Acceptance:** 27-02-2019

## 1. Introducción

Dentro de las tareas que cumple un gerente educativo, está el efectivo funcionamiento de la institución educativa, a través de la aplicación de estrategias previamente planificadas y ejecutadas en un tiempo determinado para dar respuestas a las necesidades presentes en la institución, logrando así tomar acciones acertadas y oportunas para alcanzar el desempeño laboral satisfactorio en los miembros de la organización y en consecuencia el desarrollo de la organización que dirige.

En ese sentido, el gerente es la persona que dentro de la institución está principalmente llamado a generar en sus trabajadores un ambiente en el cual se sientan estimulados como individuos y a su vez como parte de los grupos que se conforman dentro del ambiente de trabajo, para que de esta manera demuestren actitudes que reflejen sus habilidades, fortalezas y potencialidades en el desempeño de sus funciones y para la organización. Tal como lo plantea Robbins y Judge (2009a): “el comportamiento organizacional aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia” (pág. 10).

Entendiéndose que la actitud o el comportamiento del docente dentro de la organización tendrán impresiones o percepciones favorables o desfavorables que sentirán hacia su trabajo, entre los cuales se podría destacar la motivación, el desempeño y la comunicación.

Por lo tanto, la satisfacción laboral que evidencie un trabajador dentro de su lugar de trabajo estará sometida a su individualidad y como se relacione con su ambiente de trabajo, además la satisfacción es interna y personal de quien realiza o cumple una función en determinado puesto de trabajo, que precisamente demanda de las interacciones con otras personas para lograr ese sentimiento positivo.

En relación a esto se, se tiene como objetivo que el equipo directivo

implemente estrategias gerenciales que permitan cumplir con una gerencia efectiva, estimular la satisfacción laboral de tal manera que se evidencie en el desempeño laboral del personal docente, se sientan valorados y demuestren que están motivados, estas estrategias gerenciales deben estar orientadas al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

## 2. Desarrollo

En América Latina, la gerencia educativa experimenta constantemente cambios; no sólo en lo referente a la tecnología y de la globalización de conocimientos, atribución que se simboliza en todos los ámbitos existentes, pero el principal es el ámbito de las instituciones educativas. Es por lo que, la gerencia educativa es quien es el principal en generar acciones para lograr la efectividad de la gestión de tal manera que logre un alcance social. En este sentido, Alvarado (2008), sostiene, que:

La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva (pág. 76).

Tomando en cuenta lo referido por el autor de esta cita el gerente, representa un todo, en el cual se debe considerar que la persona que asume un función directiva debe combinar dos planos fundamentales lo personal y lo profesional, esta combinación debe representar cualidades y características que favorezcan la toma de decisiones, dirección de estrategias, planificación y evaluación de cada una de las acciones tomadas proyectándose así hacia éxito de su gestión, para esto debe incluir al equipo con el cual trabaja, manteniendo al personal motivado y satisfecho por el rol que cumple, puesto que el éxito de sus funciones depende del éxito de todos los actores que hacen

vida dentro de la institución. De tal manera que la práctica gerencial educativa, está interiormente ligada con la forma en que el gerente o director dirige e involucra a las personas que tiene a su alrededor en el desarrollo de sus funciones.

Por tal motivo, es necesario que el gerente se trace estrategias para generar el estímulo y motivación no sólo en lo individual sino también en los grupos que puedan existir dentro de la institución, esto con el propósito de evidenciar un excelente desempeño de sus funciones y que beneficie tanto los intereses de la organización como los propios, es decir que se debe motivar al empleado o al trabajador con el fin de buscar la satisfacción de sí mismo. Al respecto, Gamero (2003), refiere que: “La satisfacción o insatisfacción laboral están relacionados con muchos comportamientos y resultados que son de gran trascendencia para los propios individuos, para la organización o para la sociedad” (pág. 17).

En ese sentido, la satisfacción laboral en el trabajador implica como se desarrolle en la ejecución o desempeño en sus funciones, es decir que un trabajador satisfecho garantizará el logro de los objetivos que se platee la institución, en el caso del personal docente es importante que se sientan satisfechos, contentos, agrados en el ambiente en el que se desempeña como docente, ya que su ejecutoria profesional está dirigido a niños y niñas y adolescentes, los cuales deben generar en ellos un desarrollo integral, basado en lo humano y en lo social. Desde la perspectiva de la investigadora, los gerentes dirigen cuando motivan a sus empleados, estimulando su desempeño laboral, ya que así se logran los objetivos de la organización y la satisfacción personal en el trabajo

Es importante resaltar que, el gerente requiere de ciertas habilidades para desempeñar sus funciones administrativas de manera eficaz y efectiva, entre éstas es relevante destacar que no sólo las habilidades técnicas sino también las habilidades humanas las cuales residen en la capacidad para

entender e interactuar con otras personas, de tal forma que se interprete ésta como una habilidad del gerente para relacionarse con su equipo laboral.

De tal manera que, al considerar los procesos que se cumplen en la gerencia, es evidente que el funcionamiento de una organización están basados en la planificación de los objetivos que se pretenden alcanzar y para ello se deben involucrar no solo lo administrativo, el seguimiento, las estrategias, la evaluación sino también el ambiente y los recursos materiales y humanos los cuales reflejan como la organización funciona y como agiliza el desarrollo de las funciones para alcanzar los objetivos.

En un ambiente de trabajo en cual se satisface las necesidades e interese de quienes hacen de la organización un equipo, el logro de los objetivos será una meta común, en la que cada trabajador ponga en práctica la innovación, su creatividad y motivación por avanzar y lograr nuevos cambios en materia educativa dejando a un lado lo tradicional en relación a esto, Araujo (2016), señala que:

El directivo como gerente educativo, debe ser un líder transformador y proactivo, dispuesto a escuchar a la gente, al aprender a aprender, innovador, creativo, planificador estratégico, capaz de fomentar el trabajo en equipo hacia una mayor efectividad y productividad del trabajo (pág. 292).

Partiendo de lo referido en el párrafo anterior, es oportuno señalar que la gerencia se basa en conocimientos y prácticas transformadoras, en la actualidad, el gerente necesariamente debe estar abierto a nuevos cambios y avances que la sociedad experimenta y actualizar sus estrategias adaptándolas a su equipo de trabajo y a las exigencias o realidades que se presentan en la institución a la cual dirige. Por su parte, en Venezuela, Amador (2012), refiere que:

En la actualidad los centros educativos requieren contar con docentes proactivos y comprometidos que garanticen un buen rendimiento dentro de la institución para la cual laboran; el

mismo tiene relación estrecha con la motivación laboral que se presente en el lugar de trabajo (pág. 43).

En relación a lo expuesto anteriormente, los docentes de una institución educativa serán profesionales comprometidos y proactivos según sea la actuación del gerente, ya que un gerente que le dé cabida a los cambios, a los avances, que acceda a nuevos conocimientos, que motive a sus docentes, lo caracterizará como un gerente que promueve la motivación y la satisfacción laboral entre los docentes que dirige.

Ahora bien, la satisfacción laboral viene dada cuando los docentes en su medio de trabajo, cumplen o desempeñan de forma satisfactoria todas las actividades en el proceso escolar, dándole así cumplimiento a las políticas organizacionales que debe cumplir Robbins y Judge (2009b): define la satisfacción laboral como “el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña” (pág. 83). Se entiende que la satisfacción laboral es interna y personal de quien realiza o cumple una función en determinado puesto de trabajo, los sentimientos son características propias de cada individuo, y la forma como este los percibe y los manifiesta en lo personal o laboral está sujeto a su individualidad y cómo influya su entorno laboral en el cual necesariamente requiere de las interacciones con otras personas, para lograr ese sentimiento positivo y además el logro de las metas pautadas es importante que se sienta satisfecho con lo que hace. Para Newstrom (2011), refiere que: “la satisfacción laboral es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su actividad laboral” (pág. 218).

De manera que la importancia de la satisfacción laboral, reside en los alcances que para la institución ocasiona un trabajador satisfecho o insatisfecho, la satisfacción del docente puede reflejar algunas acciones positivas o negativas, en caso que sean negativas pudieran causar

consecuencias como por ejemplo ausentismo, rotación de personal y otra serie de comportamientos en el desempeño de los docentes que tal vez no sea los que más beneficios aporten a la institución, por lo que el gerente debe revisar constantemente el desempeño para ir corrigiendo en la práctica, debido a que su éxito será el éxito de la organización que dirige. Al respecto, Evans y Lindsay (2008), afirman que: “el éxito de una organización depende del conocimiento, habilidades, creatividad y motivación de sus empleados y socios” (pág. 20).

En este sentido, en educación es importante satisfacer no solo a los trabajadores de una institución educativa, sino también a quienes se benefician del servicio que se presta, los estudiantes y la sociedad en general, de allí la relevancia de que la gerencia mantenga como una prioridad estratégica dentro de la organización la satisfacción laboral, reflejada en el conocimiento, habilidades y motivación. En caso contrario cuando el personal se muestra insatisfecho, se pueden presentar algunas debilidades para la institución educativa. Así como lo plantean, Hellriegel y Slocum (2004), quienes sostienen que: “estos sentimientos, que reflejan las actitudes en el trabajo, se conocen como satisfacción en el puesto. Una baja satisfacción en él puede generar una costosa rotación, ausentismo, retrasos e incluso una pobre salud mental” (pág. 51).

Partiendo de los criterios expuestos en el párrafo anterior, es importante que el gerente en el área educativa mantenga al equipo motivado y satisfecho con el fin de alcanzar los objetivos de la organización, promoviendo un ambiente armónico, positivo, en el que las relaciones interpersonales reflejen respeto, ética y satisfacción laboral, evitando estratégicamente comportamientos que puedan ser calificados como negligentes, que afecten a la gestión que realiza, por consiguiente sus estrategias deben estar orientadas al logro y éxito de la organización.

Por todo esto es relevante citar la teoría de las expectativas de Vroom



(1964), citado por Robbins y Judge (2009c): quien afirma que “la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo” (pág. 197).

La investigadora considera que la teoría hace referencia a que los individuos desarrollan la motivación bajo una expectativa que los lleva a una recompensa, es decir que el esfuerzo, el desempeño con el cual realizan sus funciones los lleva a un resultado que puede ser motivador y satisfactorio para la institución como para el personal que allí labora.

### **3. Aproximaciones Conclusivas**

Considerando el análisis realizado en gerencia educativa versus satisfacción laboral, se enfatiza que en educación el gerente es dentro de la institución educativa quien dirige o guía las estrategias que permiten al personal sentir satisfacción laboral desde cada una de las funciones que se realicen dentro de la institución educativa y va a depender de él o ella que se proyecten los valores, destrezas y habilidades que permiten la interacción con todo el personal y lograr con ello cumplir con sus funciones que logre el beneficio e intereses de la organización como los propios, es decir que se debe motivar al empleado o al trabajador con el fin de buscar la satisfacción de sí mismo. A partir de allí, surgen como elementos importantes que promueven la satisfacción laboral, la motivación, el desempeño de sus funciones, el logro de objetivos comunes y la comunicación como aspecto importante dentro de la interacción personal que exista en la institución educativa.

En este sentido, cuando el personal manifiesta sentir satisfacción laboral, sus acciones repercutirán o condicionarán en el desempeño laboral, es decir, que en el caso de un docente satisfecho, se sentirá estimulado y comprometido con el logro y el éxito de la institución educativa de sus estudiantes y de lo que proyecten en su desarrollo personal y social, además

cuando el ambiente de trabajo sea armonioso y ameno, permitirá que su desempeño se desarrolle de manera efectiva para cumplir con el desarrollo del ser humano de forma integral. Y finalmente, cuando el gerente educativo dirige e involucra a su personal, se considera que la práctica gerencial educativa ha sido efectiva.

#### 4. Referencias

Alvarado, O. (2008). **Gestión Educativa Enfoques y Procesos**. ISBN: 9972-45-062-7, 218 págs. Perú: Editorial de la Universidad de Lima. Recuperado de:

<http://www.ulima.edu.pe/publicaciones/gestion-educativa-enfoques-y-procesos>

Amador, C. (2012). **La motivación de los docentes en los centros educativos de primaria en el circuito 01 de la Dirección Regional de Desamparados**. Gobierno de Costa Rica: Ministerio de Educación Pública. Recuperado de:

[http://www.mep.go.cr/sites/default/files/motivacion\\_labora\\_primaria.pdf](http://www.mep.go.cr/sites/default/files/motivacion_labora_primaria.pdf)

Araujo, Y. (2016). **Liderazgo del Personal Directivo en el Subsistema de Educación Primaria**. U.E. “Dr. Amílcar Fonseca”. *Revista Científic*, 1(2), 274-294. Recuperado de:

<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.16.274-294>

Gamero, C. (2003). **Análisis económico de la satisfacción laboral**. ISBN: 84-688-7849-9. Tesis doctorales de Economía. España: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/cgb/>

Evans, J., & Lindsay, W. (2008). **Administración y Control de la Calidad**. 7ª. Edición, ISBN: 0-324-38227-8. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/10999715/Administracion\\_y\\_Control\\_de\\_C](https://www.academia.edu/10999715/Administracion_y_Control_de_C)

[alidad - Evans 7ma](#)

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). **Comportamiento organizacional**. 10ma Edición, ISBN-10: 9706863672; ISBN-13: 9789706863676. Madrid, España: Ediciones Paraninfo, S.A. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento Organizacional - 10ma Edici%C3%B3n - Don Hellriegel and John W. Slocum - FL](https://www.academia.edu/8478303/Comportamiento_Organizacional_-_10ma_Edici%C3%B3n_-_Don_Hellriegel_and_John_W._Slocum_-_FL)

Newstrom, J. (2011). **Comportamiento humano en el trabajo**. 13ª Edición, ISBN: 978-607-15-0613-9. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado de:

[https://www.academia.edu/31990242/Comportamiento humano en el trabajo 13va Edici%C3%B3n John W. Newstrom](https://www.academia.edu/31990242/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_13va_Edici%C3%B3n_John_W._Newstrom)

Robbins, S., & Judge, T. (2009a,b,c). **Comportamiento Organizacional**. Decimotercera Edición, ISBN: 978-607-442-098-2, 752 págs. México: Pearson Educación. Recuperado de:

<https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf>

**Yreidys Milagros Moreno Trejo**  
e-mail: [yreidysm06@gmail.com](mailto:yreidysm06@gmail.com)



Nacida en La República Bolivariana de Venezuela, en la ciudad de Puerto Cabello, estado Carabobo. Soy egresada como Licenciada en Educación Integral de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”, núcleo Caonabo, estado Carabobo en el año 2012; de igual manera me desempeño como Profesora contratada a tiempo convencional en la Universidad Panamericana del Puerto (UNIPAP), desde enero hasta abril del año 2018, en la facultad de educación y humanidades, impartiendo las asignaturas de lenguaje, comunicación y desarrollo de habilidades cognitivas. Tengo Reconocimientos de destacada labor educativa y excelente desempeño profesional como coordinadora de educación primaria durante el año escolar 2017-2018 en el Liceo de Turno Integral “Simón Rodríguez” en julio del año 2018. Actualmente me desempeño como docente de aula con funciones de coordinadora de cultura en el L.T.I. “Simón Rodríguez” desde septiembre del año 2018 hasta la presente fecha.

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)