

Aspectos de felicidad organizacional para la motivación en el trabajo de docentes y directivos docentes vinculados al sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, Cundinamarca.

Tesis de Maestría

Presentada por:

Yofred Fernando Segura Hernández

Universidad Externado De Colombia
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Maestría en Gestión Social Empresarial
Bogotá D. C.
Diciembre de 2021

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	2
Dedicatoria.....	5
Introducción	6
Capítulo I	7
Contextualización de la organización donde se realizó la investigación	7
Capítulo II	11
Problema de investigación	11
Objetivos de investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
Justificación.....	17
Aspectos metodológicos.....	20
Diagrama de bloques	20
Paradigma de investigación	21
Enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo	23
Línea de investigación	24
Tipo de investigación	25
Población y muestra	26
Técnicas de recolección de información	30
Instrumentos	32
Diseño de investigación.....	38
Capítulo III.....	39
Aspectos teóricos y conceptuales.....	39
Psicología Positiva.....	39

Felicidad y Bienestar Subjetivo.....	41
Felicidad organizacional.....	43
Motivación laboral.....	46
Teorías de contenido.....	46
Teorías de proceso.....	49
Teorías de la motivación cercanas a la felicidad.....	50
Conclusiones al marco teórico.....	54
Capítulo IV	55
Resultados de investigación.....	55
Resultados Escala de Motivación Laboral R-MAWS elaborada por Gagné (2012)....	69
Regulación extrínseca.....	69
Regulación introyectada.....	73
Regulación identificada.....	75
Motivación intrínseca.....	77
Desmotivación.....	79
Resultados Modelo PERMA de Peña et al., (2017).....	81
Emociones Positivas – P: Positive Emotions.....	82
Compromiso- E: Engagement.....	83
Relaciones – R: Relationships.....	85
Significado – M: Meaning.....	87
Logro – A: Accomplishment.....	89
Resultados de las entrevistas aplicadas a los responsables de la gestión directiva.....	91
Análisis de los resultados.....	100
Análisis cuantitativo.....	100
Análisis cualitativo.....	115

Capítulo V	120
Problema de intervención a partir de los resultados.....	120
Objetivo general	121
Objetivos específicos.....	121
Metodología	122
Matriz de intervención con indicadores	124
Presupuesto	143
Cronograma.....	147
Conclusiones	160
Referencias bibliográficas.....	166
Anexos	176
Formulario de cuestionario Modelo PERMA y Escala R-MAWS	177
Cuestionarios Escala R-MAWS y Modelo PERMA.....	178
Formulario de entrevista	183
Transcripción de entrevistas.....	184
Secretaria de Educación	184
Líder Administrativa y Financiera.....	193
Rector IEM Manuela Ayala de Gaitán	199
Rector IEM Silveria Espinosa de Rendón	207
Rector IEM Juan XXIII	219
Rector IEM Manablanca.....	228
Tabla doble entrada para análisis de texto en entrevistas	243
Matriz para la construcción de instrumentos de medición.....	243

Dedicatoria

A Dios, fuente de felicidad y sabiduría eterna, por inspirar en mí el anhelo de emprender esta travesía,

A la mujer que con su sonrisa llena mi alma de alegría, al amor de mi vida, a la esposa, madre y mejor amiga, a la mujer de fe firme que siempre creyó que este sueño sería posible,

A Juan José, el tesoro que del cielo me fue confiando y que con su inocencia me ha enseñado: el valor del beso, la bendición y el abrazo,

A mis padres, cuyo legado eterno fue forjado con disciplina, gratitud y fe.

Introducción

A continuación, se presenta la investigación titulada aspectos de la felicidad organizacional para la motivación en el trabajo de docentes y directivos docentes vinculados al sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, Cundinamarca que desde una propuesta metodológica soportada desde el paradigma interpretativo – constructivista y enfoque mixto, surge como resultado de un cambio en la concepción del hombre y en los modelos de gestión organizacionales acaecidos con posterioridad al discurso de Martin Seligman en 1998 con el que se dio origen a una nueva corriente de la psicología, denominada “positiva” que deja de lado su énfasis en el estudio del comportamiento humano alejado de la normalidad, para enfocarse en su realización personal y que en los últimos veintidós años ha adquirido gran importancia y ha despertado interés académico y científico por comprender un fenómeno aún desconocido para el hombre y las organizaciones: la felicidad.

En consecuencia, se pretendió analizar la aplicación del concepto de felicidad organizacional para la motivación en el trabajo en el sector educativo oficial del municipio de Facatativá, como parte de los cambios en los paradigmas y modelos de gestión que han permitido el logro de la productividad organizacional desde una perspectiva humana, ya que a partir de la revisión bibliográfica realizada es posible validar que a la fecha no se han realizado estudios en el área aplicados a entidades estatales del sector educación preescolar, básica y media en Colombia y que por otra parte, se hacen necesario implementar acciones que contribuyan al fortalecimiento de la motivación del cuerpo de docentes y directivos docentes, en quienes se evidencia desvinculación emocional con su quehacer laboral.

El lector encontrará una breve contextualización empresarial de la organización del sector educativo en la se aplicó la investigación, la justificación, la formulación del problema de investigación, objetivos generales y específicos de investigación, la descripción de la metodología de investigación, el marco teórico que da sustento al proceso investigativo, los resultados y el análisis de los mismos y finalmente, la propuesta de intervención.

Capítulo I

Contextualización de la organización donde se realizó la investigación

El proceso investigativo se desarrolló en la Secretaría de Educación Municipal (en adelante SEM) de la Alcaldía de Facatativá, Cundinamarca, entidad territorial perteneciente al sector público, que se encuentra ubicada en la Sabana Occidente a 42 km de la ciudad de Bogotá.

La SEM Facatativá, es una dependencia del gobierno municipal de Facatativá. No obstante, se encuentra catalogada como Entidad Territorial Certificada en Educación (en adelante ETC) por el Ministerio de Educación Nacional mediante Resolución 5216 del 6 de agosto de 2009, situación que le permite entre otras cosas, administrar el servicio educativo oficial dentro de la jurisdicción municipal, con autonomía administrativa, aunque con dependencia presupuestal del Sistema General de Participaciones (En adelante SGP) cuyos recursos son de destinación específica como menciona el artículo 356 de la Constitución Política de Colombia.

Para el año 2010 la SEM Facatativá obtiene por parte del Ministerio de Educación Nacional e ICONTEC la certificación en procesos y servicio, en los Macro-procesos de: Talento Humano, Atención al Ciudadano y Cobertura Educativa y para 2013, Calidad Educativa.

La SEM Facatativá, administra la educación pública en once instituciones educativas municipales, estas son: I.E.M. Técnica Comercial Santa Rita, I.E.M. Técnico Agropecuario Policarpa Salavarrieta, I.E.M. Técnico Empresarial Cartagena, I.E.M. Emilio Cifuentes, I.E.M. John Fitzgerald Kennedy, I.E.M. La Arboleda, I.E.M. Manablanca, I.E.M. Manuela Ayala de Gaitán, I.E.M. Técnica En Administración Agropecuaria y Procesos Industriales Juan XXIII, I.E.M. Instituto Técnico Industrial y finalmente, la I.E.M. Silveria Espinosa de Rendón.

La planta de personal en el último día hábil de septiembre de 2020, se encontraba conformada de la siguiente manera:

Tabla 1 Distribución de la planta

Distribución de la Planta SEM Facatativá al 30/09/2020

<u>Cargo</u>	<u>Cantidad</u>
Auxiliar Administrativo	19
Auxiliar De Servicios Generales	24
Celador	10
Conductor Mecánico	4
Coordinador	31
Docente de aula	690
Docente Orientador	11
Profesional Universitario	6
Rector Institución Educativa	11
Secretario	2
Secretario Ejecutivo	8
Técnico Administrativo	3
Técnico Operativo	1
Total general	820

Nota: elaboración propia

De los docentes y directivos docentes vinculados actualmente, el 27,32 % pertenece al escalafón Decreto 2277 de 1979 “según el cual los profesores ingresan automáticamente a la profesión tras completar su inducción inicial, y el ascenso en la carrera y la escala salarial

están determinados principalmente por la cantidad de años que lleven ejerciendo la profesión” (OCDE, 2016, p. 156) el 63,29 % pertenece al Decreto 1278 de 2002, que establece el requisito de evaluación de desempeño anual y fija procesos valorativos más estructurados para el ingreso y los ascensos, que permiten garantizar la permanencia de los docentes en el sistema educativo oficial con criterios de calidad.

En cuanto a la segregación por nivel de contratación el 85,20% se encuentra nombrado en propiedad, 11,71% nombrado en provisionalidad vacante definitiva, 1,88% en provisionalidad vacante temporal, 0,67% en periodo de prueba y 0,54% en planta temporal.

De otro lado, y de acuerdo con los reportes del Sistema de Matriculas Estudiantil (SIMAT) para el mes de mayo de 2020, el total de estudiantes matriculados en el sector oficial de Facatativá correspondía a 18.208 estudiantes activos, que en el promedio general podrían significar grupos de 33,4 estudiantes. No obstante, de acuerdo con el Diagnóstico del Sector Educativo (2019) presentado por la SEM, se tiene que: “tomando como base la matrícula de abril que es la más alta para cada año, y la resolución 267 de febrero 25 de 2019, se tiene que la relación profesor estudiantes es la siguiente:” (p.32)

Tabla 2 Relación estudiantes por docente

Relación estudiantes por docente abril 2019

<u>Institución</u>	<u>Matricula</u>	<u># Profesores</u>	<u>Estudiantes Por Profesor</u>
I.E.M Emilio Cifuentes	2284	73	31,29
I.E.M John F. Kennedy	1521	46	33,07
I.E.M La Arboleda	1652	54	30,59
I.E.M Manablanca	1535	56	27,41
I.E.M Silveria Espinosa	917	37	24,78
I.E.M Comercial Santa Rita	1991	72	27,65
I.E.M Cartagena	2492	83	30,02
I.E.M Juan XXIII	1007	52	19,37
I.E.M Policarpa Salavarrieta	737	32	23,03

I.E.M Manuela Ayala	1843	71	25,96
I.E.M Técnico Industrial	2546	92	27,67
Total general	18525	668	27,73

Nota: Diagnóstico del Sector Educativo (2019)

Por su parte, mediante el artículo décimo del Decreto 039 de 2013, el Alcalde Municipal de Facatativá, delegó en el Secretario de Educación la administración de la planta de personal de docentes, directivos docentes y funcionarios administrativos, que pertenecen a la planta global de personal de la Alcaldía Municipal de Facatativá, que prestan sus servicios en la SEM.

La Misión de la SEM Facatativá es:

La Secretaría de Educación del Municipio de Facatativá es la encargada de liderar, planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar permanentemente las políticas, planes y programas del Sistema Educativo Municipal, garantizando la prestación de un servicio educativo de calidad en condiciones de pertinencia, cobertura y equidad, a través de proyectos educativos institucionales que promuevan la investigación, innovación, desarrollo de currículos, métodos y medios pedagógicos, enmarcados en el principio de la identidad cultural (Secretaría de Educación de Facatativá, 2020)

La visión institucional es:

En el año 2019 la Secretaría de Educación del municipio de Facatativá, cuenta con una estructura organizacional eficiente y transparente que corresponde a los marcos de calidad definidos para su gestión, desarrolla programas fundamentados en los principios de equidad y cobertura con altos niveles de competitividad y productividad siendo líder en la educación a nivel regional. (Secretaría de Educación de Facatativá, 2020)

Su política calidad consiste en: “brindar un servicio público de educación de excelencia para satisfacer las expectativas de LA COMUNIDAD EDUCATIVA, cumpliendo con apego la normatividad vigente y con el compromiso de mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y de mejora continua” (Secretaría de Educación de Facatativá, 2020).

Finalmente, cabe mencionar que a la fecha de esta investigación, las acciones de gestión del Talento Humano aplicadas en la SEM Facatativá no incluyen aspectos de motivación laboral, psicología positiva o felicidad organizacional, que permitan disponer de espacios de trabajo y políticas administrativas que propendan por la promoción de la felicidad en las personas.

Capítulo II

Problema de investigación

Las personas como seres capaces de razonar, imaginar y sentir, en su paso por el mundo, buscan su autorrealización y plenitud, es decir: alcanzar la felicidad, como derecho de su propia condición humana (Moccia, 2016; Cachón González, 2013). Un concepto estudiado por la psicología, que en las últimas dos décadas ha desbordado sus límites, para ser pensada desde otros escenarios. Es así, como las ciencias administrativas y de gestión, se han interesado en su estudio, (Hosie y Sevastos, 2009; González, J., Ochoa, E., Cardona. D., 2018) como medio para comprender la acción de la motivación humana en las organizaciones (Arrieta-Salas, 2008; Giacomozzi et al., 2008) la cual, en opinión de López (como se citó en Pizarro et al., 2019) “hace referencia a la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales” (p. 850) y que también ha sido foco de interés como proceso medular desde las perspectivas de gestión e investigación. (Arrieta-Salas, 2008).

Ya que como expresa Prieto (como se citó en Díaz et al., 2014) “en la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de las empresas se centran en razones de tipo emocional” (p.60) Por tanto, sentirse feliz y motivado en el trabajo, es un tema que toma relevancia, ya que:

“Al comprender la motivación de sus empleados, la empresa puede tomar acciones específicas para que el trabajador se sienta mucho más a gusto en su trabajo, puesto que cuando un empleado se siente satisfecho en la compañía, transmitirá esa sensación de bienestar en otras esferas de su vida” (Díaz et al, 2014, p. 60)

Hoy en día, la felicidad trasciende el plano de lo individual, para ser entendida desde la relación con otros, y especialmente desde aquellos lugares donde el ser humano permanece la mayor parte de su tiempo: el trabajo, (Duró, 2009) como parte de la búsqueda por encontrar el sentido de lo que se hace en este espacio, desde una concepción integral de la humanidad (Sanín-Posada, A., Soria, M. S., & Vera-Villaroel, P., 2019). (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012) (Melé, 1996). Y porque en relación con la motivación, el trabajo es una actividad con significado que va más allá de la obtención del salario por la ejecución de una serie de actividades, Díaz et al., (2014)

Así las cosas, es importante cuestionarse acerca de la disposición de las organizaciones modernas para generar espacios que contribuyan a este fin y que permitan que sus miembros puedan sentirse altamente motivados y felices desde el quehacer del trabajo cotidiano, aunque ello implique despojarse de viejos modelos tradicionales de gerencia soportados en el control, la supervisión y el uso del hombre como recurso de producción, para quien la remuneración se convertía en la única motivación para aportar su fuerza de trabajo (Chiavenato, 2007) creencia que ha sido desvirtuada por diversos estudios, en los que se ha demostrado que la riqueza y la felicidad no tienen una relación de crecimiento proporcional (Layard, 2005) ya

que el dinero puede generar felicidad efímera pero no constante, a esto se le denominó: “circulo vicioso hedónico” (Kanheman, 1999)

En opinión Dutschke (como se citó en Malluk, 2018) “De esta manera, la productividad deja de ser el elemento protagónico de la gestión y la felicidad se dimensiona más allá de una emoción natural humana” dando origen al concepto de felicidad en las organizaciones. (Paschoal, Torres y Porto, 2010)

Como lo menciona Fernández (2015), investigador y académico chileno, quien ha dedicado los últimos años de su vida al análisis científico de este tema: “El 28 de junio de 2012, la Asamblea General de Naciones Unidas resolvió, en su Artículo 66/ 281, proclamar el 20 de marzo como Día Internacional de la Felicidad” (p.13) y desde entonces, los países miembros han adoptado gradualmente políticas públicas orientadas al reconocimiento de la felicidad como un propósito fundamental y universal de la humanidad, que requiere de la aplicación de un enfoque más equitativo de desarrollo económico con sentido humano Malluk (2018)

No obstante, su desarrollo científico y su posterior aplicación empresarial se han dado de manera paulatina, ya que algunos líderes empresariales pertenecientes a la línea conservadora de la dirección de empresas han preferido no incorporar el concepto de felicidad a sus prácticas organizacionales de gestión humana, en tanto sostienen que esta palabra es subjetiva y demasiado prometedora para darle alcance. Arboleda et al., (2017)

"Por tanto, se hace necesario el abordaje multidisciplinar del tema para encontrar caminos no solo del crecimiento económico, sino para que este contribuya a la prosperidad de las personas en todas sus dimensiones." (Sánchez et al, 2019, p. 270) que de no hacerse podría conducir a la prosperidad económica sostenida en el detrimento humano, al no contar con

instrumentos válidos y confiables para medir la felicidad, favorecerla y garantizarla mediante la aplicación de estrategias, Sanín-Posada, et al, (2015)

Al respecto, es importante mencionar que en el ámbito de la felicidad en opinión de Alarcón (como se citó en Arboleda, 2017) “en Latinoamérica se han hecho también algunos desarrollos. En Perú y Chile, por ejemplo, se diseñaron o adaptaron escalas que miden la Felicidad” Y “6 de cada 10 organizaciones en Colombia se encuentran implementando prácticas, programas y estrategias relacionadas con el aumento de la felicidad” Alayón (como se citó en Arboleda, 2017).

Si bien, la medición de la felicidad no es tarea fácil, en el país ya existen instrumentos de medición con carácter científico pese a la poca investigación desarrollada en Colombia. No obstante, estos estudios se han aplicado a otros sectores como: personas de la tercera edad, reinsertados, estudiantes de población universitaria estatal del departamento de Córdoba, un estudio aplicado a ocho empresas de Medellín donde se analizó la relación entre felicidad en el trabajo y optimismo y satisfacción con la vida, la aplicación del modelo de medición de felicidad AHI en 802 trabajadores colombianos, estudios de la aplicación de felicidad corporativa en Medellín y de manera más reciente, tesis de la Maestría en Gestión Social Empresarial aplicadas en empresas de pompas fúnebres y Harinera del Valle.

Finalmente, una tesis sobre la aplicación de felicidad desde la perspectiva de cambio organizacional en un Colegio Bilingüe del Sector Privado. (Malluk, 2018; Gómez, Villegas, Barrera, y Cruz, 2007; González y Restrepo, 2010; Liberalesso, 2002; Londoño, 2009; Velasco y Londoño, 2011; Sanín-Posada, A., Soria, M. S., & Vera-Villaroel, P., 2019; Sanín-Posada, A., & Soria, M. S., 2015; Arboleda et al, 2017; Márquez, D., 2019; Lozano, V., 2019; Rojas, Y., 2019; Díaz, H., 2018).

Desconocer la gestión de la felicidad podría restarle competitividad y productividad a las organizaciones colombianas en relación sus pares en el mundo, (Oswald, Proto y SgROI, 2015; Caicedo, 2015) puesto que: “la intervención de la felicidad en las organizaciones no ha sido documentada en abundancia” (Sanín Posada, 2017, p.24) (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006) y que por otra parte, las investigaciones en el país en este aspecto son insuficientes, en un contexto donde a diferencia de las empresas privadas, las entidades del estado cuentan con menor autonomía en virtud de las normas que las rigen y que determinan aspectos como: toma de decisiones, satisfacción personal, estabilidad laboral, entre otras, Malluk, (2018).

Por otra parte, los resultados obtenidos en los buscadores científicos evidencian que en la actualidad existen pocos estudios con rigor académico que se hayan interesado por estudiar la relación existente entre felicidad y la motivación en el trabajo, entre estos se encuentran una tesis de la Maestría en Gestión Social Empresarial aplicada en Logytech cuyo propósito era establecer la relación entre felicidad organizacional y el ambiente motivacional de dicha organización, una tesis de Maestría de la Pontificia Universidad Católica del Perú titulada: la motivación y su relación con felicidad en la empresa Inka Construcciones publicada en 2020 y un capítulo de libro titulado: sin felicidad y motivación no hay liderazgo, los cuales son muestra de un desarrollo incipiente en el tema, pero que sientan las bases para su futuro desarrollo, teniendo en cuenta que en relación con los procesos investigativos en motivación en el trabajo, se requiere trascender de las teorías de tradicionales, para explorar otros desarrollos académicos que permitan avanzar en el abordaje académico y científico de esta, pues se percibe un estancamiento en su desarrollo teórico, descenso en las investigaciones relacionadas y desconexión con la evolución de las organizaciones (Arrieta-Salas, 2008) que requiere influencia de nuevos desarrollos académicos como lo es el trabajo realizado por Moneta y Csikszentmihayli, donde: “los autores se dan a la tarea de analizar las experiencias

de fluir (*flow*) entendidas como experiencias de completa implicación en una actividad, es decir, como una intensa expresión subjetiva de absorción, disfrute y motivación intrínseca”. (Arrieta-Salas, 2008, p.82-83).

Por ello a partir de lo descrito, esta investigación pretende identificar ¿Qué aspectos de felicidad organizacional tienen incidencia en la motivación en el trabajo de docentes y directivos docentes vinculados al sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, Cundinamarca?

Objetivos de investigación

Objetivo general

Analizar la incidencia de los aspectos de la felicidad organizacional en la motivación en el trabajo de docentes y directivos docentes vinculados al sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, Cundinamarca para el diseño de una propuesta de intervención.

Objetivos específicos

- Determinar a través de la aplicación de un cuestionario previamente validado, el grado de motivación y felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes que prestan sus servicios en profesionales en el sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, Cundinamarca.

- Establecer la percepción de los responsables de la gestión directiva que tienen influencia en los procesos de gestión humana en la Secretaría de Educación de Facatativá en relación con la motivación y la felicidad en el trabajo.
- Diseñar una propuesta de intervención para la gestión de la motivación y felicidad organizacional aplicable en los docentes y directivos docentes vinculados a las Instituciones Educativas del sector educativo oficial pertenecientes a los niveles educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, Cundinamarca.

Justificación

El presente proyecto de investigación se desarrolló en el marco de la línea humanista del programa de Maestría en Gestión Social Empresarial ofertado por la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas de la Universidad Externado de Colombia. Se encuentra asociado a la línea de investigación en Dinámica del trabajo, Innovación Tecnológica, Educaciones e Institucionalidad, vinculada al área de investigación en Economía, Trabajo y Sociedad del Centro de Investigación sobre Dinámica Social CIDS.

Tiene como propósito analizar los cambios organizacionales acaecidos en los últimos años en las ciencias humanas y económicas como resultado de la incursión de los conceptos de motivación laboral, psicología positiva y especialmente, felicidad organizacional, este último promovido a nivel mundial desde la proclamación del 20 de marzo como el Día Internacional de la Felicidad decretado mediante Resolución 66/281 de 2012 por las Naciones Unidas – ONU, en la que se reconoce como objetivo humano fundamental la búsqueda de felicidad (Naciones Unidas, 2012) y se insta a los estados miembros, las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones internacionales y regionales, la sociedad civil y

las organizaciones no gubernamentales y los particulares a participar de esta celebración a través de actividades educativas y de concienciación (Naciones Unidas, 2018) .

Esto, más tarde permitió que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas y los líderes mundiales adoptaran el 25 de septiembre de 2015, diecisiete objetivos de desarrollo sostenible cuyo propósito es: “reducir la pobreza, la inequidad y proteger el planeta para 2030, están encaminados a promover la felicidad y bienestar de los habitantes del planeta” (Naciones Unidas, 2017).

De manera particular, el objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 8 denominado: “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” en América Latina y el Caribe, que tiene como propósito principal: “fomentar un modelo empresarial y económico centrado en las personas” (CEPAL, 2019, p.4) que fue incluido en el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” del Presidente de Colombia Iván Duque Márquez, bajo la denominación: “Trabajo decente, acceso a mercados e ingresos dignos”, pues como este mismo lo expresa:

“La equidad representa que Colombia le dé oportunidades a todo aquel que las necesite o las merezca, que nivele la cancha social, que cierre las brechas históricas que representan exclusión, pobreza, abandono, carencia de oportunidades para construir un proyecto de vida, el permitirle al ciudadano perseguir la felicidad a través de consolidar sus grandes objetivos personales.” (Departamento Nacional de Planeación, 2018, p. 79).

Así las cosas, resulta de vital importancia la promoción de la investigación académica y científica en las facultades de ciencias humanas y económicas de las universidades colombianas, en relación con la apropiación de los conceptos de motivación laboral y

felicidad, su aplicación en las organizaciones para la gestión de la productividad empresarial y el desarrollo humano, que permitan el logro de objetivos macro promovidos por instituciones gubernamentales y no gubernamentales, como estrategias de crecimiento económico centradas en las personas, para su pleno desarrollo.

De igual manera, porque en opinión de Peiró, 1990; Steer, Mowday & Saphiro, 2004; Thierry, 1998 (como se citó en Arrieta-Salas, 2008), “tradicionalmente la motivación en el trabajo ha constituido un proceso de medular importancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional como desde la perspectiva de la investigación” (p.68) y adicionalmente, porque en este último aspecto no se han realizado nuevos y significativos aportes desde la década de los noventa, percibiendo un estancamiento en los procesos de investigación que den respuesta a las condiciones actuales del trabajo impactadas por la globalización y el desarrollo de las TICs, Arrieta-Salas, (2008).

Es por tanto, que esta investigación pretende verificar la aplicación de dichos conceptos en el quehacer organizacional del sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, como modelo de gestión alternativo y contemporáneo, que puede contribuir a la generación de ambientes de trabajo diseñados para su fomento en los miembros de la población docente y como resultado de un proceso académico riguroso de formación en gestión social para el desarrollo de conocimiento científico y la formación de profesionales con capacidad de transformar la gestión pública del Talento Humano en beneficio del país, la sociedad, las organizaciones del estado y la comunidad en general.

Es por esta razón que, con base en lo hasta aquí expuesto y en la opinión de Sánchez Vásquez et al. (2019) “Se hace necesario incidir más en resultados de investigación empírica que favorezca la aparición de evidencias y sirvan para la construcción de organizaciones y

modelos laborales sanos” (p.269) que propendan por la estructuración de organizaciones productivas conformadas por personas motivadas y felices.

Así mismo, porque a la fecha de esta investigación la SEM Facatativá no ha implementado acciones orientadas a la gestión de la felicidad y la motivación laboral de los docentes y directivos docentes de las instituciones educativas oficiales, como resultado del desconocimiento de estos aspectos en la gestión de personas, así como de su impacto en el entorno laboral.

Aspectos metodológicos

La metodología de investigación marca la dirección de la investigación al definir el método, el enfoque, los instrumentos y procedimientos que permitirán al investigador establecer un marco referencial para la obtención de resultados. Así, de acuerdo con Sanabria Rangel (2016), la metodología debe ser consecuente con la temática, el problema y la pregunta de investigación, entre otros aspectos que se detallan a continuación:

Diagrama de bloques

A continuación, se presenta el diagrama de bloques de la metodología usada en esta investigación:

Figura 2 Diagrama de bloques

Representación gráfica de la metodología utilizada en la investigación



Nota: elaboración propia.

Paradigma de investigación

La determinación del paradigma en la etapa inicial de la investigación de carácter científico es tarea indispensable, ya que con él se establece el curso que seguirá el proceso investigativo y sirve como marco de referencia que delimita el alcance de la investigación. Pues como sostiene Mackenzie y Knipe (2006), “es la elección de paradigma la que establece la intención, motivación y expectativas para la investigación” (p. 2) De acuerdo con esto, el paradigma es punto de referencia desde el cual el investigador entiende la realidad del mundo que le rodea.

El concepto de paradigma es acuñado por Thomas S Kuhn en su obra Estructura de las Revoluciones Científicas publicado en 1962. Así las cosas, Kuhn (como se citó en Ramos, 2015):

afirma que un paradigma es un conjunto de suposiciones que mantienen interrelación respecto a la interpretación del mundo, además, el paradigma sirve como una guía base para los profesionales dentro de su disciplina, ya que indica las diferentes problemáticas que se deben tratar y busca un marco referencial en el cual se aclaren las interrogantes mediante una epistemología adecuada. (p. 10).

Así las cosas, autores como Mac Naughton, Rolfe y Siraj-Blatchford (como se citó en Mackenzie y Knipe, 2006) ofrecen una definición de paradigma, que incluye tres elementos: “una creencia sobre la naturaleza del conocimiento, una metodología y criterios de validez”. (p.195). Si bien, existen diversos paradigmas que aportan diferentes posturas desde las cuales abordar la comprensión del problema de investigación, esta investigación se realizará a la luz del paradigma interpretativo-constructiva, desarrollado por Edmund Husserl y Wilhem Dilthey, en el cual de acuerdo con Cohen y Manion (como se citó en Mackenzie y Knipe,

2006) “Los enfoques interpretativo/constructivistas a la investigación tienen la intención de comprender "el mundo de la experiencia humana"” (p. 196).

Por tanto, no pretende la generalización ya que desde esta perspectiva la realidad es una construcción social, dinámica e interactiva, entendida a partir de la subjetividad del individuo inmerso en un contexto, tiempo y espacio particular, en la que:

Como la realidad se encuentra dentro de los significados que un grupo humano construye, la forma para acceder a ella es la interacción subjetiva entre los actores del fenómeno, donde el investigador no es un individuo ajeno, sino que es un miembro más con la misma importancia que el resto de participantes. Guba y Lincoln (como se citó en Ramos, 2015).

La metodología de este paradigma hace uso de la hermenéutica y la dialéctica para describir, interpretar y comparar, respectivamente la realidad de todos los actores para la construcción de una realidad común a todos los individuos.

Por tanto, a partir de lo descrito es posible establecer que el paradigma interpretativo-constructivista se ajusta con el propósito de esta investigación en cuanto esta no pretende universalizar los resultados obtenidos en docentes y directivos docentes del sector oficial de educación preescolar, básica y media de otras Entidades Territoriales Certificadas en Educación (ETC), sino de manera exclusiva al caso particular del municipio de Facatativá, Cundinamarca, en la medida en que estos tienen significado únicamente para las personas inmersas en dicho contexto y porque desde este paradigma en particular, es posible la comprensión de su experiencia en relación con el problema de investigación, desde la subjetividad del investigador.

Enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, cabe señalar que el paradigma interpretativo-constructivista tiene un enfoque predominantemente cualitativo. Sin embargo, de acuerdo con el criterio del investigador y con el propósito de su investigación este podrá hacer uso de un enfoque mixto. Donde, “la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.” (Hernández Sampieri, 2014, p. 531). Así las cosas, con la aplicación simultánea de los métodos cualitativos y cuantitativos se buscan combinar las bondades de ambos métodos a fin de lograr un conocimiento más profundo del fenómeno a estudiar, ya que permite obtener un mayor nivel de confianza y ampliar la perspectiva del investigador, dada la cantidad de evidencia narrativa y numérica recaudada, que limitan las desventajas de la utilización de un solo enfoque. No obstante, pese a la actuación conjugada de estos, uno de los enfoques predominará sobre el otro, en particular para el propósito de esta investigación el enfoque cualitativo prevalecerá sobre el enfoque cuantitativo, Hernández Sampieri, (2014).

El enfoque cualitativo se caracteriza por presentar los siguientes atributos: busca la comprensión del comportamiento humano desde la perspectiva del investigador, por tanto es eminentemente subjetivo, aplica la observación y la exploración para interpretar la realidad dinámica que le rodea a partir de un método holístico, descriptivo e inductivo. Ya que los resultados obtenidos solo tienen validez en el marco del caso estudiado, no pretende la generalización. Al respecto, Saavedra, E y Castro, A (2007) argumentan la pertinencia del enfoque cualitativo en los estudios sociales ya que ofrece una mirada integral que permite

abordar el objeto de estudio desde su complejidad, puesto que no ejerce una mirada parcial que desintegra el todo en sus partes, el sujeto es protagonista del fenómeno de estudio y por tanto, tiene en consideración su visión del mismo, el cual tiene lugar en un momento histórico, que genera una relación de interdependencia entre el sujeto y su entorno, que ocasiona que la homogenización, estandarización u extrapolación del resultado no sea posible.

De otro lado, el enfoque cuantitativo es lógico-positivo, por tanto, racional y objetivo, que busca la obtención de resultados generalizables que se encuentran soportados en datos estructurados de tipo matemático, Ortiz Arellano, (2013). El enfoque cuantitativo se caracteriza por ser secuencial, probatorio, riguroso y se fundamenta en la medición de información representada mediante números, recolectada mediante procedimientos aceptados científicamente que son analizados mediante métodos estadísticos, Hernández Sampieri, (2014).

Línea de investigación

La Maestría en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia tiene por objetivo la formación de profesionales con dominio en los conceptos de la gerencia social, a través del estudio de la dinámica organizacional desde tres dimensiones o líneas de investigación: humanista, económico-política y organizacional.

Esta investigación se enmarca dentro de la línea humanista, ya que pretende analizar la incidencia del concepto de felicidad en la motivación en el trabajo, como modelo de gestión contemporáneo que favorece la realización de las personas en el entorno laboral, aspectos que se encuentran inmersos dentro del objeto de esta línea de investigación “orientada a

favorecer la comprensión y la reflexión acerca de la intencionalidad de los diferentes enfoques sobre desarrollo humano y calidad de vida laboral, como base para entender las relaciones entre factores objetivos y subjetivos de las organizaciones.” (Universidad Externado de Colombia, 2021).

Tipo de investigación

En esta investigación se aplicará un alcance de tipo correlacional, ya que “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández Sampieri, 2014, p. 93). Lo anterior, ya que esta investigación tiene como propósito fundamental analizar la incidencia de los aspectos de la felicidad organizacional en la motivación en el trabajo de docentes y directivos docentes vinculados al sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, Cundinamarca.

El procedimiento para establecer el grado de correlación inicia con la medición de cada una de las variables, las cuales deben cuantificarse, analizarse y posteriormente establecer posibles vínculos o correlaciones que podrían ser positivas, negativas o sin correlación alguna. Hernández Sampieri, (2014).

Por lo tanto:

Si dos variables están correlacionadas y se conoce la magnitud de la asociación, se tienen bases para predecir, con mayor o menor exactitud, el valor aproximado que tendrá un grupo de personas en una variable, al saber qué valor tienen en la otra. (Hernández Sampieri, 2014, p. 94).

Sin embargo, podría presentarse el caso en el que las variables estén aparentemente relacionadas pero que en la realidad no lo sean, en ese caso se estará en presencia de una correlación falsa o espuria.

Población y muestra

De acuerdo con Hernández Sampieri, (2014) antes de seleccionar la muestra es importante definir la unidad de muestreo/análisis, que para este caso son los docentes y directivos docentes. Paso seguido, en opinión de Lepkowski (como se citó en Hernández Sampieri, 2014) “se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Para el propósito de esta investigación la población está conformada por los docentes y directivos docentes que pertenecen al sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá. Finalmente, “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.” (Hernández Sampieri, 2014, p. 173).

Para mayo de 2021 la población de docentes y directivos docentes del sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, se encontraba conformada de la siguiente manera:

Tabla 3 Población

*Planta de docentes y directivos docentes SEM
Facatativá al 16/05/2021*

Cargo	Cantidad
-------	----------

Coordinador	30
Docente de aula	685
Docente Orientador	12
Rector Institución Educativa	11
Total general	738

Nota: elaboración propia

En esta investigación se ha determinado aplicar un muestra probabilística estratificada, esto quiere decir que “todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos” (Hernández Sampieri, 2014, p. 177). Y que adicionalmente, como sostiene Hernández Sampieri (2014) “el interés del investigador es comparar sus resultados entre segmentos, grupos o nichos de la población, porque así lo señala el planteamiento del problema” (p. 180). De esta manera, con ayuda de questionpro.com, se ha calculado el tamaño de muestra, introduciendo los criterios de nivel de confianza, margen de error y población, como se evidencia a continuación:

Figura 2 Cálculo de la muestra

Cálculo de la muestra a través de questionpro.com

Calculadora de muestra

Nivel de Confianza : 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Nota. La figura presenta el tamaño de la muestra necesario para el desarrollo de la investigación. Tomado de: Questionpro.com (2021).

Para el cálculo de la muestra se dio aplicación a la fórmula establecida para tal fin:

$$Ksh = \frac{nh}{Nh}$$

Donde,

nh= tamaño de la muestra del estrato h

Nh= tamaño de la población en relación con el estrato h

Sh = es la desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato

$$Ksh = \frac{254}{738} = 0,3441$$

Por tanto, el total de cada subpoblación será multiplicado por Ksh, para obtener el tamaño muestras por estrato, como se muestra a continuación:

Tabla 4 Estratificación de la muestra

Muestras por estrato

Sub población	Ksh	Total sub población	Muestra
Coordinador	0,3441	30	10
Docente de aula	0,3441	685	236
Docente Orientador	0,3441	12	4
Rector Institución Educativa	0,3441	11	4
Total general	-	738	254

Nota: elaboración propia

Por tanto, la presente investigación se desarrollará aplicando el cuestionario a una muestra de 254 docentes y directivos docentes del sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá. (Ver tabla 2)

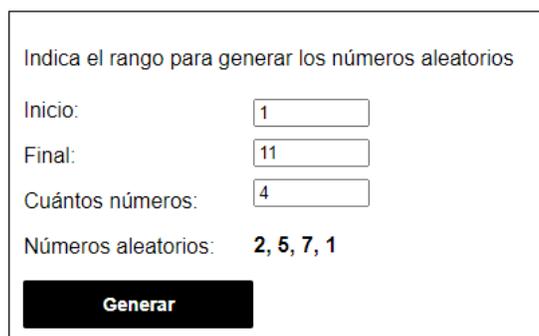
Adicionalmente, con el fin de establecer la percepción de los responsables de la gestión directiva que tienen influencia en los procesos de gestión humana en la Secretaría de Educación de Facatativá en relación con la motivación y la felicidad en el trabajo, se aplicará

una entrevista estructurada a la Secretaria de Educación Municipal, a la líder administrativa y financiera y a cuatro Rectores a quienes no se les aplicará el mencionado cuestionario, los cuales fueron seleccionados de forma aleatoria a través de la aplicación generarnumerosaleatorios.com, de uso libre en la red.

Así, luego de introducir los criterios, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 3 Muestreo aleatorio

Cálculo de la muestra aleatoria a través de generarnumerosaleatorios.com



Indica el rango para generar los números aleatorios

Inicio:

Final:

Cuántos números:

Números aleatorios: **2, 5, 7, 1**

Generar

Nota. La figura presenta el tamaño de la muestra aleatoria necesaria para la aplicación de la entrevista entre el grupo de once rectores. Fuente: Generarnumerosaleatorios.com (2021).

Para tal fin, se asignó un orden numérico a los rectores de las Instituciones Educativas Municipales entre el uno y el once. Para dar continuidad al proceso de muestreo aleatorio se seleccionaron los rectores de las Instituciones Educativas ubicados en las posiciones 2, 5, 7 y 1 como se evidencia a continuación:

Tabla 5 Muestra aleatoria entrevista a Rectores IEMs

Muestras aleatorias en la población de Rectores

No.	IEM	Cargo	Resultado
1	IEM Juan XXIII	Rector Institución Educativa Completa	Seleccionado
2	IEM Manablanca	Rector Institución Educativa Completa	Seleccionado
3	IEM Santa Rita	Rector Institución Educativa Completa	No seleccionado
4	IEM Emilio Cifuentes	Rector Institución Educativa Completa	No seleccionado
5	IEM Silveria Espinosa de Rendón	Rector Institución Educativa Completa	Seleccionado
6	IEM La Arboleda	Rector Institución Educativa Completa	No seleccionado
7	IEM Manuela Ayala de Gaitán	Rector Institución Educativa Completa	Seleccionado
8	IEM Policarpa Salavarrieta	Rector Institución Educativa Completa	No seleccionado
9	IEM John Fitzgerald Kennedy	Rector Institución Educativa Completa	No seleccionado
10	IEM Cartagena	Rector Institución Educativa Completa	No seleccionado
11	IEM Técnico Industrial	Rector Institución Educativa Completa	No seleccionado

Nota: elaboración propia

Técnicas de recolección de información

La determinación de las técnicas de recolección de información es un proceso fundamental, ya que estas posibilitan la obtención de la información requerida para dar respuesta a los objetivos de investigación, Cerda, (1991). Por tanto, en consecuencia con el enfoque elegido, se utilizaron dos técnicas de recolección de información: desde el enfoque cuantitativo: el cuestionario y desde el enfoque cualitativo: la entrevista.

El cuestionario es todo “procedimiento o técnica donde se utilice la interrogación como medio de obtener información” (Cerda, 1991, p. 312) El cual, de acuerdo con Hernández Sampieri (2014): “en fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario” (p. 217). Esto puede deberse a que su estructura simple puede favorecer la obtención de respuestas de manera fácil por parte de los interrogados, las cuales pueden ser automatizadas con la ayuda de herramientas o aplicaciones electrónicas que facilitan su procesamiento y análisis. Para ello, se utilizan diferentes tipos de escalas: Likert, Osgood, Guttman, entre otras. En particular, la escala Likert desarrollada en 1932 por Rensis

Likert, permite al individuo responder a un cuestionamiento seleccionando entre una escala de posibles opciones, las cuales facilitan la categorización de las repuestas.

Este instrumento debe dar respuesta a dos criterios fundamentales, por un lado la validez que hace referencia a la coherencia que debe existir entre los objetivos de investigación y el propósito del cuestionario, y la fiabilidad que tiene que ver con el grado de confianza que presenta el instrumento para capturar respuestas similares al aplicar la misma serie preguntas para el estudio del fenómeno.

De otro lado, la entrevista es una de las técnicas más usadas por el enfoque cualitativo, la cual según Cerda (1991): “es una de las modalidades de la interrogación, o sea el hacer preguntas a alguien con el propósito de obtener de información específica” (p. 258) y que en opinión de Hernández Sampieri (2014) “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403). La entrevista como instrumento para la investigación de carácter científico debe dar cumplimiento a tres funciones básicas: obtener información, facilitar opiniones e influir en ciertos aspectos de la conducta de un individuo o grupo. Cerda (1991)

Entre las ventajas que ofrece este instrumento se encuentran su flexibilidad y adaptabilidad para establecer comunicación oral directa (cara a cara) entre el entrevistador y el entrevistado, lo cual permite obtener otra información relevante para el análisis como son las reacciones expresadas a través del lenguaje corporal, el tono voz y la gesticulación.

Por tanto, se hará uso de las herramientas antes descritas, pues como se hizo mención, su método de aplicación se ajusta con el propósito de la investigación, en cuanto ofrecen al

investigador información útil desde dos enfoques distintos, contribuyendo a la integralidad del proceso.

Instrumentos

Los instrumentos son las herramientas utilizadas por el investigador para la recopilación de la información requerida para el estudio. En particular, para el desarrollo de esta investigación se han utilizado dos instrumentos: Escala de Motivación Laboral R-MAWS elaborada por Gagné (2012), que consta de diecinueve interrogantes en escala Likert de siete niveles, la cual es utilizada para medir la motivación laboral a partir de las variables de desmotivación, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y motivación intrínseca y el Modelo PERMA de Martin Seligman desarrollado por Butler y Kern (2016) conformado por quince preguntas en escala Likert de once niveles, para la medición de la felicidad en el trabajo a partir de las variables de: emociones positivas, engagement, relaciones positivas, sentido de vida y logros. Ambos instrumentos se han ajustado de acuerdo con el criterio del investigador para alinearlos con el objetivo del estudio. En particular, la Escala de Motivación Laboral R-MAWS en su versión original inicia con una pregunta general, ¿por qué pones o pondrías empeño en tu trabajo actual? de la cual se desprenden una serie de diecinueve interrogantes. No obstante, esta se ha incluido en cada uno de los interrogantes propuestos para el instrumento, eliminando la posibilidad de futuro, ya que la investigación tiene como propósito evaluar la condición actual del fenómeno.

En relación con la medición de la felicidad en el trabajo se ha utilizado el Modelo PERMA propuesto por Butler y Kern (2016) denominado PERMA profiler, el cual ha sido adaptado al español para una muestra ecuatoriana por Peña et al., (2017) compuesto por quince ítems, ya que de los veintitrés que componen el modelo de Butler y Kern (2016) se descartan cinco

factores independientes relacionados con la salud, las emociones negativas y la soledad, al no tener relación con el propósito de esta investigación. El Modelo de Peña et al., (2017) se ha ajustado buscando enfocar las preguntas propuestas hacia el caso particular del entorno laboral de los docentes y directivos docentes del municipio de Facatativá.

Así mismo, las escalas originales de ambos instrumentos se han reducido de siete y once niveles respectivamente, a cinco niveles. Lo anterior, con el fin de establecer tendencias y determinar prioridades de intervención de manera más clara. Finalmente, se ha diseñado una entrevista estructurada compuesta por diez preguntas para la categoría de motivación laboral y siete preguntas para la categoría de felicidad en el trabajo, herramienta que busca contrastar las respuestas obtenidas mediante la aplicación del cuestionario, de acuerdo con el rol ejercido en la SEM Facatativá.

En cuando a la validación de los cuestionarios, cabe mencionar que de acuerdo con (Fernández, 2015) “la reciente propuesta del Modelo PERMA de Seligman tiene aún en etapa de validación los instrumentos de felicidad organizacional, donde ninguno ha concitado todavía la adhesión unánime de los investigadores.” Y por su parte, la Escala de Motivación R-MAWS fue diseñada en 2010 y validada en diez idiomas diferentes por expertos en motivación, como se evidencia en (Gagné, M. et al., 2012). No obstante, dada la modificación realizada por el investigador, los instrumentos fueron sometidos para la verificación y ajustes de dos docentes de la Maestría en Gestión Social Empresarial: Pedro Emilio Sanabria Rangel y María Nayibe Forero Sopo. El primero de ellos Investigador asociado I en Colciencias, quien se ha desempeñado como docente universitario en las áreas de gestión e investigación en universidades como: la Universidad Nacional Colombia, la Universidad Externado de Colombia y la Universidad Militar Nueva Granada. Por su parte la docente María Nayibe

Forero Sopo es docente catedrática de la Universidad Externado de Colombia en el seminario de Diseños de Programas de Bienestar y tutor de proyectos de grado de la Maestría en Gestión Social Empresarial y actual Directora de Talento y Transformación en Medimás EPS.

Tabla 6 Ajustes al Modelo R –MAWS de Gagné (2012)

Dimensiones e ítems de la escala de la versión original de Gagné (2012) y la versión ajustada por el investigador

Escala de Motivación en el trabajo R - MAWS (Original traducida al español)	Escala de Motivación en el trabajo R -MAWS (Ajustada por el investigador)
<p>¿Por qué pondrías o te esforzarías en tu trabajo actual?</p> <p>1 = Nada; 2 = Muy poco; 3 = Un poco; 4 = Moderadamente; 5 = Fuertemente; 6 = Muy fuerte; 7 = Completamente</p>	<p>A: Nunca; B: Muy pocas veces; C: Algunas veces; D: A menudo; E: Siempre</p>
<p>Regulación extrínseca - Social</p> <p>Obtener la aprobación de otros (por ejemplo, supervisor, colegas, familia, clientes ...)</p> <p>Porque los demás me respetarán más (p. Ej. Supervisor, compañeros, familia, clientes ...)</p> <p>Para evitar ser criticado por otros (ej. Supervisor, compañeros, familia, clientes ...)</p>	<p>Regulación extrínseca - Social</p> <p>Me esfuerzo en mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo: las directivas, mis compañeros de trabajo, mi familia, los estudiantes, los padres de familia, etc.).</p> <p>Pongo esfuerzo en mi trabajo para que otras personas me respeten más (por ejemplo: las directivas, mis compañeros de trabajo, mi familia, los estudiantes, los padres de familia, etc.).</p> <p>Me esfuerzo en mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo: las directivas, mis compañeros de trabajo, mi familia, los estudiantes, los padres de familia, etc.).</p>
<p>Regulación extrínseca - Material</p> <p>Porque otros me recompensarán económicamente solo si me esfuerzo lo suficiente en mi trabajo (por ejemplo, empleador, supervisor ...)</p> <p>Porque otros me ofrecen una mayor seguridad laboral si me esfuerzo lo suficiente en mi trabajo (por ejemplo, empleador, supervisor...)</p> <p>Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no me esfuerzo lo suficiente.</p>	<p>Regulación extrínseca - Material</p> <p>Me esfuerzo en mi trabajo porque seré recompensando económicamente sólo si pongo el suficiente esfuerzo (por ejemplo: a través del acceso a encargos, ascensos en el escalafón).</p> <p>Me esfuerzo en mi trabajo porque soy reconocido por mis jefes, lo cual me motiva a continuar esforzándome.</p> <p>Pongo esfuerzo en mi trabajo porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.</p>
<p>Regulación introyectada</p> <p>Porque tengo que demostrarme a mí mismo que puedo.</p>	<p>Regulación introyectada</p> <p>Me esfuerzo en mi trabajo porque tengo que probarme a mí mismo que puedo hacerlo.</p>

Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.	Me esfuerzo en mi trabajo porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.
Porque de lo contrario me sentiré avergonzado de mí mismo.	Me esfuerzo en mi trabajo porque de lo contrario sentiría vergüenza de mí mismo.
Porque de lo contrario me sentiré mal conmigo mismo.	Me esfuerzo en mi trabajo porque de lo contrario me sentiría mal conmigo mismo.
<i>Regulación identificada</i>	<i>Regulación identificada</i>
Porque personalmente considero importante poner empeño en este trabajo.	En mi trabajo me esfuerzo porque considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.
Porque poner esfuerzo en este trabajo se alinea con mis valores personales.	Esforzarme en mi trabajo se alinea con mis valores.
Porque poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.	Me esfuerzo en mi trabajo porque tiene un significado para mí.
<i>Motivación intrínseca</i>	<i>Motivación intrínseca</i>
Porque me divierto haciendo mi trabajo.	Pongo esfuerzo en mi trabajo porque me divierto haciéndolo.
Porque lo que hago en mi trabajo es apasionante.	Pongo esfuerzo en mi trabajo porque lo que hago es emocionante.
Porque el trabajo que hago es interesante.	Me esfuerzo en mi trabajo porque el trabajo es interesante.
<i>Desmotivación</i>	<i>Desmotivación</i>
No lo hago, porque realmente siento que estoy perdiendo el tiempo en el trabajo.	Esforzarme en mi trabajo es malgastar el tiempo.
Hago poco porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.	Me esfuerzo poco en mi trabajo porque no creo que valga la pena hacerlo.
No sé por qué hago este trabajo puesto que no le encuentro sentido.	Esforzarme en este trabajo no tiene sentido.

Nota: elaboración propia

Convenciones:

- Color negro: modelo original.
- Color naranja: ajustes realizados por el investigador.

Tabla 7 Ajustes al Modelo PERMA de Peña et al., (2017)

Dimensiones e ítems de la escala de la versión original de Peña et al., (2017) y la versión ajustada por el investigador

Modelo PERMA (versión traducida al español por Peña et al., (2017))	Modelo PERMA (Ajustado por el investigador)
--	---

0 = Nunca; 10 = Siempre

A: Nunca; B: Muy pocas veces; C: Algunas veces; D: A menudo; E: Siempre
A: Insatisfecho; B: Poco satisfecho; C: Medianamente satisfecho; D: Satisfecho; E: Muy satisfecho
A: Desanimado; B: Poco entusiasmado; C: Medianamente entusiasmado; D: Entusiasmado; E: Muy entusiasmado
A: Despreciado; B: Poco apreciado; C: Medianamente apreciado; D: apreciado; E: Muy apreciado
A: Nada/ Para nada; B: Un poco; C: Medianamente; D: Casi completamente; E: Completamente

Emociones positivas

P1 En general. ¿Con qué frecuencia se siente alegre?

P2 En general. ¿Con qué frecuencia se siente optimista?

P3 En general. ¿Hasta qué punto se siente satisfecho con su vida?

Compromiso

E1 ¿Con qué frecuencia se siente fascinado con lo que hace?

E2 En general. ¿Hasta qué punto se siente entusiasmado con sus actividades?

E3 ¿Con qué frecuencia siente que el tiempo vuela cuando hace algo que le gusta?

Relaciones

R1 ¿Hasta qué punto recibe apoyo de otras personas cuando lo necesita?

R2 ¿Qué tan querido se siente por otras personas?

R3 ¿Qué tan satisfecho está con sus relaciones personales?

Significado

M1 En general ¿Hasta qué punto lleva una vida con propósito y sentido?

M2 En general. ¿Hasta qué punto siente que lo que hace con su vida es valioso y vale la pena?

M3 Generalmente. ¿Sabe lo que quiere hacer con su vida?

Logro

A1 ¿Con qué frecuencia siente que está avanzando hacia el logro de sus metas?

A2 ¿Con qué frecuencia logra metas importantes que usted mismo se ha puesto?

Emociones positivas

P1. ¿Con qué frecuencia se siente feliz en el trabajo?

P2. ¿Con qué frecuencia se siente optimista en su trabajo?

P3. ¿Hasta qué punto se siente satisfecho con su trabajo?

Compromiso

E1. ¿Con qué frecuencia se siente totalmente concentrado en su trabajo, incluso llegado a perder la noción del tiempo?

E2. ¿Hasta qué punto se siente entusiasmado con sus actividades laborales?

E3. ¿Con qué frecuencia siente que el tiempo vuela cuando está en su trabajo?

Relaciones

R1. ¿Hasta qué punto recibe apoyo de su jefe y compañeros de trabajo cuando lo necesita?

R2. ¿Qué tan apreciado se siente por sus compañeros de trabajo?

R3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con sus relaciones personales al interior del trabajo?

Significado

M1. ¿Su trabajo actual le proporciona propósito y sentido a su vida?

M2. ¿Hasta qué punto siente que lo que hace con su trabajo es valioso y vale la pena?

M3. ¿Siente que su trabajo va en el mismo sentido en que direcciona su vida?

Logro

A1. ¿Siente que su trabajo le permite avanzar hacia el logro de sus metas?

A2. ¿Con qué frecuencia logra metas importantes en el trabajo que usted se ha propuesto?

A3 ¿Con qué frecuencia es capaz de manejar sus responsabilidades?

A3. ¿Con qué frecuencia le son asignadas responsabilidades en su trabajo?

Nota: elaboración propia

Convenciones:

- Color negro: modelo original.
- Color naranja: ajustes realizados por el investigador.

Tabla 8 Entrevista

Preguntas para la entrevista a los responsables de la gestión directiva

Entrevista a los responsables de la gestión directiva

Motivación en el trabajo

¿Para usted qué es la motivación laboral?

¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo?

Como líder, ¿qué estrategias de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?

¿Cómo aportan las decisiones directivas a la motivación de los docentes y directivos docentes en el ejercicio de sus funciones?

¿Qué estrategias podría implementar la SEM Facatativá para gestionar la motivación de los docentes y directivos docentes pertenecientes a la planta de personal?

Desde su rol, ¿qué está dispuesto a hacer o promover para implementar acciones que permitan gestionar la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes que trabajan en la SEM Facatativá?

¿Qué barreras o inconvenientes se podrían presentar a la hora de implementar una estrategia de motivación laboral?

¿De qué manera reconoce o identifica la desmotivación laboral en su equipo de trabajo?

Cuando un miembro de su equipo se encuentra desmotivado en su trabajo ¿qué acciones implementa para ayudarlo a minimizar el impacto de la desmotivación?

¿Cómo identifica las debilidades y fortalezas de su equipo para trabajar en pro de su motivación?

Felicidad en el trabajo

¿Para usted qué es la felicidad en el trabajo?

¿Por qué es importante sentirse feliz en el trabajo?

¿Cree usted que los docentes y directivos se sienten felices trabajando en la Secretaría de Educación de Facatativá?

¿Qué factores considera usted que tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo? (remuneración, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, experimentar emociones positivas, reconocimiento laboral, condiciones de trabajo, las políticas de gestión humana)

¿Cómo influye su accionar en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo?

¿Actualmente se cuenta con estrategias para la gestión de la felicidad en el trabajo o se tiene previsto implementarlas?

Como líder, ¿estaría interesado en adoptar una estrategia para la gestión de la felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes?

Nota: elaboración propia

Para el análisis cuantitativo de los resultados de los instrumentos y ante la necesidad de realizar un estudio correlacional se utilizó la herramienta estadística SPSS de IBM Corp. cuyas siglas en inglés significan Statistical Package for the Social Sciences, en español: Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, cuyas funcionalidades permiten el análisis de bases de datos para la obtención de estadísticos descriptivos (media, mediana, moda), porcentajes, frecuencias, tablas y gráficos. Esta plataforma funciona como una hoja de cálculo donde se cargan los datos obtenidos en las encuestas y desde la cual se pueden configurar las variables de acuerdo con su tipo (nominal, ordinal o escalar) de igual manera, SPSS permite obtener estadísticas con dos variables a fin de obtener el grado de correlación entre las mismas de manera sencilla. Por tanto, con esta herramienta las opciones de respuesta se configuraron como variables escalares para el cálculo de los promedios por tipo de pregunta, promedio por cada variable del instrumento, el promedio general y la moda estadística, para cada uno de los instrumentos del estudio: la Escala R-MAWS y el Modelo PERMA. Finalmente, se hizo uso de la herramienta para la obtención de la correlación entre las dos categorías de estudio: la felicidad y la motivación laboral a través de la aplicación de las pruebas de bondad de ajuste de kolmogorov-Smirnov y la correlación tipo Rho de Spearman.

Diseño de investigación

De acuerdo con Hernández Sampieri (2014) “El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p.128) El diseño de la investigación puede ser de dos tipos: experimental o no experimental, el primero de ellos busca analizar los cambios suscitados en el fenómeno de estudio cuando es puesto en presencia de un estímulo introducido por el

investigador. Por su parte el diseño no experimental “Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables (...) lo que hacemos en las investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (Hernández Sampieri, 2014, p. 152). Y ya que esta investigación no busca alterar las condiciones normales del fenómeno de estudio se aplicará un diseño no experimental, el cual a su vez puede categorizarse en dos tipologías de acuerdo con los momentos en los que se recopilan los datos. De esta manera, si lo que se busca es analizar, evaluar o determinar el comportamiento de las variables del fenómeno en un momento dado, dicho estudio será transversal o transeccional, pero si lo que se pretende establecer la relación o las evolución de las variables en el tiempo, el diseño será longitudinal. Hernández Sampieri (2014). Así las cosas, esta investigación aplicará los instrumentos de medición en un solo momento en el tiempo, por tanto se considera de tipo transversal.

Capítulo III

Aspectos teóricos y conceptuales

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos y conceptuales desde los cuales se concibieron las categorías de análisis utilizadas en el desarrollo de la investigación, de manera tal que el lector pueda conocer los antecedentes y principales exponentes, que han sentado un precedente académico y reflexivo sobre el tema.

Psicología Positiva

La psicología positiva, surge como un cambio de perspectiva en la forma tradicional en que esta ciencia concebía la conducta humana, que hasta el surgimiento de este nuevo enfoque se centraba en interpretar aspectos del comportamiento humano alejados de la normalidad, es decir, que hasta entonces “la psicología parece ser la ciencia de los defectos

humanos y del mal funcionamiento de las personas en diverso ámbitos” (Salanova, 2005, p. 350).

Sin embargo, para 1998 Martin Seligman quien para entonces se desempeñaba como Presidente de la American Psychological Association (APA), propone una orientación alternativa a la que denominó positiva, porque ya no se centraba en los aspectos negativos antes descritos, sino que buscaba contribuir en la conducción del hombre hacia su plena realización, señalando cómo las condiciones históricas exigían una postura de la psicología en favor del hombre, hasta entonces alienado por el sistema capitalista que encabezaba Estados Unidos en el que esta ciencia solo se dedicaba a reparar los daños causados por las guerras y la explotación laboral y si bien la psicología podría ayudar en la curación, su propósito es más grande: hacer que las personas vivan mejor. Seligman (1999). Es por tanto, que “el objetivo de la psicología positiva es comenzar a catalizar un cambio en el enfoque de la psicología desde la preocupación solo por reparar las peores cosas de la vida a la construcción de cualidades positivas.” (Seligman et al, 2000, p. 5)

De hecho, al finalizar su discurso Seligman, menciona haber encontrado el sentido por el cual realizó su postulación a la presidencia “esa misión es participar en el lanzamiento de una ciencia y una profesión cuyo objetivo es la construcción de lo que hace que la vida valga la pena” (Seligman, 1999, p.3)

Así las cosas, Salanova (2005) define la psicología positiva como: “el estudio científico del funcionamiento humano óptimo” (p. 352) No obstante, (Seligman, 2005, Seligman & Csikszentmihalyi, 2000 como se citó en Contreras et al.,2006, p. 313) la definen como: “el estudio científico de las experiencias positivas, los rasgos individuales positivos, las instituciones que facilitan su desarrollo y los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos, mientras previene o reduce

la incidencia de la psicopatología”. De acuerdo con (Carvajal, J et al., 2013, p. 2) “los principales autores que han promovido este enfoque son Martin Seligman y Mihály Csikszentmihalyi, quienes mencionan que la Psicología positiva busca construir las cualidades positivas de las personas.”

Y ya que “la verdadera felicidad deriva de la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos.” (Seligman, 2005)

Los postulados de Seligman fueron adoptados por la psicología organizacional dando origen a la Psicología Organizacional Positiva (POP), cuyo objetivo central es: “el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva” (Salanova, 2005, p. 354) Para ello, aplicará herramientas que le permitan incrementar la calidad de vida laboral al interior de las organizaciones en los niveles: individual, interindividual, grupal, organizacional y social, para determinar las bases de la satisfacción, el bienestar psicológico y la felicidad en el trabajo. Salanova, (2005).

Felicidad y Bienestar Subjetivo

Para iniciar, es importante hacer una presión acerca del concepto de felicidad que es entendido desde dos vertientes, ya que:

Por un lado (a) la visión hedónica, según la cual la felicidad vendrá determinada por el placer, la experiencia acumulada de afectos obtenidos, centrada principalmente en lo que la persona está sintiendo; y por otro lado (b) la perspectiva “eudaimonica” según la cual la felicidad es el grado de coherencia interna y de realización personal alcanzados, expresión de las capacidades potenciales individuales. (Ramírez, C., et al, 2019, p. 328) (Fisher, 2014).

La influencia del concepto creado por Seligman, soportado en la noción Aristotélica de que: “la verdadera felicidad consiste en hacer las cosas conforme a recta razón, en que consiste la virtud” (Aristóteles, 2011, p. 3) y que “la felicidad, la eudaimonia, vivir una buena vida, es lo que todos los seres humanos perseguimos (...) no debe entenderse en términos de un cierto estado psicológico de placer, sino como una actividad, la actividad de vivir bien” (Gustems, J. et al, 2015, p.11).

Algunas investigaciones presentan definiciones de felicidad cercanas al concepto de bienestar, o como sinónimo de esta, provenientes principalmente de la psicología (en inglés SWB “Subjective Well-Being”). (Kahneman, Diener, y Schwarz, 1999; Diener, 2000; Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E, 2003; Fernández, 2015; Myers & Diener, 1995; Diener, E., Suh EM., Lucas, RE. y Smith, HI., 1999; Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008) y con base en esta concepción se ha desarrollado conocimiento científico, al considerarse una afirmación acertada. Sin embargo, existen posturas académicas que establecen una marcada diferenciación entre estos conceptos, al argumentar que el bienestar es un componente o una dimensión de la felicidad, Onusic (2013) que se caracteriza por ser un concepto mucho más complejo Alarcón (2016), que trasciende el bien-estar e incluye el bien-hacer. Quick y Quick (2004) y por tanto, va más allá del sentirse bien al hacer las cosas bien (Sanín-Posada, 2017; Seligman 2005) Por consiguiente:

“Estar subjetivamente bien” o “bienestar subjetivo”, expresan el estado homeostático del sistema psicológico de la persona, refleja estabilidad y equilibrio psicofísico. Este estado es necesario para que haya felicidad, es un indicador de ella, un componente, pero no es la felicidad como un todo. (Alarcón, 2016, p. 100)

A partir de esto, resulta importante esta precisión conceptual, ya que como sostiene Dolan (2015), algunas actividades podrían generar bienestar a quien las realiza (bien hacer), pero

sin experimentar placer (bien-estar). Para efecto, de esta investigación se entenderá la felicidad como un concepto relacionado con el bienestar subjetivo, pero no completamente definido por él, ya que requiere del bien-hacer, y que por tanto, no puede entenderse únicamente desde el hedonismo, sino que requiere de la perspectiva eudaimónica, para su mejor comprensión.

Si bien, el mismo Seligman, en sus posteriores desarrollos académicos argumenta que el concepto de bienestar es más adecuado que el de felicidad como núcleo que dota de carácter científico de la Psicología Positiva, asociada al crecimiento personal y ya no con la satisfacción con la vida, (Seligman 2011; Seligman 2016). Como expresa Sanín Posada, (2017) solo se trata de un cambio de denominación, de forma y no de fondo, en la medida en que se “argumenta que el concepto de felicidad no puede incluir las dimensiones de Compromiso y Sentido, pues felicidad se limita a una emoción positiva. Sin embargo, algo similar podría decirse del concepto bienestar (well being). La palabra sugiere estado (estar bien) y por tanto no cabrían las otras dimensiones que propone el autor” (p. 19). Por tanto, el concepto de felicidad sigue siendo vigente y apropiado para el fin de esta investigación.

Felicidad organizacional

La felicidad desbordó los límites de la psicología y su objeto de estudio: el hombre, para influir en los espacios donde este pasa la mayor parte de su tiempo: el trabajo, (Rentería, 2008 citado por Sanín-Posada, A et al., 2019) y que: “si bien se ha demostrado que el trabajo aporta menos a la felicidad total de las personas comparativamente que la pareja, la familia, el ocio o los amigos, por el contrario, tiene un potencial de infelicidad altísimo y demostrado” (Argyle, 1992). Y que de otro lado, como sostienen Hosie y Sevastos (como se citó en Moccia, S., 2016) “El nuevo objetivo del milenio es ser feliz trabajando.”

A partir de la visión de su iniciador y del discurso que le dio vida a este concepto, se buscó neutralizar el avance del sistema capitalista fundado en el egoísmo, la alineación, la desesperación y la generación de riqueza desconociendo la necesidad humana. Seligman (1999) Es así, como en opinión de Hosie y Sevastos (como se citó en Dutschke, 2013) “se está generando preocupación sobre felicidad organizacional dentro de los límites de las ciencias económicas y psicología”

Por su parte, Ignacio Fernández, académico chileno ha dedicado los últimos años de su vida a la investigación científica del concepto de felicidad aplicado en las organizaciones y en su libro *Felicidad Organizacional: cómo construir felicidad en el trabajo*, cimienta las bases de un modelo de gestión que parecía ser subjetivo, dotándolo de carácter científico a partir de la revisión juiciosa de la información académica producida en el mundo con posterioridad al discurso de Seligman en 1998. Es así, como logra realizar una diferenciación importante entre felicidad organizacional y felicidad en el trabajo, que hasta entonces parecían conceptos homólogos. Así, en primera instancia señala:

Felicidad organizacional es la capacidad de una organización para favorecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales, para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo intangible difícilmente imitable. (Fernández, 2015)

De igual manera, establece una clara disparidad con relación a la felicidad en el trabajo al mencionar que: “Felicidad en el trabajo es la percepción personal y subjetiva de los trabajadores acerca de su bienestar, florecimiento y salud en el trabajo” (Fernández, 2015) No obstante, existe una relación entre ambas nociones en la medida en que: “la percepción de felicidad en el trabajo es el indicador principal de la felicidad organizacional, pues da

cuenta del bienestar, salud y plenitud de los trabajadores con su trabajo y organización” (Fernández, 2015), que para efectos del desarrollo de este proyecto se tomará como referente.

Desde una visión ética del hombre como ser integral y dejando de lado, la vieja estrategia utilitarista que le concebía como recurso, la felicidad organizacional se encuentra cimentada en tres pilares que la sostienen: condiciones de trabajo, procesos operacionales y gestión de personas, la primera de ellas, relacionada con el espacio físico y las condiciones en las que se desarrolla el trabajo que podrían ocasionar malestar en la medida en que estas no sean las adecuadas o más cómodas para el desempeño laboral, la segunda se relaciona con la forma en que se desarrolla el trabajo, en relación con factores como el control, la supervisión, el liderazgo, la autonomía y confianza, los procesos y la jerarquía Fernández (2015). Finalmente, la gestión de personas se convierte en pilar central, ya que otorga el significado correcto a la participación del hombre en la organización, trascendiendo la visión sesgada e instrumental, para observarlo desde su complejidad.

Finalmente, es importante mencionar que el Modelo de Felicidad Organizacional propuesto por Fernández (2015), contempla seis variables: positividad, sentido, relaciones confiables, desarrollo profesional y personal, engagement (involucramiento emocional), logro y reconocimiento, que presentan cierto grado de proximidad con las variables establecidas por Seligman en su Modelo PERMA en el que plantea que “una persona es feliz cuando considera que su trabajo le permite o genera: Pleasure (placer), Engagement o Flow (compromiso), Relationships (relaciones sociales), Meaning (sentido o significado) y Accomplishments (alcanzar metas)” (Gabini, S., 2017, p. 38)

Por último, el modelo planteado por Fernández que servirá como soporte teórico para esta investigación, se soporta en tres conceptos denominados palancas de gestión, como son: jefaturas con liderazgo firme y cercano, gestión participativa y gerencia de la felicidad, esta

última presentada como la evolución final de la gerencia de recursos humanos y la continuación inmediata a la gerencia de personas, pues como mencionan (Greenberg y Hemingway, 2006 citados por Pincheira, F et al., 2018, p. 2) la felicidad organizacional es un elemento estratégico de gestión del área de recursos humanos. (Baker et al, 2006)

Motivación laboral

De acuerdo con Araya-Castillo & Pedreros Gajardo (2013) “Las personas se mueven a través de motivos, es decir, en la búsqueda de satisfacer ciertas necesidades” (p. 46). Es por ello, que a continuación se referencian los principales aportes teóricos en esta área:

Teorías de contenido

Con posterioridad al desarrollo de las teorías clásicas de la administración, que tenían una visión mecanicista del hombre en la que se desconocía la motivación en el trabajo como aspecto importante, reduciéndola únicamente a la mera retribución salarial recibida por poner a disposición de la empresa su fuerza de trabajo, a partir de la visión de económica del hombre (Homo Economicus), hacia 1930 tuvo lugar el surgimiento de la Escuela de Relaciones Humanas, impulsada por los resultados del experimento de Hawthorne realizado en la Western Electric Company por el Psicólogo Elton Mayo, quien a partir de los resultados obtenidos refuta la concepción de que la remuneración es único factor que explica la motivación en el trabajo, es así como en opinión de Chiavenato (2007), “Elton Mayo y su equipo propusieron una nueva teoría de la motivación, opuesta a la del homo economicus: el ser humano es motivado no sólo por estímulos económicos y salariales, sino también por recompensas sociales y simbólicas.” (p.100).

A partir de entonces, aparecen otros postulados teóricos que sostienen que “todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es esa tensión persistente que lleva al individuo a comportarse de cierta manera para satisfacer una o más necesidades”

(Chiavenato, 2007, p.102) las cuales, están dispuestas en tres niveles ascendentes: necesidades fisiológicas, psicológicas y de autorrealización y que puede ser satisfechas, frustradas o compensadas, Chiavenato (2007). Las teorías de contenido tienen por objetivo identificar los factores que propician la motivación, cabe mencionar que los principales autores que han aportado al desarrollado de esta postura son: Maslow, Aldefer, McClelland, McGregor y Herzberg.

La propuesta de Maslow publicada en su libro *A Theory of Human Motivation*, establece que las necesidades humanas pueden jerarquizarse por niveles dentro de una estructura piramidal, en cuya base se encuentran las necesidades de primer orden asociadas con la supervivencia humana, desde las cuales es posible ascender de manera escalonada hasta llegar a las necesidades de autorrealización. Esto quiere decir que si alguno de los niveles precedentes no está satisfecho no será posible el ascenso. Maslow establece una división entre necesidades primarias y secundarias, dentro de la primera categoría se encuentran las necesidades fisiológicas (alimentación, sueño, reposo, abrigo, deseo sexual) y de seguridad (estabilidad, protección) y dentro de las necesidades secundarias se encuentran las necesidades sociales, (asociación, participación, aceptación, amistad e intercambio) de estima (auto aceptación, auto confianza, aprobación social, respeto, estatus, prestigio) y de autorrealización (superación y crecimiento). Algunos de los criterios fundamentales de la propuesta de Maslow son: no todas las personas alcanzan la cima de pirámide, las necesidades de orden primario dominan la conducta humana, ya que requieren atención

inmediata, la posible frustración de una necesidad puede causar afectación psicológica en la conducta humana, Chiavenato (2007)

En esta dirección, la propuesta de Alderfer denominada teoría ERC reduce las necesidades básicas del hombre de cinco a tres: necesidades de existencia, (bienestar físico y supervivencia) relación (relaciones interpersonales) y crecimiento (desarrollo personal) y en oposición a la afirmación de Maslow señala que no existe una orden jerárquico para su satisfacción, Araya-Castillo & Pedreros Gajardo (2013)

Por su parte, la postura de David C. McClelland en su teoría de las necesidades aprendidas, al igual que la de Alderfer establece que hombre tiene tres necesidades, estas son: necesidades de logro, (obtención de metas desafiantes) de afiliación (pertenecer a grupos sociales) y de poder (control e influencia sobre otros).

La motivación en el trabajo también puede ser estudiada desde los modelos que la favorecen o la limitan, al respecto, la propuesta de McGregor denominada teoría X y teoría Y, establece la existencia dos modelos opuestos en administración del talento humano. El primero de ellos, teoría X, presenta una concepción utilitarista de las personas, bajo un modelo autocrático, en el que el trabajo es una actividad poco atrayente que busca evitarse y donde la compensación económica es el único incentivo que motiva a la fuerza laboral. De otro lado, la teoría Y presenta un esquema distinto, en el que la ideal central de la teoría X es sustituida por una perspectiva diferente del trabajo, donde las personas no buscan escapar de él sino que incluso se convierte en motivo de satisfacción, a través de un modelo de administración abierto y democrático, donde la gerencia garantiza los medios para el logro de los objetivos individuales de sus miembros a la par con los objetivos organizacionales, Chiavenato, (2007).

Otra de las grandes teorías clásicas de la motivación humana, es la Teoría Bifactorial propuesta por Frederick Herzberg, quien realiza los primeros aportes al estudio de la motivación en el trabajo, ya que de acuerdo con Batista, Gálvez e Hinojosa (como se citó en Araya-Castillo & Pedreros Gajardo, 2013) “Herzberg consideraba que el trabajo es la actividad más importante del individuo” (p. 48). Para ello señala que existen dos factores que influyen en percepción del trabajador, estos son: los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos. En el primer grupo se encuentran el ambiente y las condiciones de trabajo, que son administradas por la empresa como: el sueldo, beneficios laborales, supervisión, condiciones físicas, clima laboral, políticas y reglamentos, entre otros. Su función es controlar la insatisfacción laboral, en el entendido de que el trabajo es una actividad desagradable que requiere de ellos para su control. De otro lado, los factores motivacionales tienen relación con la naturaleza del cargo y con las funciones que se desempeñan (actividades desafiantes y estimulantes), por tanto, su adecuada gestión puede generar satisfacción.

Como mecanismo para contribuir a la motivación en trabajo Herzberg propone el enriquecimiento del cargo, eliminando tareas sencillas para ser sustituidas por actividades de mayor complejidad (enriquecimiento vertical) o cambiando actividades por otras con el mismo grado de dificultad (enriquecimiento horizontal).

Teorías de proceso

Con posterioridad, se dieron otros desarrollos académicos en relación con el estudio de la motivación en el trabajo que desviaron su atención de las necesidades, para centrar su atención en el proceso que permite direccionar la motivación, dentro de estos destacan autores como: Víctor H. Vroom y su modelo contingencial de motivación o de expectativa-

valencia, Locke y la teoría del establecimiento de metas o de finalidad y Adams y la teoría de la equidad.

Para Vroom la motivación viene determinada por tres factores: sus expectativas, (objetivos individuales) las recompensas y la relación entre expectativas versus recompensas. De esta manera, el logro de las metas individuales viene dado por el alcance de logros intermedios, que puede lograr a través de la relación: medios y fines, Chiavenato, (2007).

La teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke, sostiene que la motivación es básicamente una acción con orientación al resultado, de allí que “la gente con metas trabaja más duro y se desempeña mejor que la que no tiene metas” (Molina, 2000, p.25) De esta manera, las metas del individuo actúan como estímulo que le motivará a tener un mejor desempeño en la realización de su trabajo, lo cual incide de manera directa en su productividad. Por otro lado, la teoría de la equidad de John Stacey Adams, establece que la motivación en el trabajo estará dada por la siguiente relación:

$$\text{Motivación laboral} = \frac{\text{aportes de la empresa}}{\text{aportes del empleado}}$$

En esa misma dirección la motivación del trabajador estará dada por el resultado de la comparación social, que es su percepción de equidad en relación con el trabajo realizado por sus compañeros en condiciones iguales y las aportaciones realizadas a estos por parte de la empresa. De allí, que desde esta teoría la noción de motivación laboral esté influenciada por la sensación de equidad laboral.

Teorías de la motivación cercanas a la felicidad

Finalmente, Csikszentmihalyi y su modelo de *fluir*, establece un enlace directo con las variables de la felicidad descritas por Seligman en el Modelo PERMA. El psicólogo húngaro-

americano Mihály Csikszentmihalyi define la motivación humana en el trabajo a partir del concepto de *flow* (en español: fluir), que define como:

Una sensación de que las propias habilidades son adecuadas para enfrentarse con los desafíos que se nos presentan, una actividad dirigida hacia unas metas y regulada por normas que, además, nos ofrece unas pistas claras para saber si lo estamos haciendo bien. La concentración es tan intensa que no se puede prestar atención a cosas irrelevantes (...). La conciencia de sí mismo desaparece, y el sentido del tiempo se distorsiona. (Csikszentmihalyi, 1998, p. 115)

De esta manera, el *flow* es el estado de absorción o inmersión en el trabajo que genera en el trabajo una sensación de disfrute, antecedida por la motivación intrínseca. La sensación de fluir en el trabajo está determinada por la relación entre demandas y recursos laborales. Para potenciar su aparición es necesario: garantizar condiciones de trabajo adecuadas, (lugares de trabajo agradables, iluminados, seguros, limpios, horarios de trabajo adecuados, remuneración justa) enriquecimiento de las tareas para dar significado, selección y compensación del personal por su satisfacción en el trabajo, Rodríguez, A., Cifre, E., Salanova, M., (2008). Finalmente, el trabajo de Csikszentmihalyi es retomado por Seligman quien incluye el *flow* como una de las variables del modelo de felicidad PERMA, por tanto, a partir de estos autores, es posible establecer una relación entre la motivación y la felicidad.

A continuación se presenta una matriz que permite al lector identificar los principales aspectos de las teorías referenciadas en el marco teórico:

Tabla 9 Matriz resumen marco teórico

Principales aspectos del cuerpo teórico referenciado

Categoría	Postulados teóricos	Aspectos relevantes	Principales autores
Felicidad	Psicología Positiva	<p>En el año 1998, Martin Seligman para entonces Presidente de la American Psychological Association (APA), propone una orientación alternativa de la psicología a la que denominó positiva, porque va más allá de la curación de lo que se aleja de la normalidad para buscar un propósito más grande: hacer que las personas vivan mejor, a través del estudio científico del funcionamiento humano óptimo, para el desarrollo de cualidades positivas en las personas.</p> <p>Los postulados de Seligman fueron adoptados por la psicología organizacional dando origen a la Psicología Organizacional Positiva (POP).</p>	Martin Seligman, Mihály Csikszentmihalyi
	Felicidad y Bienestar Subjetivo	Se presentan dos perspectivas de Felicidad, por un lado, la Felicidad hedónica que se relaciona con el placer y el sentimiento y la Felicidad eudaimónica relacionada con el grado de coherencia interna y de realización personal para vivir bien.	Fisher.
	Felicidad y Bienestar Subjetivo	Felicidad como sinónimo de bienestar subjetivo: SWB “Subjective Well-Being”.	Kahneman, Diener, y Schwarz, Oishi, S., & Lucas, R. E, Fernández, Myers, Suh EM., Smith, HI., Zelenski, Murphy, Jenkins, Seligman.

		<p>Felicidad como concepto más amplio que el de bienestar: algunas posturas académicas establecen una marcada diferenciación entre estos conceptos, al argumentar que el bienestar es un componente, un indicador o una dimensión de la felicidad: que trasciende el bienestar e incluye el bien-hacer.</p>	<p>Onusic, Alarcón, Quick y Quick , Sanín-Posada, Dolan</p>
	<p>Felicidad Organizacional</p>	<p>La Felicidad trasciende el plano de la individualidad de cada persona para ser comprendida a partir de la influencia que generan los espacios habitados por estas, de manera especial el lugar de trabajo, donde las personas pasan la mayor parte de su tiempo.</p>	<p>Rentería, Sanín-Posada, Hosie y Sevastos, Moccia, Dutschke, Fernández, Gabini, S, Greenberg y Hemingway, Pincheira, Baker</p>
<p>Motivación</p>	<p>Teorías de contenido</p>	<p>Estas teorías buscan identificar factores que propician la motivación.</p> <p>El ser humano puede ser motivado por recompensas sociales y simbólicas y no sólo por estímulos económicos y salariales.</p> <p>La motivación es la orientación a satisfacer necesidades: fisiológicas, psicológicas y de autorrealización.</p> <p>Teorías relevantes: pirámide de necesidades de Maslow, teoría ERC, teoría de las necesidades aprendidas, teoría X y Y, teoría bifactorial.</p>	<p>Elton Mayo, Maslow, Aldefer, McClelland, McGregor y Herzberg, Alderfer, Araya-Castillo & Pedreros Gajardo, McClelland-</p>

	Teorías de proceso	<p>Las teorías de proceso centran su atención en el proceso que permite direccionar la motivación.</p> <p>Principales teorías: el modelo contingencial de motivación o de expectativa-valencia, que estudia la relación entre expectativas versus recompensas.</p> <p>La teoría del establecimiento de metas o finalidad, donde la motivación es una acción orientada a un resultado.</p> <p>La teoría de la equidad, donde la motivación está dada por la relación entre aportes de la empresa versus aportes del empleado y la comparación social.</p>	Victor H. Vroom, Locke, Adams, Molina,
	Teorías de la motivación cercanas a la felicidad	El Modelo de fluir (flow), estudia la concentración y pérdida de la noción del tiempo en el trabajo, inmersión laboral mediada por la relación entre demandas y recursos.	Csikszentmihalyi, Rodríguez, A., Cifre, E., Salanova, M

Nota: elaboración propia

Conclusiones al marco teórico

- La propuesta de Seligman en 1998, revolucionó la orientación que la psicología tenía hasta entonces, dando origen a una nueva corriente denominada positiva que buscaba la realización del hombre a partir del desarrollo de sus cualidades.
- La psicología positiva impactó el mundo de las organizaciones dando origen a la Psicología Organizacional Positiva (POP)
- La felicidad es considerada el gran objetivo de la humanidad y por tanto, ser feliz en el trabajo, adquiere relevancia en el mundo contemporáneo, donde las personas buscan algo más que la mera remuneración para establecer un vínculo emocional con las organizaciones para las cuales trabajan.

- La motivación laboral es estudiada en esta investigación desde tres cuerpos teóricos: las teorías contenido, teorías de proceso y teorías cercanas a la felicidad.
- Los estudios más recientes en motivación laboral han dejado de lado la satisfacción de las necesidades humanas, para enfocarse en las recompensas, la orientación a resultados, la relación entre los aportes personales que entrega el trabajador versus los aportes que le son retribuidos por la empresa en comparación con los que reciben sus compañeros y la inmersión en el trabajo (flow)

Capítulo IV

Resultados de investigación

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, la sistematización de estos se realizó a través de gráficos estadísticos que permitieron establecer tendencias, diferencias y comparaciones entre categorías y variables. Para ello, se aplicaron gráficos dinámicos de Microsoft Excel. En el caso de las entrevistas realizadas a los responsables de la gestión directiva en la SEM Facatativá, estas fueron transcritas al pie de la letra.

Es importante mencionar que durante los días previos a la aplicación del cuestionario, la Secretaria de Educación Municipal solicitó a los Rectores de las instituciones educativas oficiales un espacio de 20 minutos para la aplicación de los instrumentos al cuerpo docentes y directivos docentes, de acuerdo con el siguiente cronograma:

Tabla 10 Cronograma de aplicación del cuestionario a las IEMs

Fechas de aplicación del cuestionario a las IEMs

No.	IEM	Fecha
1	IEM Juan XXIII	10/06/2021
2	IEM Emilio Cifuentes	10/06/2021

3	IEM Santa Rita	11/06/2021
4	IEM Silveria Espinosa de Rendón	15/06/2021
5	IEM La Arboleda	15/06/2021
6	IEM Manablanca	16/06/2021
7	IEM Manuela Ayala de Gaitán	16/06/2021
8	IEM Policarpa Salavarrieta	16/06/2021
9	IEM Técnico Industrial	17/06/2021
10	IEM John Fitzgerald Kennedy	18/06/2021
11	IEM Cartagena	18/06/2021

Nota: elaboración propia

Esto permitió al investigador tener un contacto directo con la población de estudio a través de la virtualidad para hacer mención al propósito de la investigación, situación que no fue prevista inicialmente ya que las condiciones de la pandemia limitaban el contacto personal con los docentes y directivos docentes. Así, aunque inicialmente se tuvo prevista la aplicación de un muestreo estadístico estratificado, considerando que esta población del Magisterio se caracteriza por el deseo de mantener la confidencialidad de su información personal y laboral, por la presencia grupos sindicales, por el análisis de las situaciones que podrían impactarles o tener alguna repercusión negativa en su trabajo, las cuales ocasionarían poca apertura hacia un requerimiento proveniente de un funcionario de la Secretaría de Educación, y teniendo en cuenta que dentro del modelo de educación virtual que operaba entonces, era probable recibir un número reducido de respuestas, teniendo en cuenta que los docentes y directivos docentes permanecían conectados la mayor parte de su tiempo a la red, impartiendo clases, elaborando guías de clase, atendiendo a los padres de familia y asistiendo a reuniones virtuales, y que por tanto, al recibir un correo electrónico con una solicitud para el diligenciamiento de un cuestionario electrónico en que se le interrogaba sobre aspectos de su ambiente de trabajo era probable que este fuera ignorado.

Sin embargo, la claridad dada por el investigador durante el espacio de encuentro virtual, en relación al propósito del estudio de carácter académico y cuyos resultados podrían

impactar favorablemente en aspectos del ambiente laboral, otorgó un nivel de confianza elevando entre la población y esto permitió obtener un mayor número de respuestas que permiten robustecer los resultados y por ende la propuesta de intervención. En consecuencia, con el ánimo de garantizar un nivel de confiabilidad elevado, las respuestas que sobrepasan el mínimo requerido por la muestra no serán descartadas.

Cabe señalar que en el proceso de revisión de las respuestas recibidas se identificaron tres casos en los cuales los docentes y directivos docentes marcaron como opción de respuesta otra institución diferente a la de su lugar de trabajo, lo cual evidencia desconfianza por parte de la población en este tipo de herramientas que pueden revelar información sensible frente a su percepción personal en relación con su ambiente de trabajo, esto pese a que anterioridad a la aplicación del instrumento se indicó a los participantes que los resultados serían anónimos y que por tanto, no se conocería el nombre del respondiente a cada pregunta. No obstante, dado que el investigador aplicó el instrumento a las instituciones educativas en diferentes espacios temporales, fue posible identificar estos casos y ajustar el nombre de la institución educativa con el ánimo de garantizar la confiabilidad de los datos por institución. Así las cosas, se ajustaron los nombres de cuatro instituciones en cuatro casos particulares los cuales mencionan a continuación. Se realizó el ajuste a dos respuestas recibidas el día 11 de junio del 2021 a las 12:29:18 y 12:29:38 en las que se seleccionó como lugar de trabajo las IEMs: Técnico Industrial y Cartagena, durante la aplicación realizada a la IEM Santa Rita el día 11 de junio de 2021 durante las 12:25:11 y las 12:41:26, hecho que no es razonable en atención a la secuencia cronológica reportada por la herramienta y porque para este momento el instrumento no había sido aplicado a las IEMs Técnico Industrial y Cartagena, las cuales fueron realizadas y los días 17 y 18 de junio, respectivamente. Es por tanto, que estos datos se ajustaron para indicar que provenían de la IEM Santa Rita. El siguiente dato ajustado

corresponde a una respuesta recibida el día 16 de junio de 2021, fecha en la que el instrumento se aplicó a la IEM Manuela Ayala de Gaitán y que fue marcada como proveniente de la IEM Santa Rita, la cual por su orden cronológico y fecha de aplicación del instrumento corresponde a la IEM Manuela Ayala de Gaitán, ya que fue recibida el día 16 de junio de 2021 a las 10:55:06.

Finalmente, se ajustó el nombre de la IEM a una respuesta recibida el día 17 de junio de 2021 marcada como proveniente de la IEM Manuela Ayala de Gaitán y que por su fecha de aplicación y orden cronológico corresponde a una respuesta de la IEM Técnico Industrial la cual fue recibida a las 11:52:15.

De igual manera, es importante mencionar que de las 566 respuestas recibidas a través de Google Forms no se considerarán 7 de ellas, ya que 6 corresponden a personas que no aceptaron participar del estudio y 1 corresponde a una persona que en su edad no estableció un número cardinal sino un rango de edad indicando que su edad oscilaba entre 45 a 56 años de edad, lo cual impide el análisis de los datos en conjunto, al no poder expresar un número exacto de edad. Dicha respuesta fue recibida el día 16 de junio a las 10:58:07 durante la aplicación del instrumento a la IEM Manuela Ayala de Gaitán.

Por tanto, luego de las depuraciones realizadas a la base de datos obtenida a través de Google Forms, se cuenta con un total de 559 datos válidos para su análisis, los cuales superan en cantidad la muestra necesaria para obtener un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Tabla 11 Total respuestas obtenidas

Muestras por estrato versus respuestas obtenidas

Sub población	Ksh	Total sub población	Muestra	Respuestas obtenidas
Coordinador	0,3441	30	10	26

Docente de aula	0,3441	685	236	515
Docente Orientador	0,3441	12	4	11
Rector Institución Educativa	0,3441	11	4	7
Total general	-	738	254	559

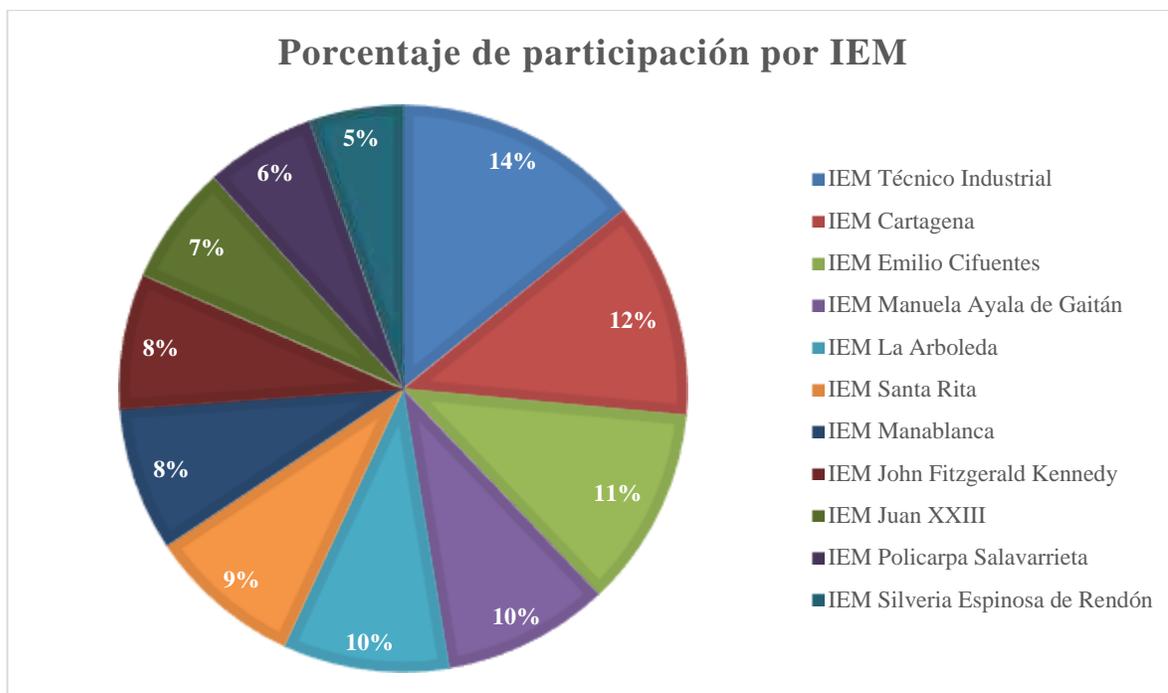
Nota: elaboración propia

Por tanto, se logró obtener un 120,08% de respuestas adicionales a la muestra requerida a través del muestreo.

A continuación, se presentan los gráficos de los resultados obtenidos:

Figura 4

Porcentaje de participación por IEM.

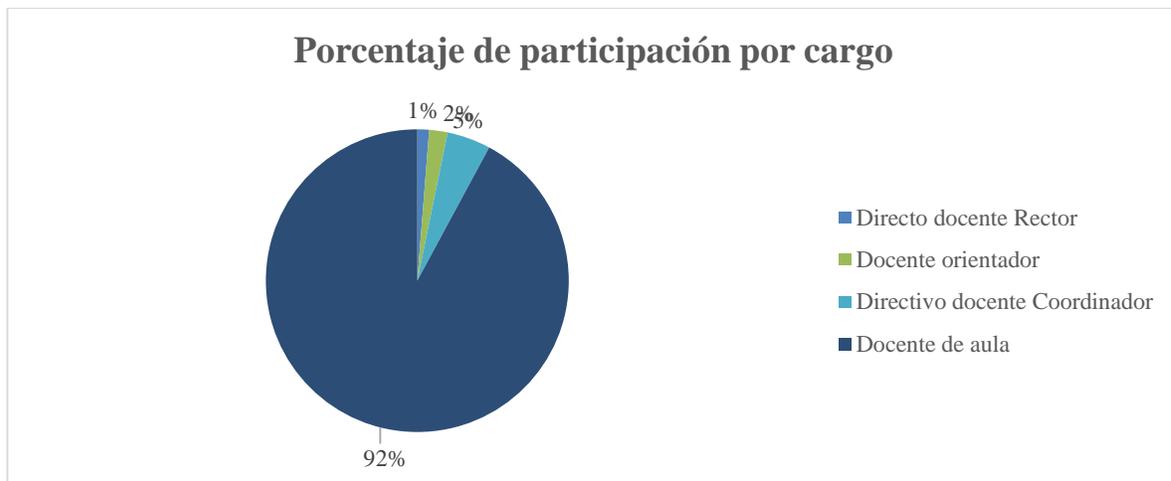


Nota: elaboración propia.

El 47% de los resultados se encuentran concentrados en cuatro instituciones educativas con la mayor participación, estas son en orden descendente: IEM Técnico Industrial, IEM Cartagena, IEM Emilio Cifuentes y la IEM Manuela Ayala de Gaitán, por tanto, los resultados de estas instituciones influirán en gran medida el resultado global.

Figura 5

Porcentaje de participación por cargo.

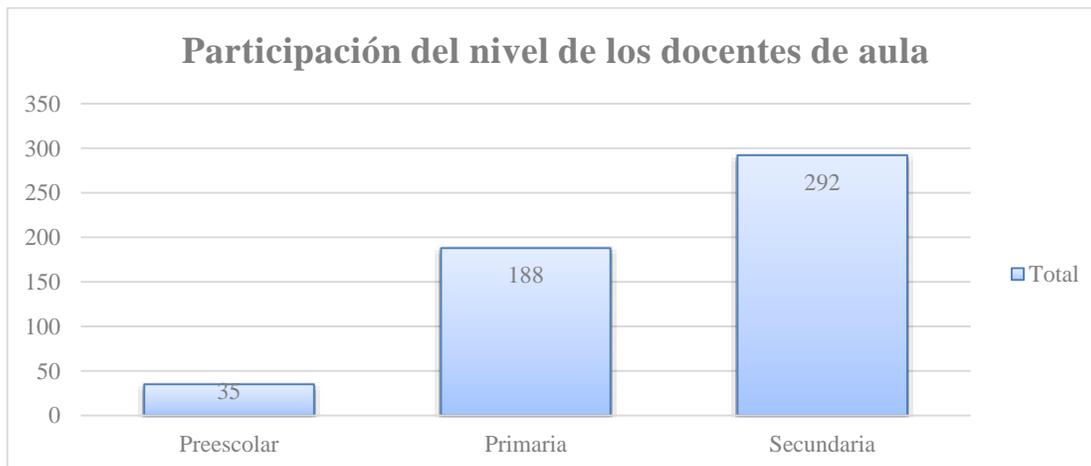


Nota: elaboración propia.

Por su parte, de la muestra encuestada el 1% corresponde a directivos docentes rectores, el 2% a docentes orientadores, el 5% a directivos docentes coordinadores y el restante 92% a docentes de aula.

Figura 6

Participación del nivel de los docentes de aula.

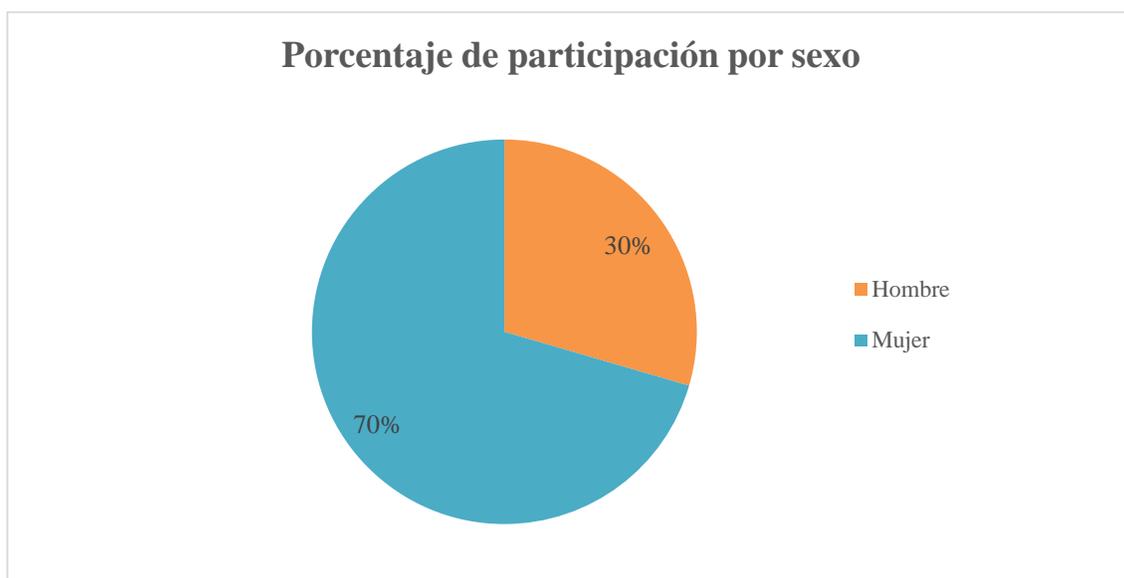


Nota: elaboración propia.

De las 515 personas que seleccionaron el cargo de docente de aula, 292 personas pertenecen al nivel de secundaria, 188 personas pertenecen a primaria y 35 docentes al nivel preescolar.

Figura 7

Porcentaje de participación por sexo.

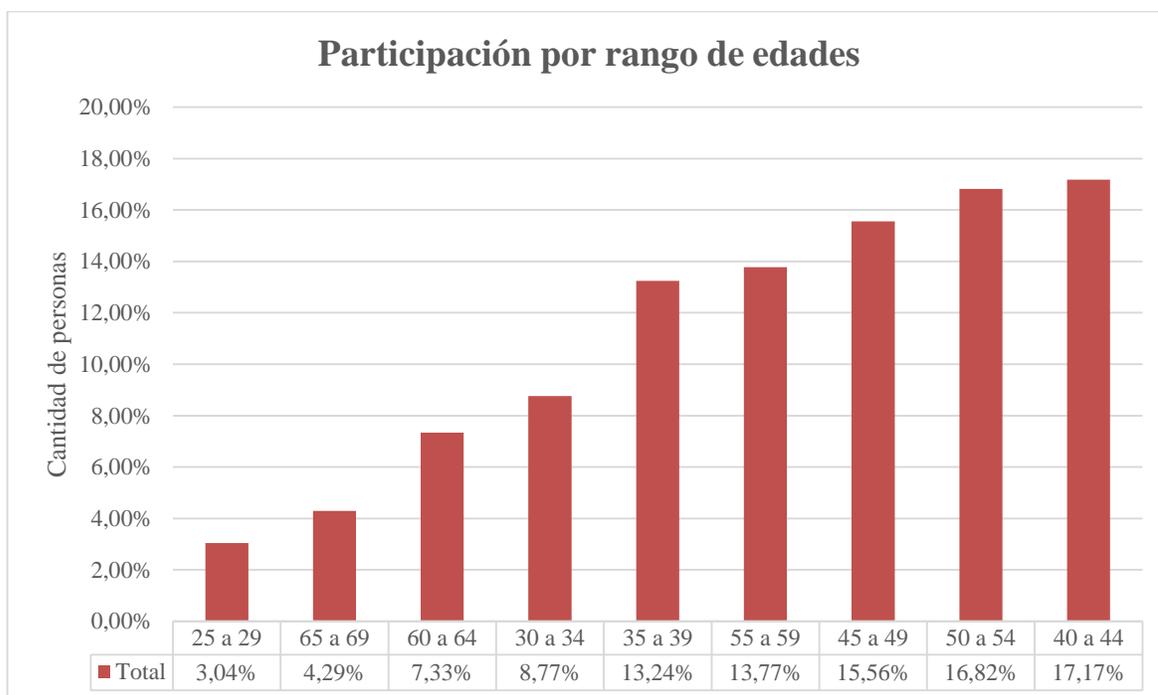


Nota: elaboración propia.

De las 559 personas encuestadas 70%, es decir, 394 son mujeres y el restante 30%, 165 personas son hombres.

Figura 8

Participación por rango de edades.

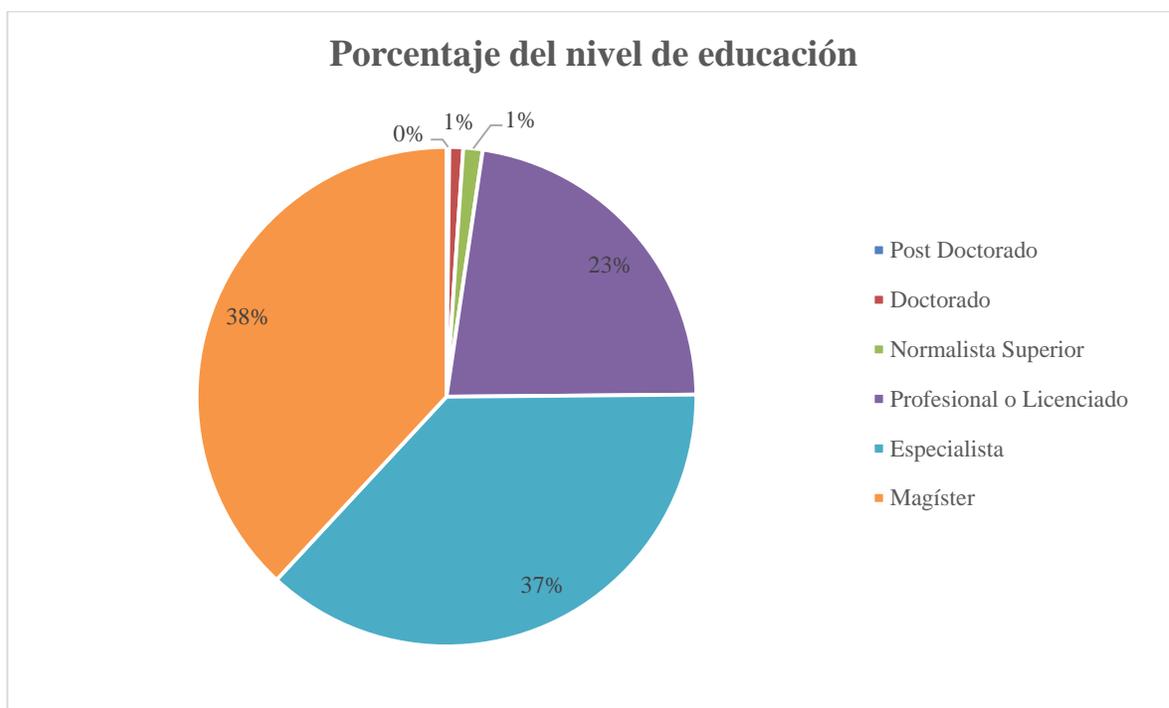


Nota: elaboración propia.

Para el análisis de este apartado, se clasificaron las edades de los encuestados por rangos de edad de cinco años cada uno. Del total de encuestados el 17,17% corresponde a personas entre los 40 y 44. No obstante, el 49,55% de la muestra se encuentra en el rango de edad de 40 a 54 años.

Figura 9

Porcentaje del nivel de educación

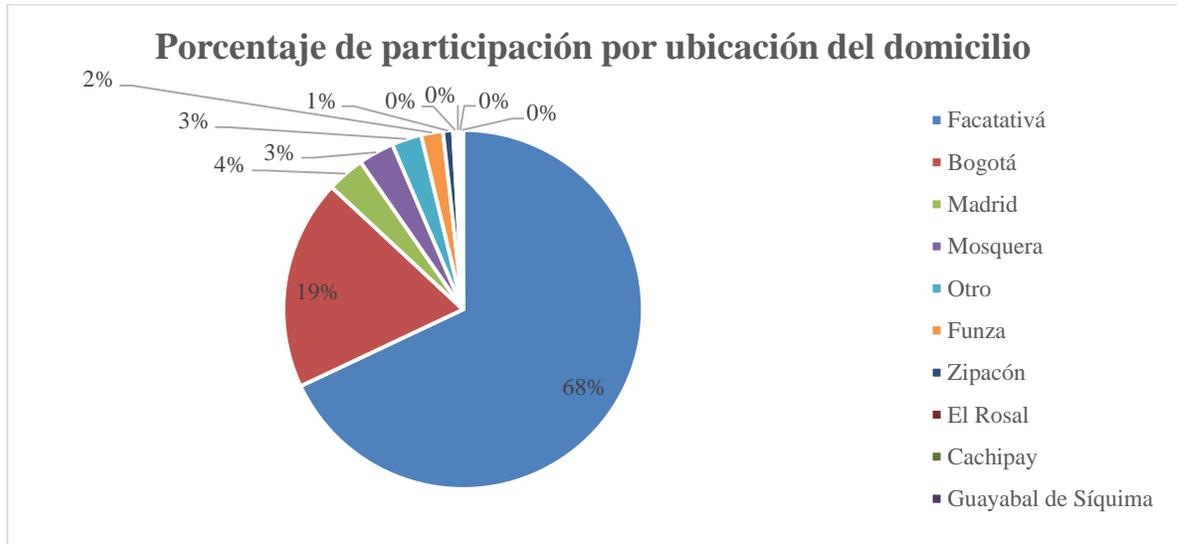


Nota: elaboración propia.

Del total de los encuestados el 98% se encuentra concentrado en profesionales o licenciados con un participación del 23%, especialistas con 37% y magísteres 38%. El restante 2% agrupa personas con títulos de normalista superior, doctorado y post doctorado.

Figura 10

Porcentaje de participación por ubicación del domicilio.



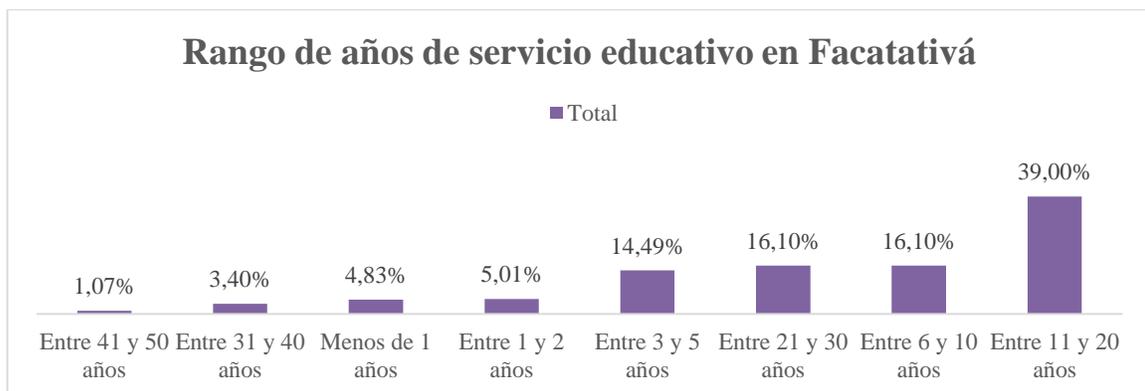
Nota: elaboración propia.

El 68% de la muestra señaló vivir en el municipio de Facatativá, el 19% en Bogotá D.C., el 4% en el municipio de Madrid, 3% en el municipio de Mosquera, 3% en otros municipios, 2% en el municipio de Funza, 1% en el municipio de Zipacón.

y el restante 1% en municipios como: El Rosal, Cachipay, Guayabal de Siquima y La Vega.

Figura 11

Rango de años de servicio educativo en Facatativá

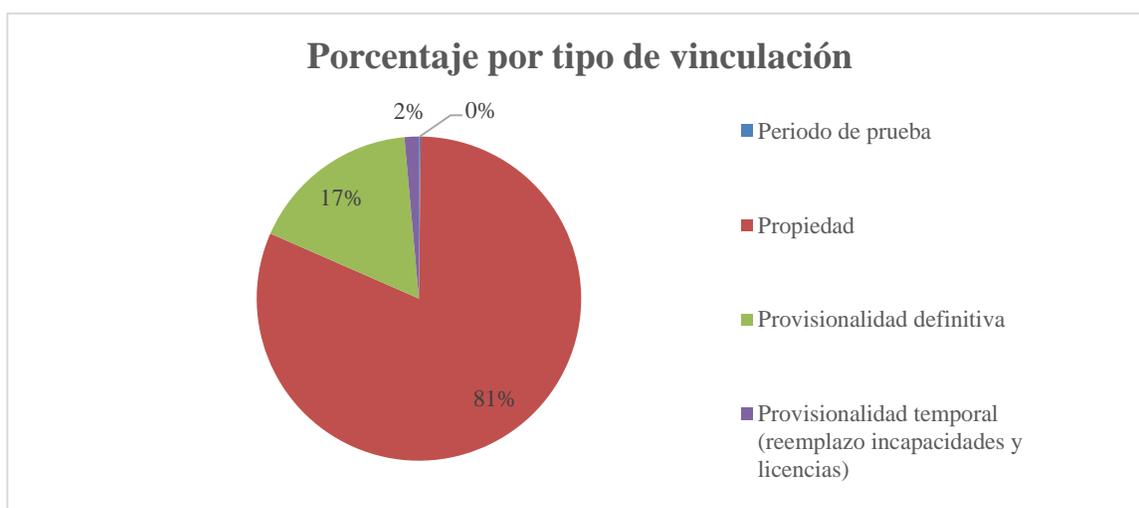


Nota: elaboración propia.

Del total de las personas encuestadas 218 llevan entre 11 y 20 años al servicio de la educación en el municipio de Facatativá, 90 personas llevan entre 6 y 10 años, 90 personas llevan entre 21 y 30 años, 81 personas llevan entre 3 y 5 años. Por tanto, el 85,69% de la muestra lleva entre 3 y 20 años vinculado en el sector educativo en Facatativá.

Figura 12

Porcentaje por tipo de vinculación

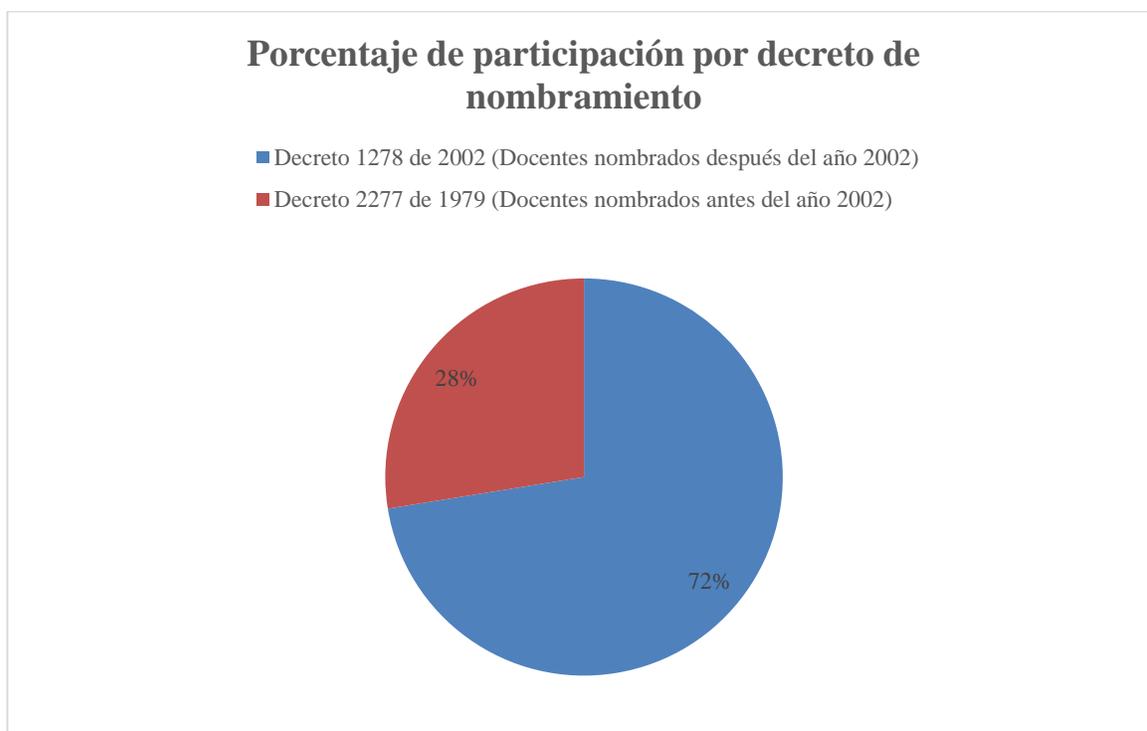


Nota: elaboración propia.

Del total de la muestra el 98% se encuentra compuesto por docentes y directivos docentes en con un tipo de vinculación en propiedad (81%) y docentes en provisionalidad definitiva (17%). El restante, corresponde a docentes en provisionalidad temporal y periodo de prueba.

Figura 13

Porcentaje de participación por decreto de nombramiento

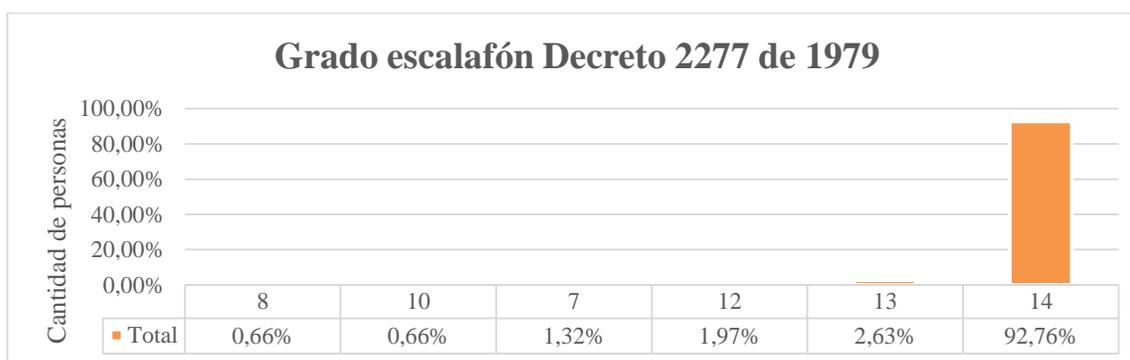


Nota: elaboración propia.

El 72% de la muestra pertenece al Decreto 1278 de 2002, mientras que el restante 28% pertenece al Decreto 2277 de 1979.

Figura 14

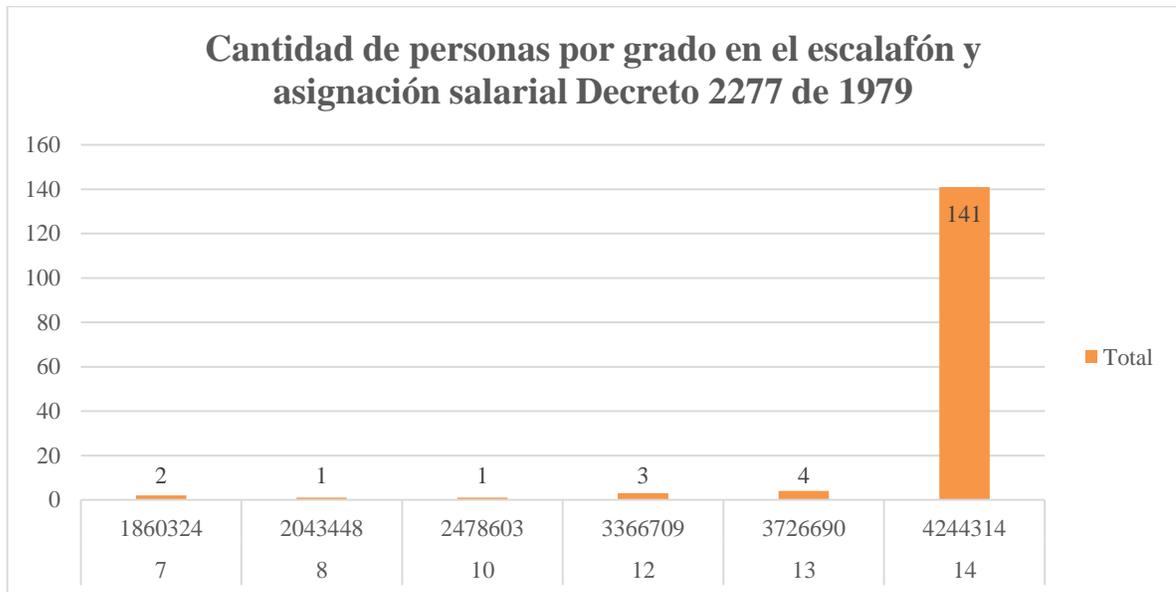
Grado escalafón Decreto 2277 de 1979



Nota: elaboración propia.

Figura 15

Cantidad de personas por grado en el escalafón y asignación salarial Decreto 2277 de 1979



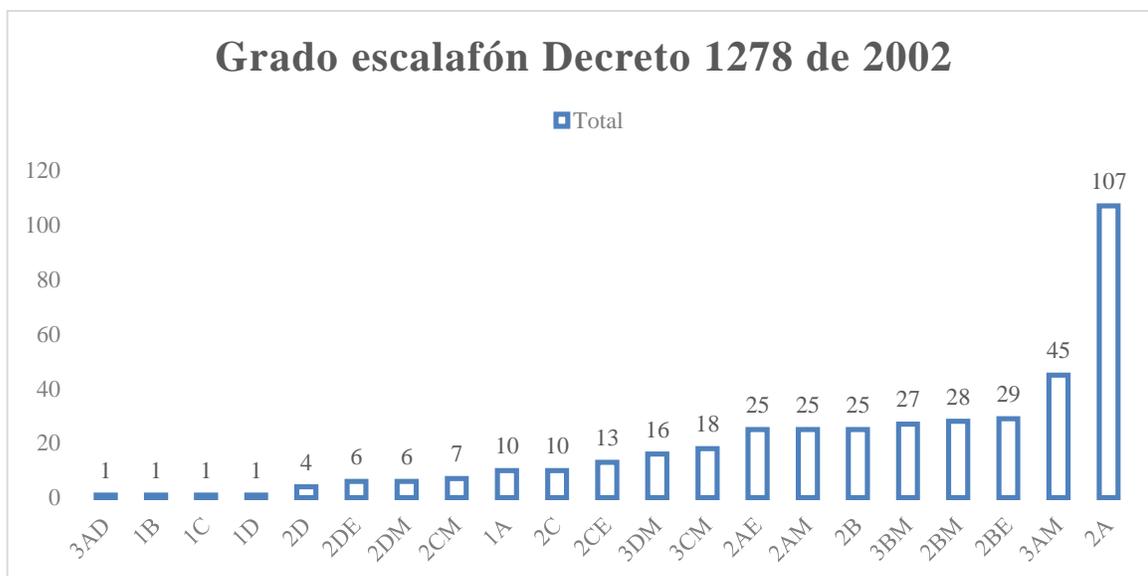
Nota: elaboración propia.

Es importante precisar que las asignaciones salariales de los docentes y directivos docentes pertenecientes al sector oficial están determinados por los criterios del escalafón docente. Para el caso del Decreto 2277 este inicia en el grado A hasta y va hasta el grado 14. Para el caso del Decreto 1278 se presentan tres grados y cuatro niveles salariales A, B, C, D, en ambos casos a medida que incrementa el grado y/o el nivel, mayor será la remuneración devengada.

De las 154 personas que pertenecen al Decreto 2277 de 1979, el 92,76% pertenece al grado 14 del escalafón docente y por tanto devengan una asignación salarial básica de \$4.244.314, el 2,63% al grado 13, por tanto devengan una asignación salarial básica de \$3.736.690, el 1,97% al grado 12 por tanto devengan una asignación salarial básica de \$3.366.709 y el restante 2,63% se encuentra distribuido entre los grados 7,8 y 10, con sus respectivas asignaciones salariales.

Figura 16

Grado escalafón Decreto 1278 de 2002

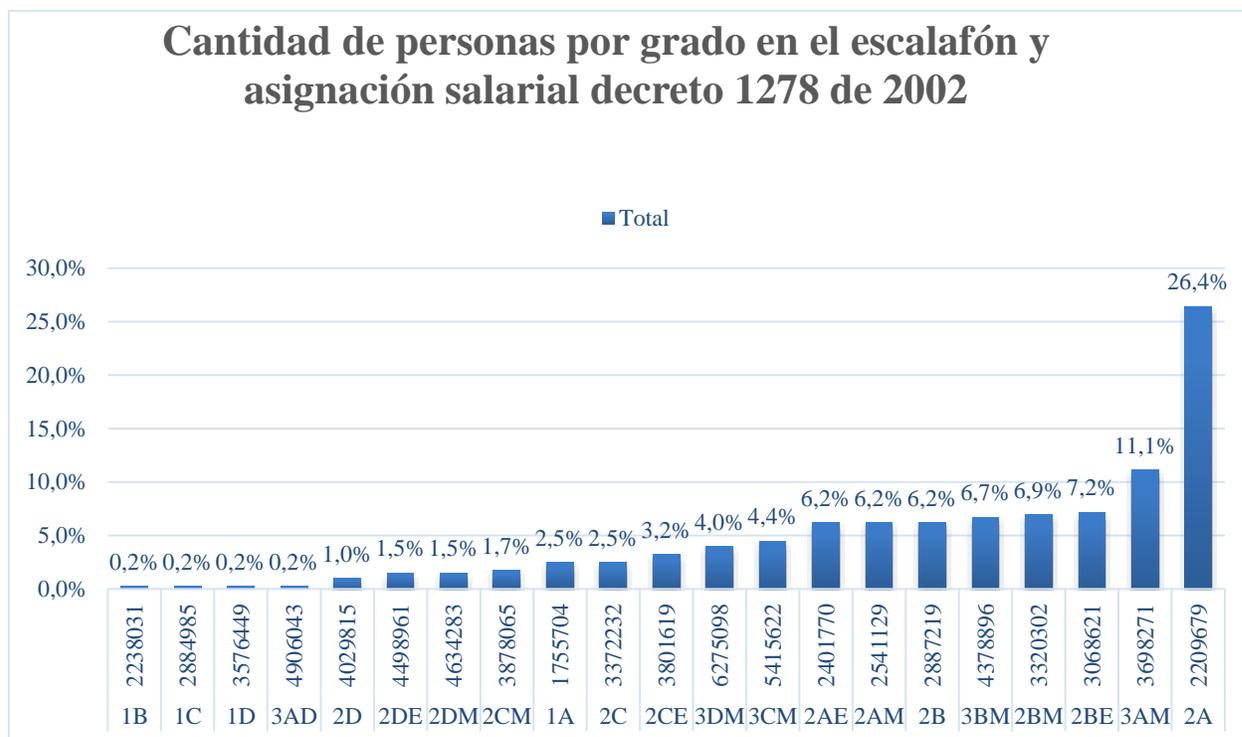


Nota: elaboración propia.

De las 405 personas que pertenecen al Decreto 1278 de 2002, 107 pertenecen al grado 2A con una asignación salarial básica de \$2.209.679, que representan el 26,4% de la muestra, seguido de 45 personas del grado 3AM con una asignación salarial básica de \$3.698.271, que representan el 11,1% del total de encuestados, el 7,2% recibe una asignación salarial básica de \$3.068.621 correspondiente al grado 2BE.

Figura 16

Cantidad de personas por grado en el escalafón y asignación salarial decreto 1278 de 2002



Nota: elaboración propia.

Resultados Escala de Motivación Laboral R-MAWS elaborada por Gagné (2012)

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la Escala de Motivación Laboral R-MAWS elaborada por Gagné (2012), abordando cada una de sus variables estudiadas: Regulación extrínseca – Social, Regulación extrínseca – Material, Regulación introyectada, Regulación identificada, Motivación intrínseca y Desmotivación.

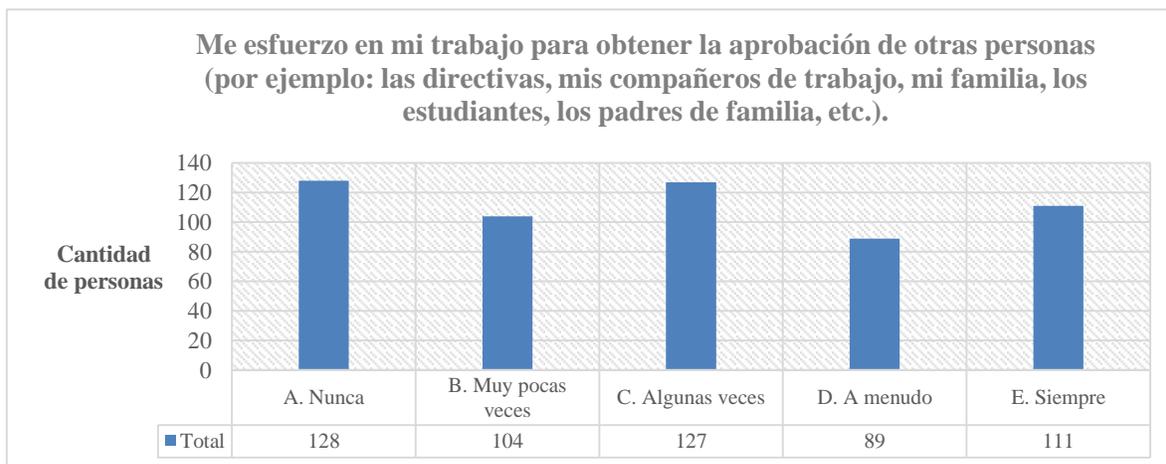
Regulación extrínseca

Se define como hacer algo por razones instrumentales, de acuerdo con el grado de internalización de la motivación, que depende de los valores, impulsos e intereses de la persona y que por tanto, pueden regular la motivación de manera externa por factores sociales

o materiales, para actuar en consecuencia con recompensas y castigos administrados por otros. Gagné et al. (2012). En particular, las preguntas 1 a 6 indagaban sobre este aspecto motivacional de la siguiente manera: las preguntas 1 a 3 abordaron la Regulación extrínseca – Social y las preguntas 4 a 6 Regulación extrínseca – Material.

Figura 17

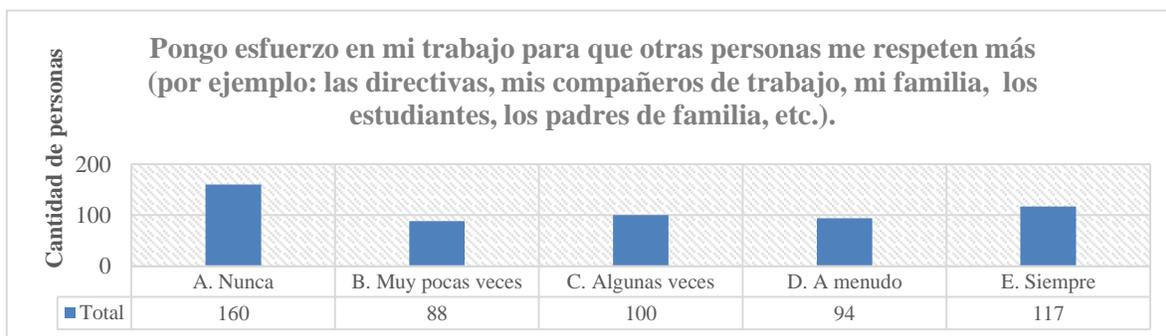
Regulación extrínseca – Social pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 18

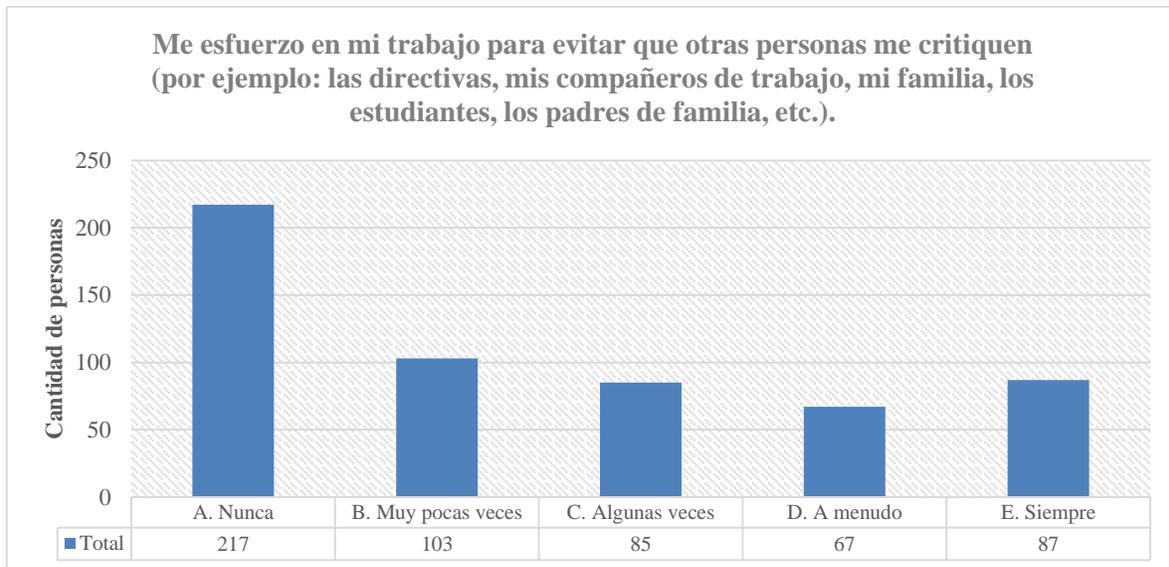
Regulación extrínseca – Social pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 19

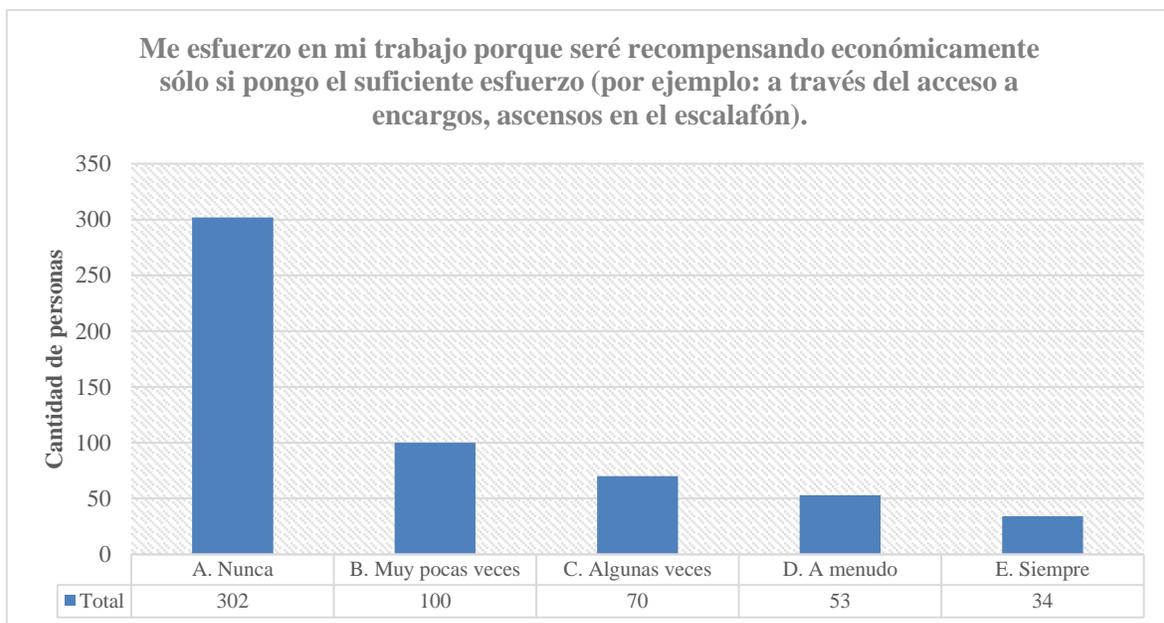
Regulación extrínseca – Social pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

Figura 20

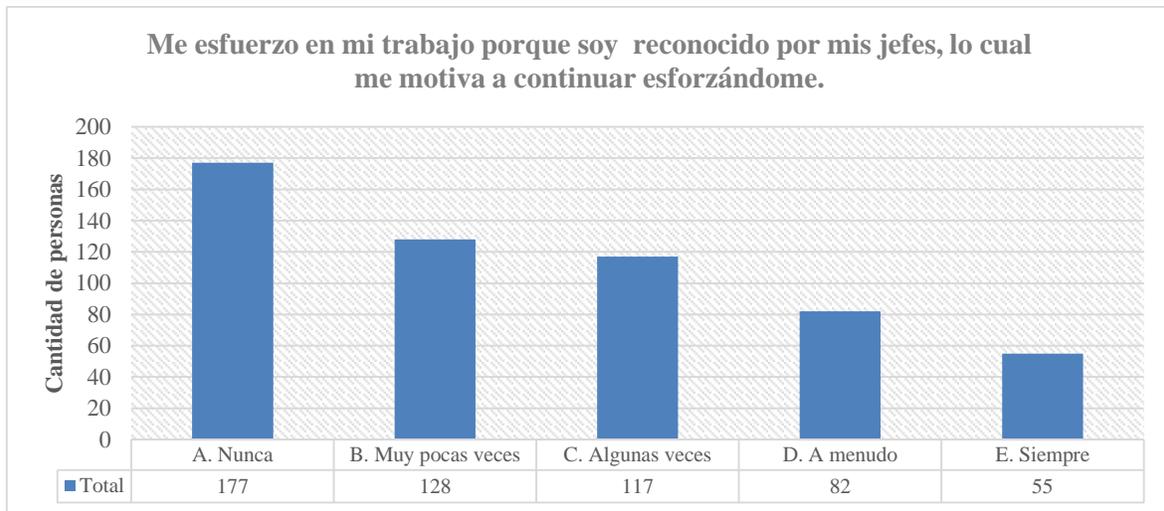
Regulación extrínseca – Material pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 21

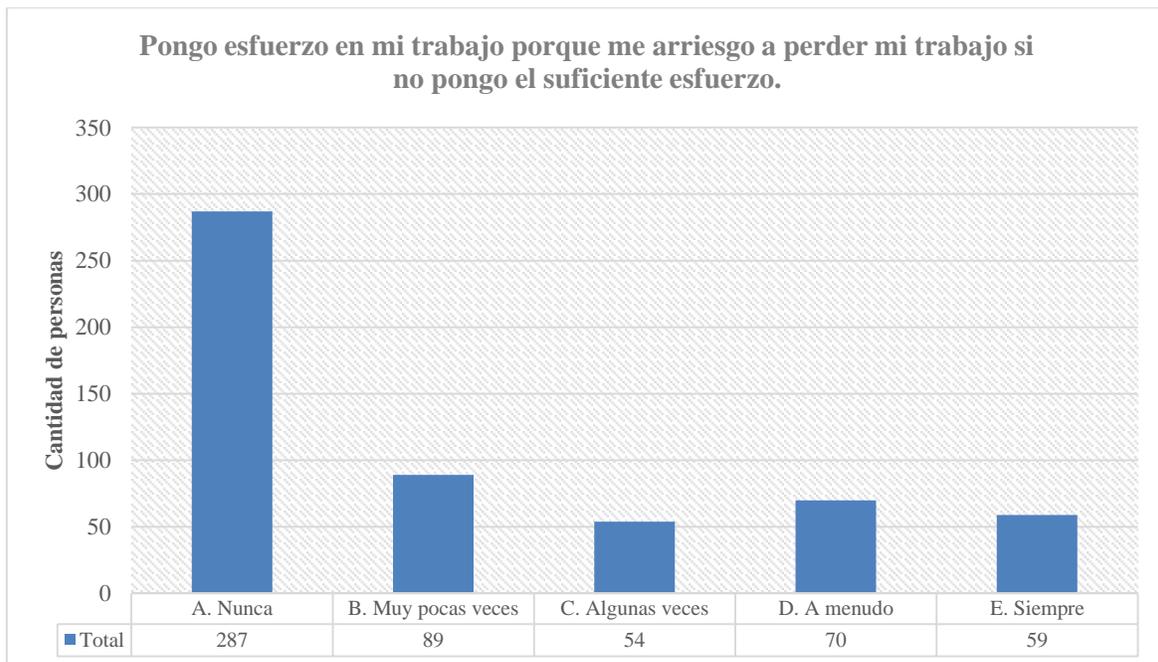
Regulación extrínseca – Material pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 22

Regulación extrínseca – Material pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

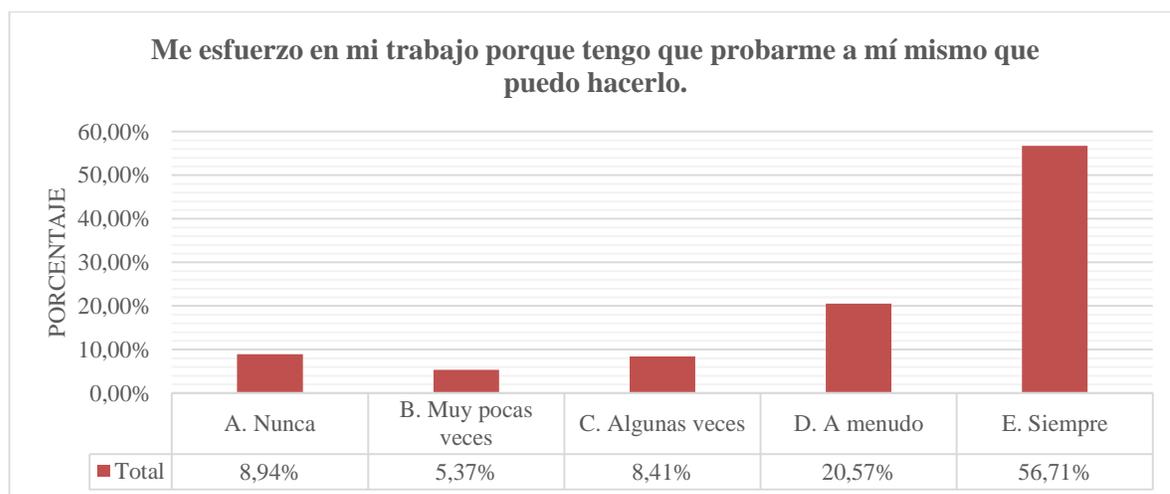
De este primer aspecto es posible concluir que la regulación extrínseca motivacional en donde la acción esta mediada por la obtención de un premio o un castigo no es una característica propia de la actuación de la muestra estudiada teniendo en cuenta que a partir de lo observado la aprobación y el respeto de otras personas no son aspectos determinantes que influyan en la motivación. Por su parte, el miedo a la crítica, la obtención de recompensas económicas, el reconocimiento de los jefes y la posibilidad de perder el trabajo no son factores condicionantes de la motivación para la gran mayoría de la muestra sujeta a estudio.

Regulación introyectada

Tiene relación con el condicionamiento del comportamiento humano a partir de la implicación del ego y la culpa en la autoestima, de manera tal que la persona se regula a través de la presión interna. Por tanto, una persona introyectada se comprometerá con una acción para la preservación de su autoestima, por culpa o por compulsión. Gagné et al. (2012). Las preguntas 7 a 10 se orientaron en este sentido.

Figura 23

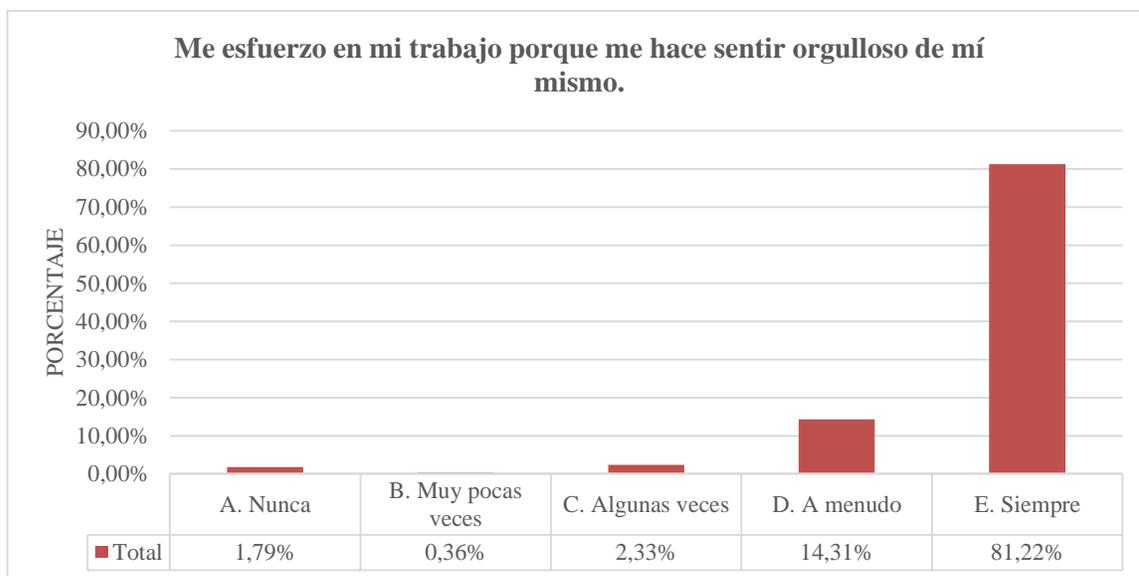
Regulación introyectada pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 24

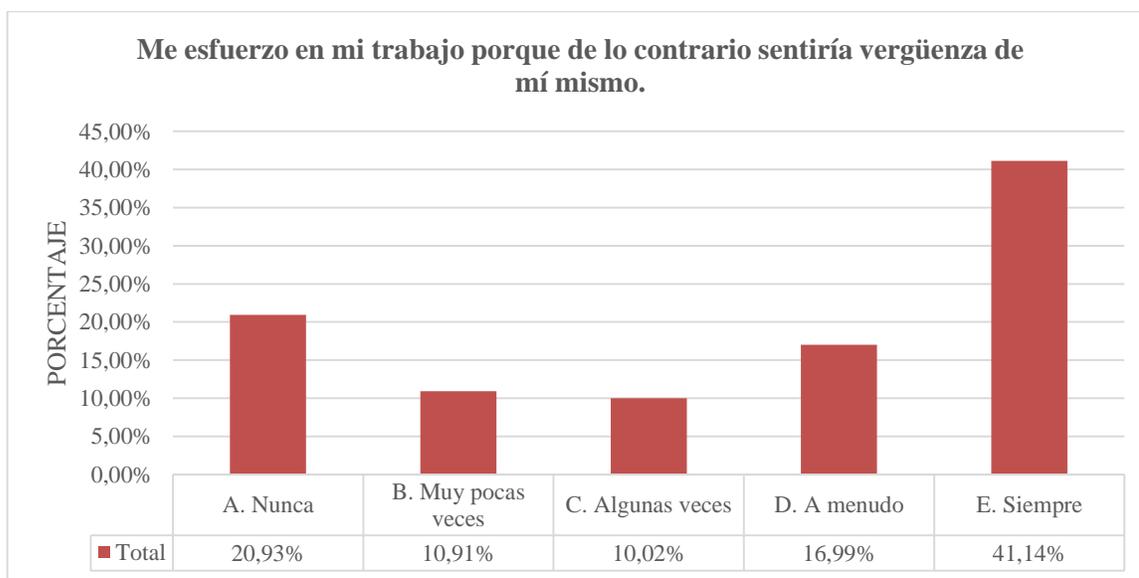
Regulación introyectada pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 25

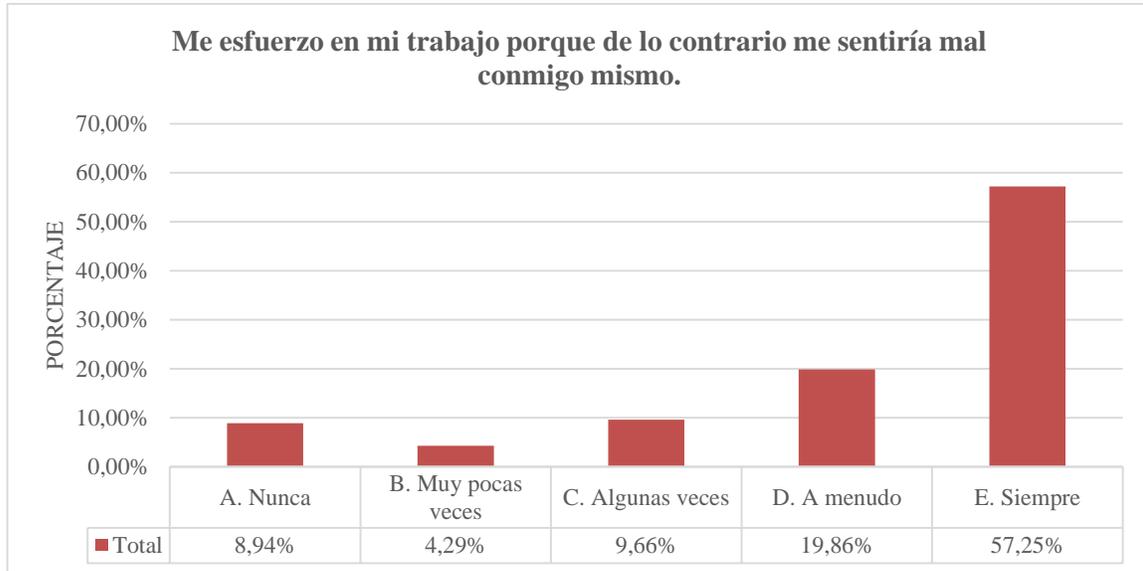
Regulación introyectada pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

Figura 26

Regulación introyectada pregunta No. 04



Nota: elaboración propia.

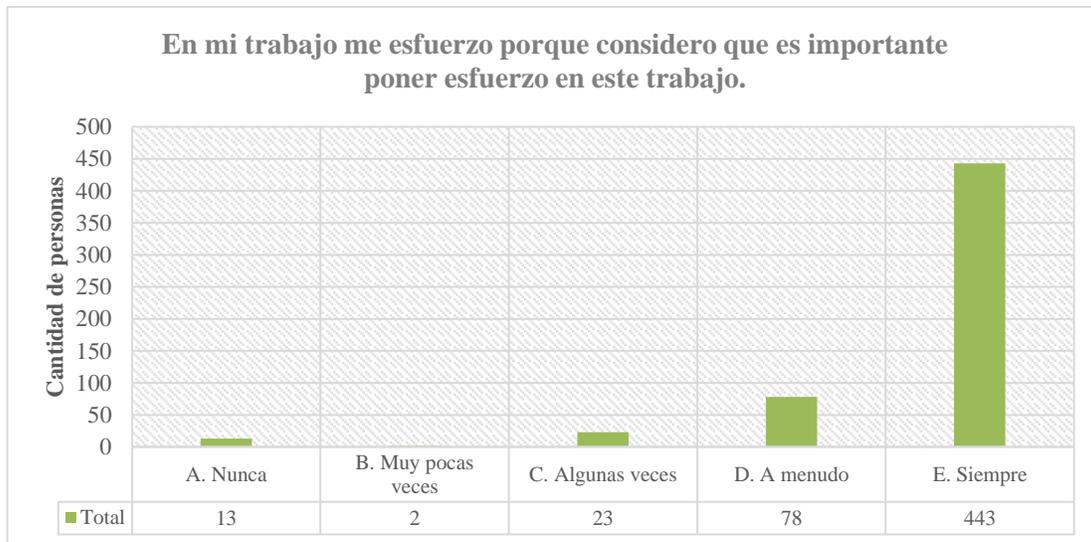
A partir de la evidencia se puede concluir que la motivación de los docentes y directivos docentes del sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, está sujeta en gran medida por factores como probarse a sí mismo que puede hacerlo, a los sentimientos de orgullo, vergüenza y malestar consigo mismo.

Regulación identificada

Es el tipo de motivación que está asociada con la importancia que tiene para una persona realizar una acción, porque se identifica con ella, la acepta como propia porque tiene valor y significado. Gagné et al. (2012). Las preguntas 11 a 13 responden a este criterio.

Figura 27

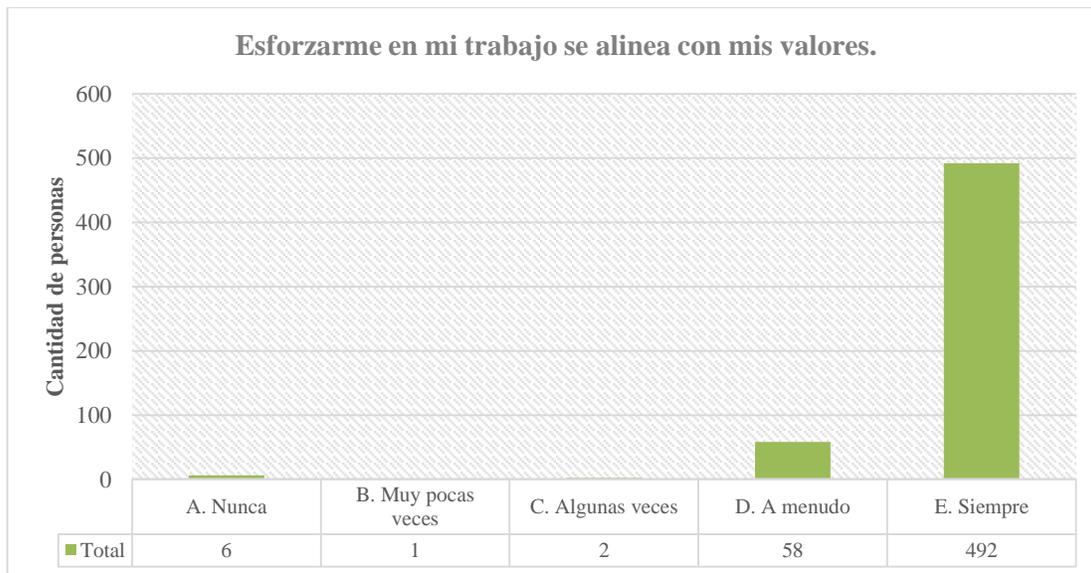
Regulación identificada pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 28

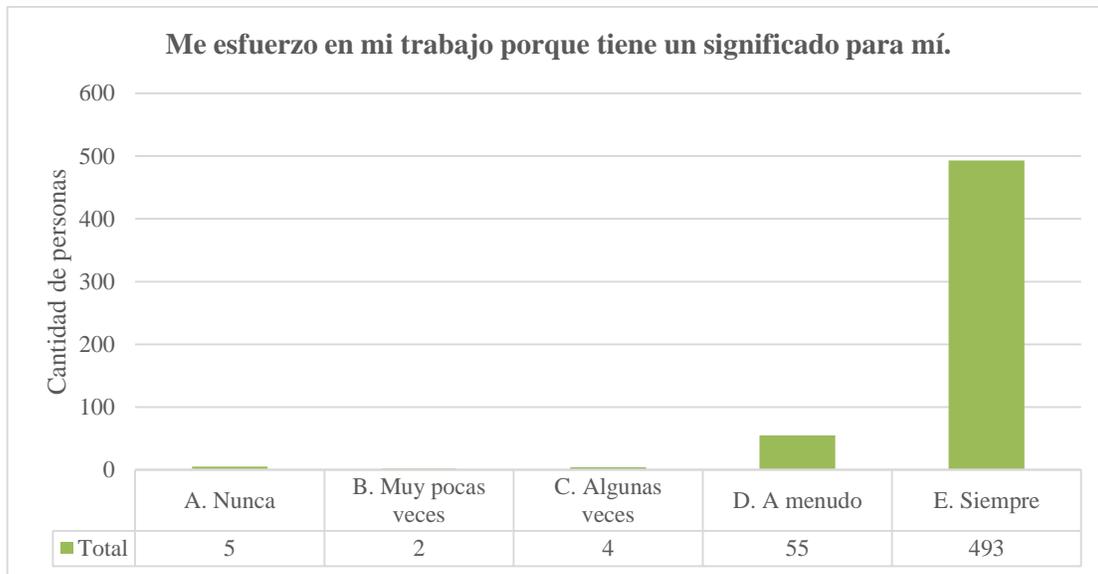
Regulación identificada pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 29

Regulación identificada pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

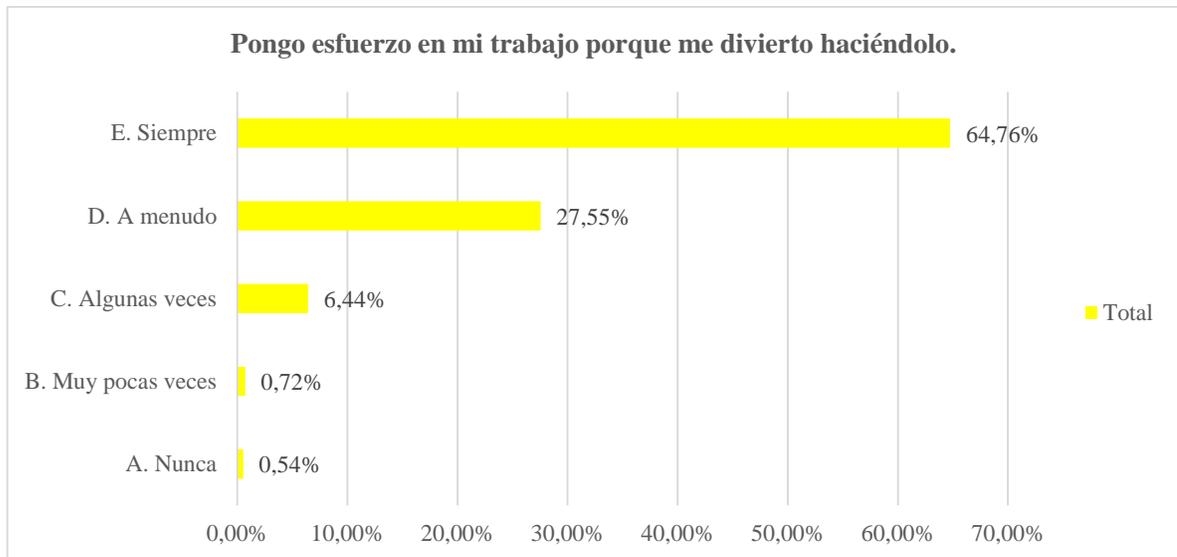
Para la gran mayoría de la muestra es muy importante el hecho de siempre poner esfuerzo en el trabajo, ya que este se alinea con sus valores y tiene significado para sí.

Motivación intrínseca

Este tipo de motivación tiene que ver con el hecho de realizar una actividad porque es considerada agradable e interesante. Así por ejemplo, una persona estaría intrínsecamente motivada si disfruta haciendo las labores de su trabajo. Gagné et al. (2012). Las respuestas a las preguntas 14 a 16 dan cuenta de este tipo de motivación.

Figura 30

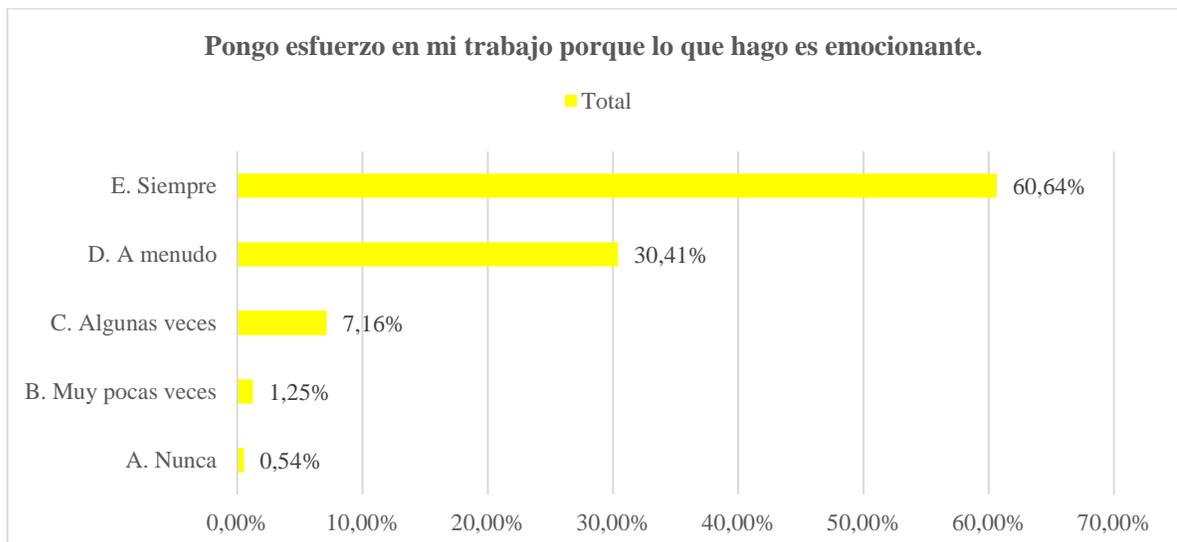
Motivación intrínseca pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 31

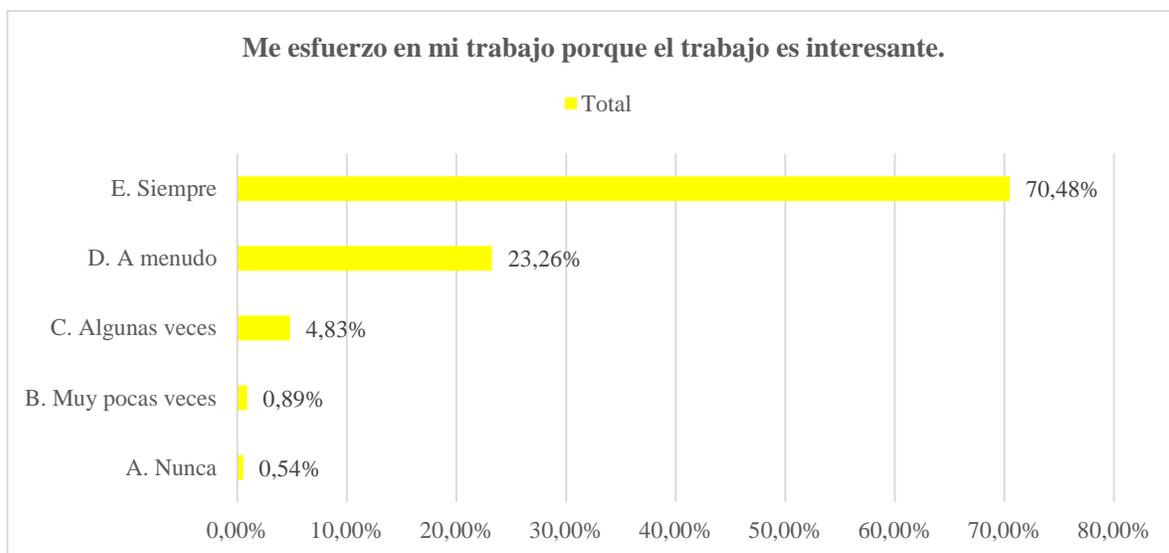
Motivación intrínseca pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 32

Motivación intrínseca pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

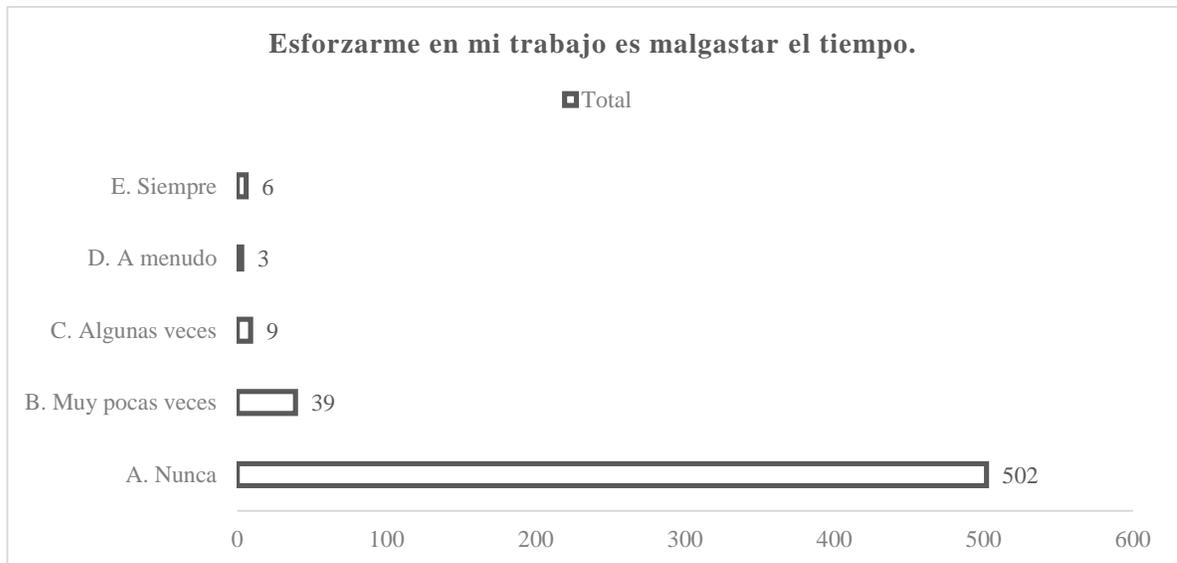
Los resultados de la aplicación del instrumento evidencian que para la gran mayoría de la muestra sujeta al análisis sienten que su actividad laboral que desarrollan es agradable en cuanto les proporciona diversión, emoción e interés.

Desmotivación

Se define como la carencia o ausencia total de motivación. Gagné et al. (2012). Las preguntas 17 a 19 se orientaron a este fin.

Figura 33

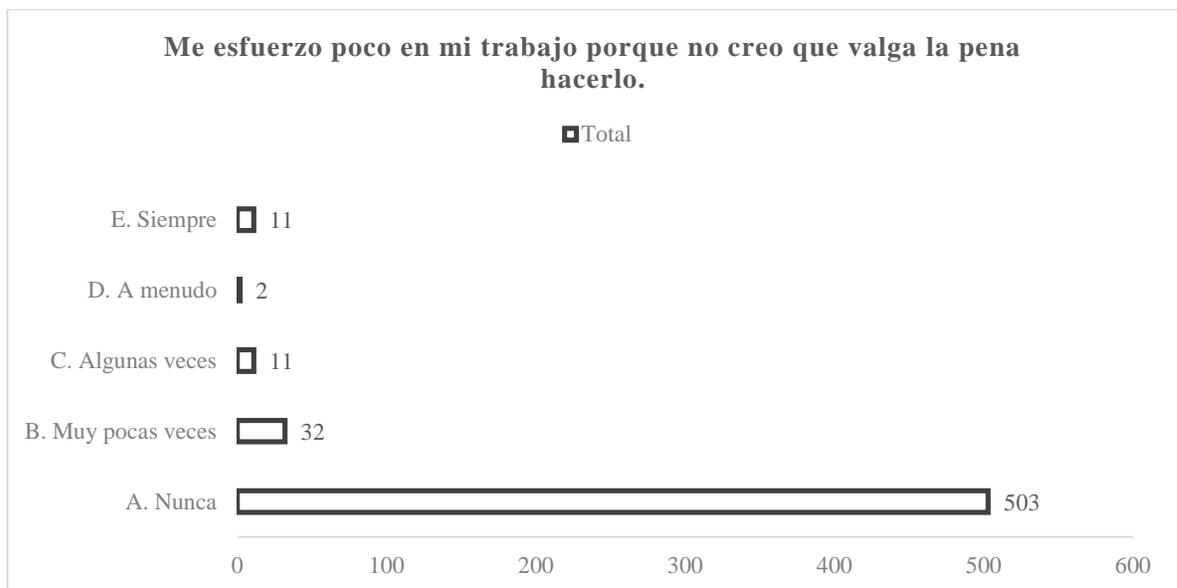
Desmotivación pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 34

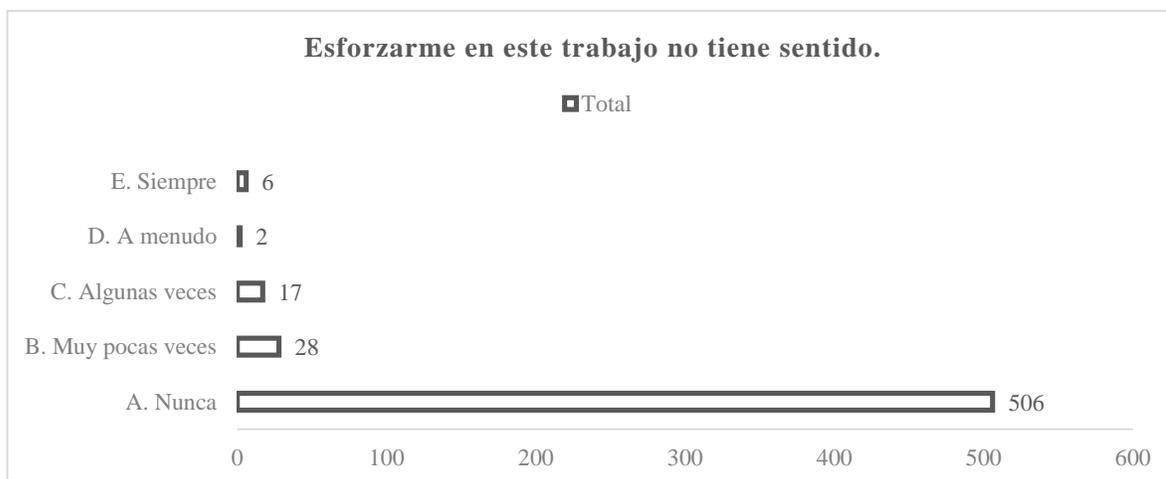
Desmotivación pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 35

Desmotivación pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

La última variable de la Escala de Motivación Laboral R-MAWS elaborada por Gagné (2012), asociada a la desmotivación, muestra que para la gran mayoría de los docentes y directivos docentes que pertenecen al sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá el colocar esfuerzo en su trabajo no es sinónimo de malgastar el tiempo, o que su esfuerzo no valga la pena o no tenga sentido.

Resultados Modelo PERMA de Peña et al., (2017)

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del Modelo PERMA de Peña et al., (2017) adaptado para el propósito de esta investigación, abordando cada una de sus variables estudiadas: Emociones Positivas (Positive Emotions), Compromiso (Engagement), Relaciones (Relationships), Significado (Meaning) y Logro (Accomplishment)

Emociones Positivas – P: Positive Emotions

Esta variable del modelo, tiene relación con la experimentación de emociones que contribuyen con la posibilidad de vivir una vida afectiva positiva y estable. Las preguntas 1 a 3 del modelo están orientadas a su evaluación.

Figura 36

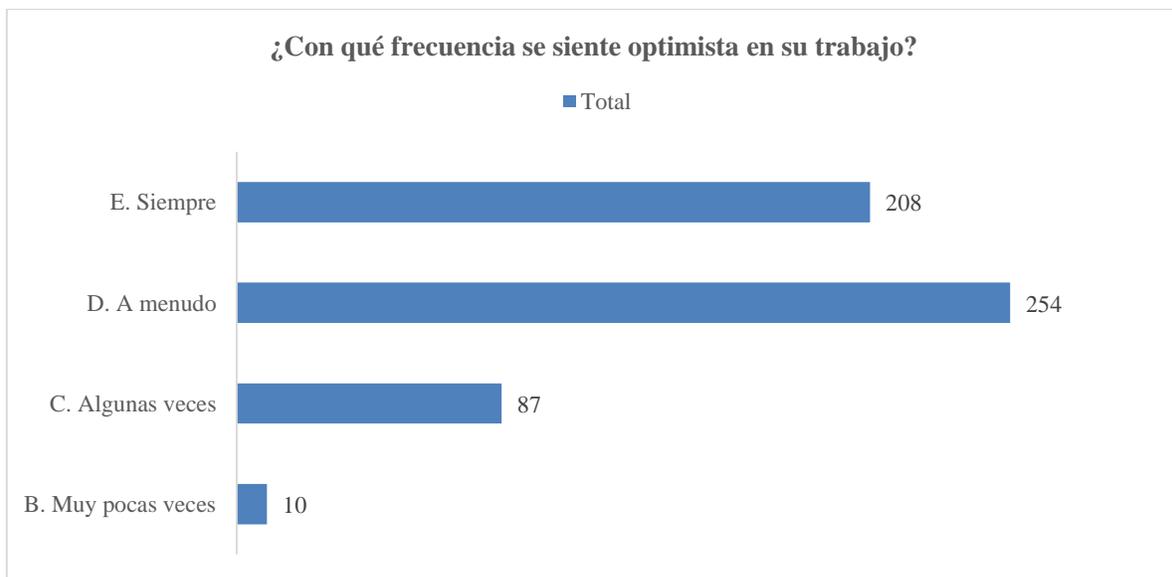
Emociones positivas pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 37

Emociones positivas pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 38

Emociones positivas pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

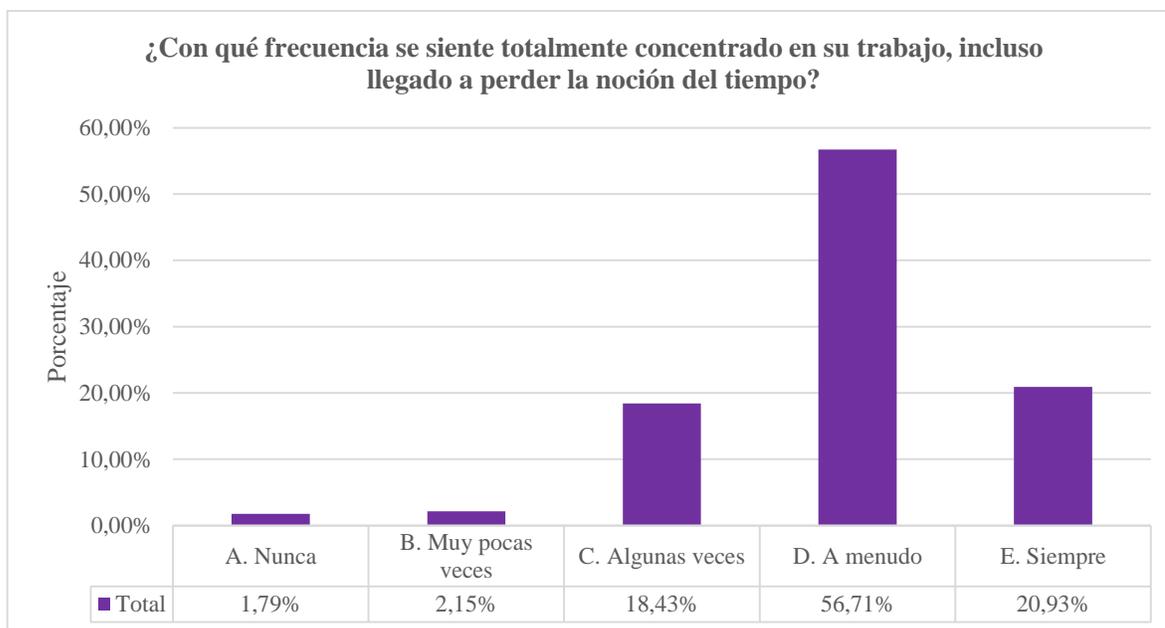
A partir de la evidencia es posible concluir que la variable de Emociones Positivas presenta un alto grado de felicidad, optimismo y satisfacción con el trabajo.

Compromiso- E: Engagement

Hace referencia al nivel de involucramiento y entrega, con ideas, propósitos y causas significativas, que enfocan el interés hacia el compromiso con una causa y que hacen que una persona despliegue todo su talento y sus fortalezas. Las preguntas 4 a 6 indagaron este aspecto.

Figura 39

Compromiso pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 40

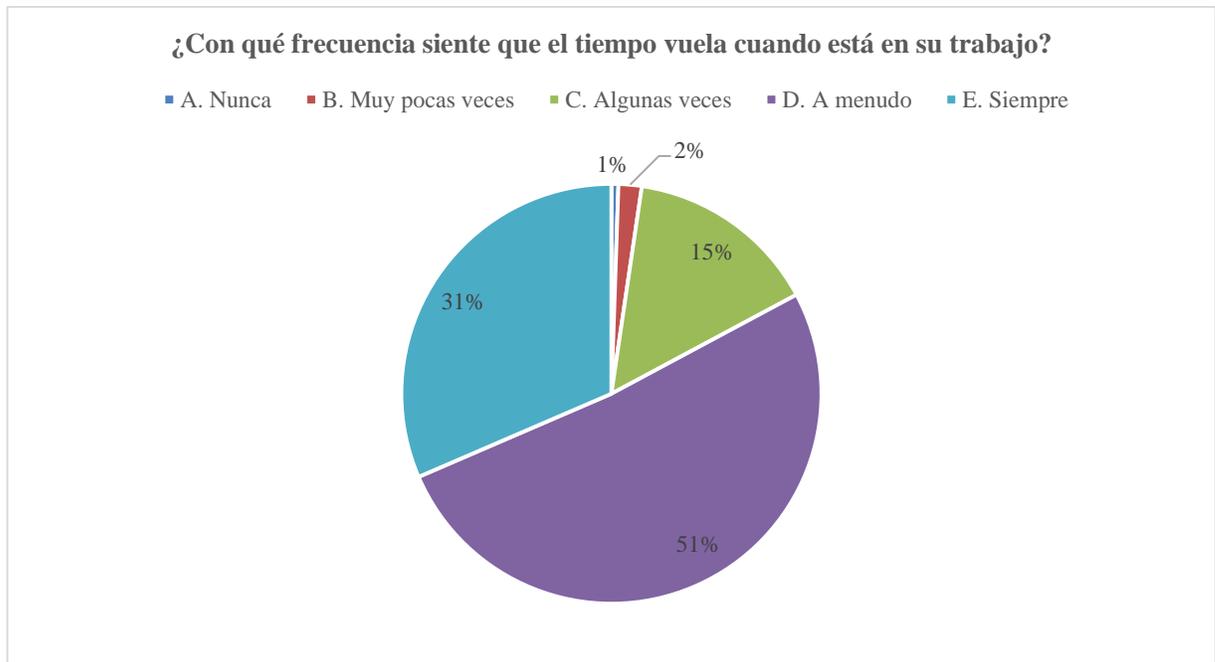
Compromiso pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 41

Compromiso pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

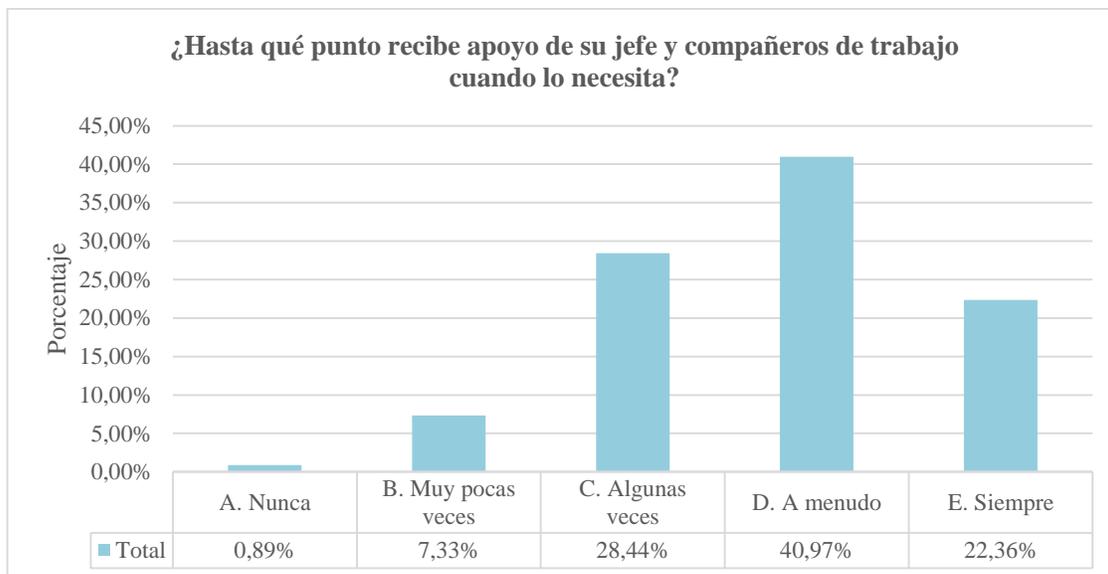
En relación con la variable de compromiso, a partir de los resultados obtenidos es posible validar que el nivel de concentración con las labores, el entusiasmo y el flow, aún no son lo suficientemente elevados para la gran mayoría de la muestra sujeta al análisis.

Relaciones – R: Relationships

Esta variable del Modelo PERMA reconoce que la felicidad va más allá de la esfera individual para darle importancia al relacionamiento con otros, pues reconoce que las relaciones interpersonales constructivas pueden ayudar a la consolidación de la felicidad. Las preguntas 7 a 9 se orientaron a este propósito.

Figura 42

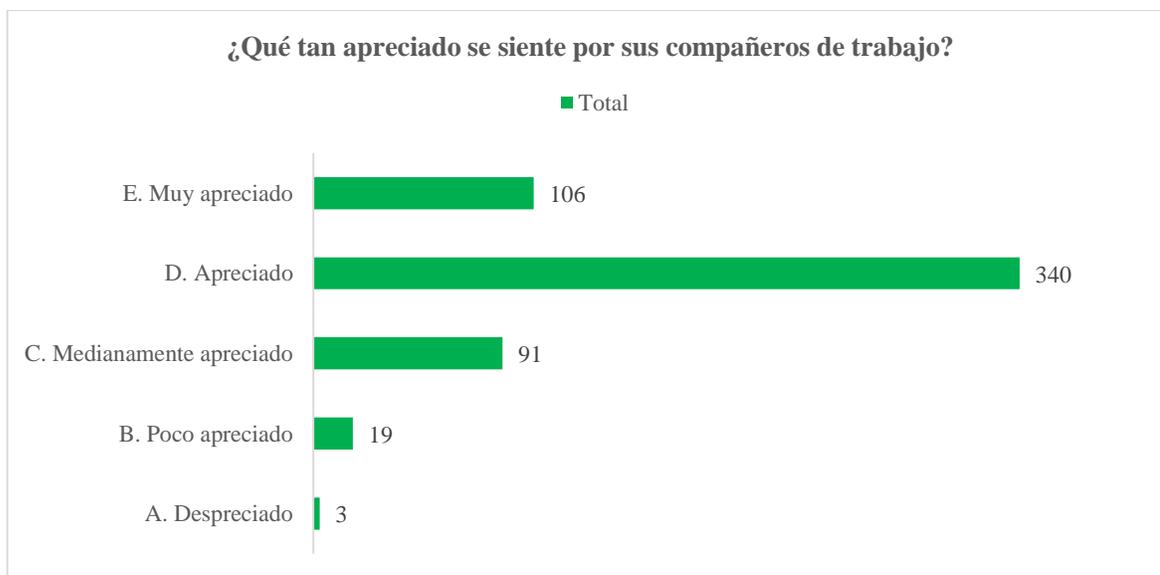
Relaciones pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 43

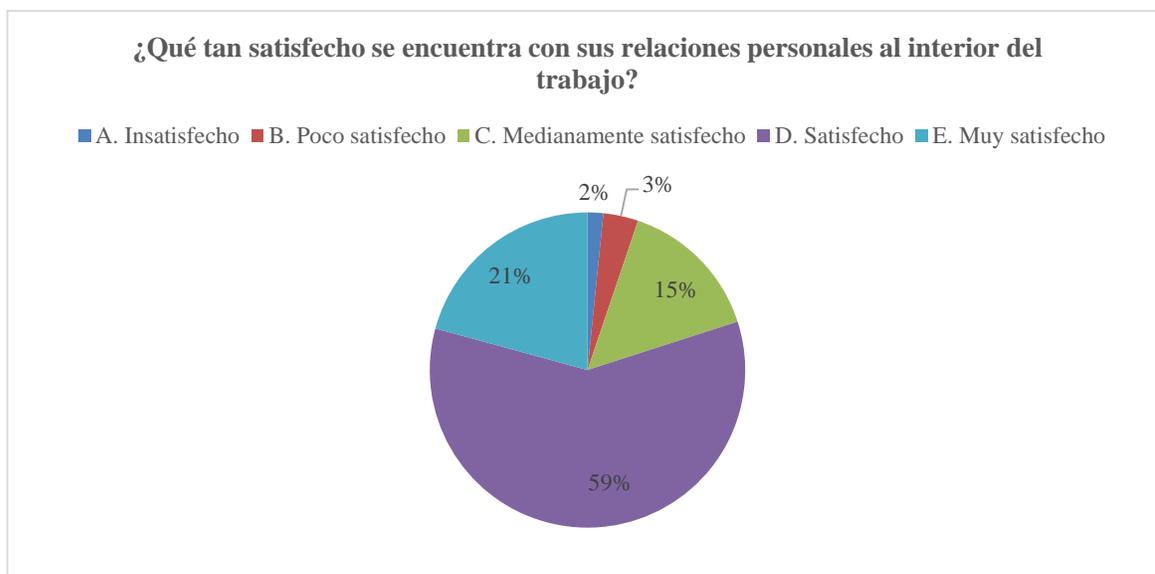
Relaciones pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 44

Relaciones pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

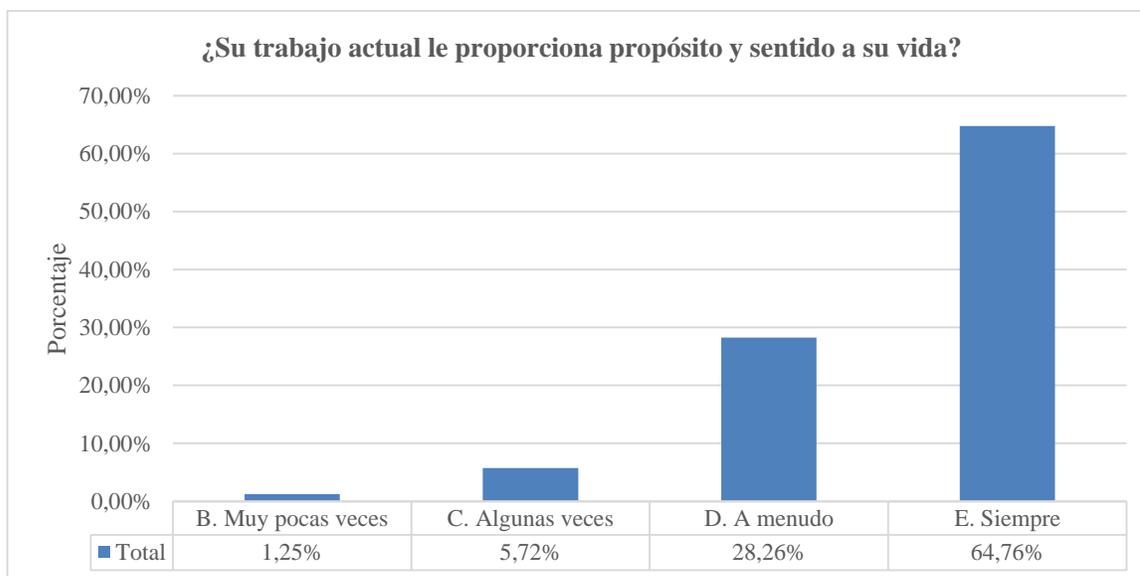
En cuanto a la variable de relaciones es posible evidenciar que se requiere reforzar las redes de apoyo con los jefes y compañeros de trabajo, para incrementar el nivel de aprecio y satisfacción con las relaciones interpersonales, los cuales no concentran la mayor parte de las respuestas.

Significado – M: Meaning

Esta variable analiza el sentido y propósito de vida, que abarca lo individual, lo social y lo trascendente, la dirección de las decisiones de vida en orientación a la felicidad. Las preguntas 10 a 12 abordan este concepto.

Figura 45

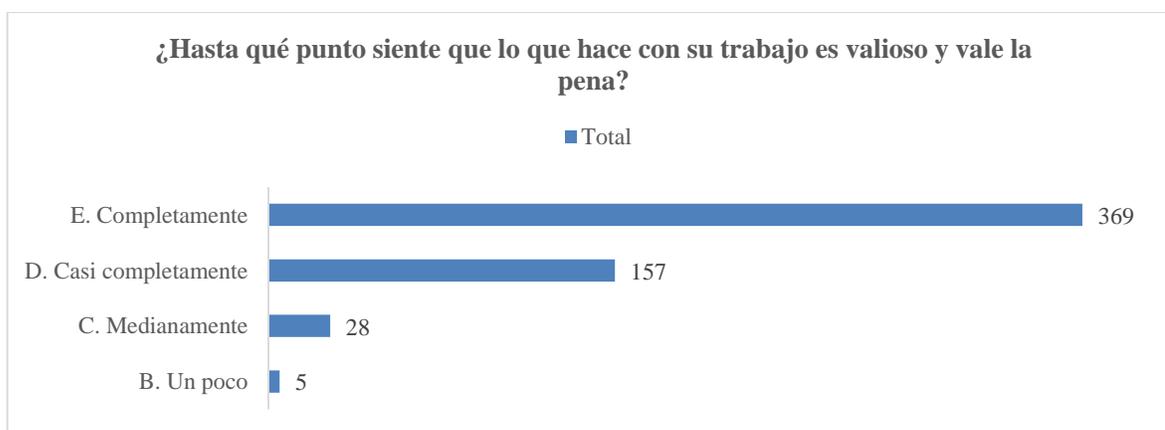
Significado pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 46

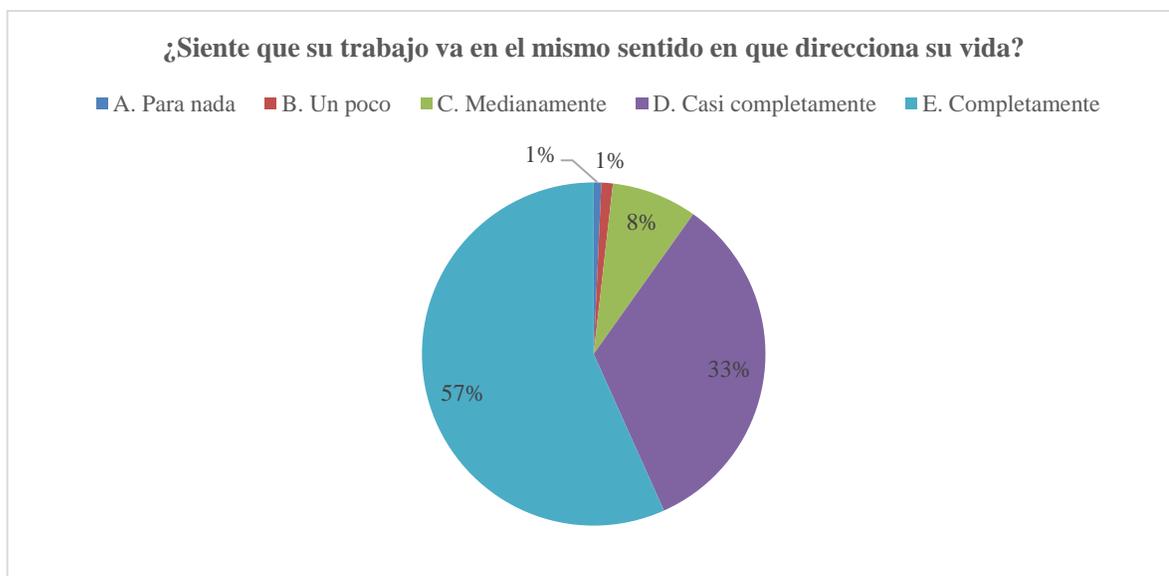
Significado pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 47

Significado pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

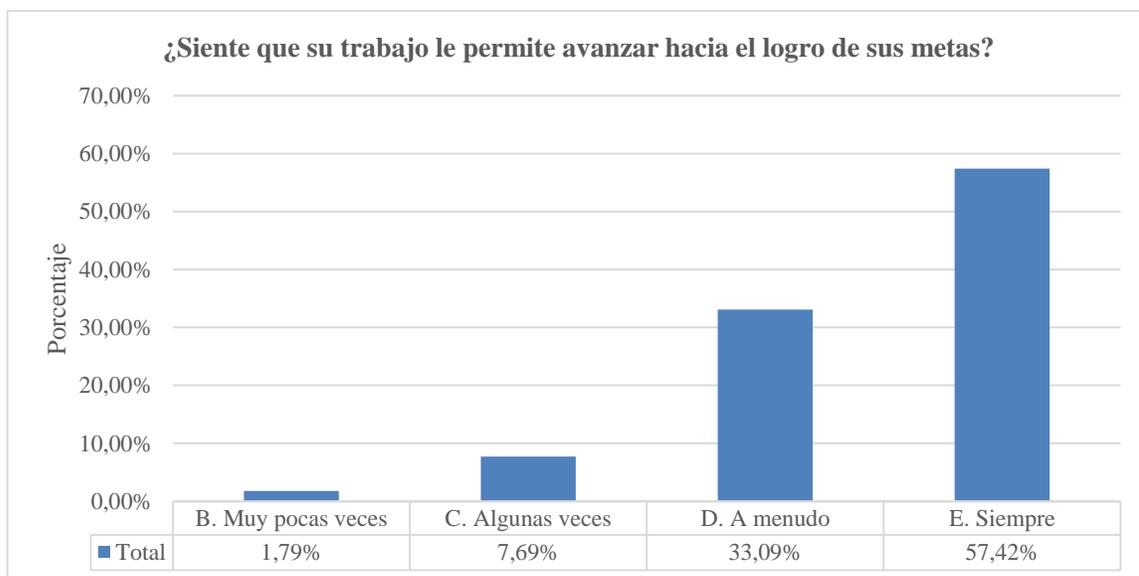
Las preguntas relacionadas con el significado permiten evidenciar que en general se presenta un grado elevado de asociación entre el trabajo y el propósito y sentido con la vida, ya que se considera que este es valioso, en cuanto da sentido y dirección a la vida de las personas de la muestra analizada.

Logro – A: Accomplishment

Se relaciona con la acción de alcanzar objetivos, con la autorrealización y en autodeterminación de lograr metas personales. Las preguntas 13 a 15 se orientaron a este fin.

Figura 48

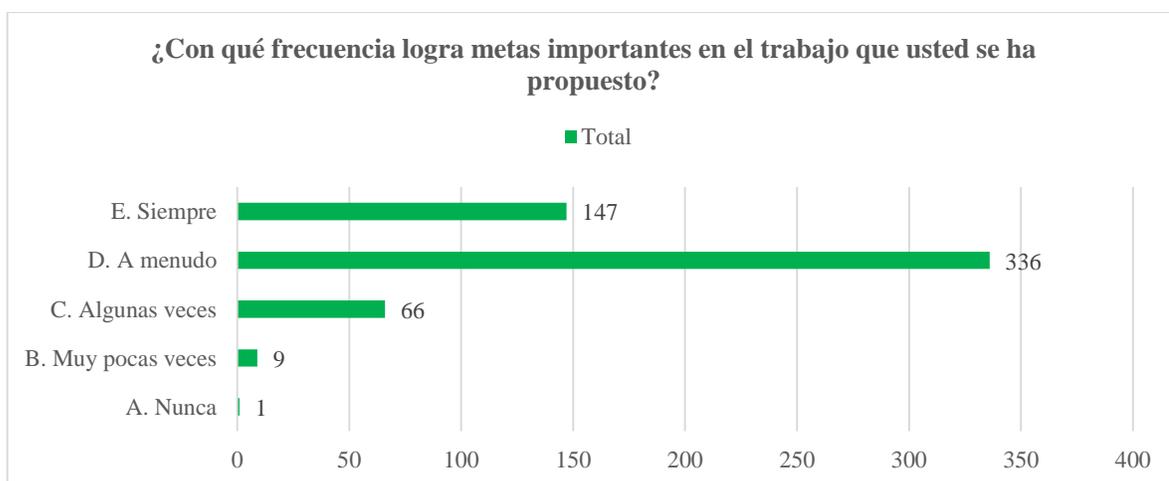
Logro pregunta No. 01



Nota: elaboración propia.

Figura 49

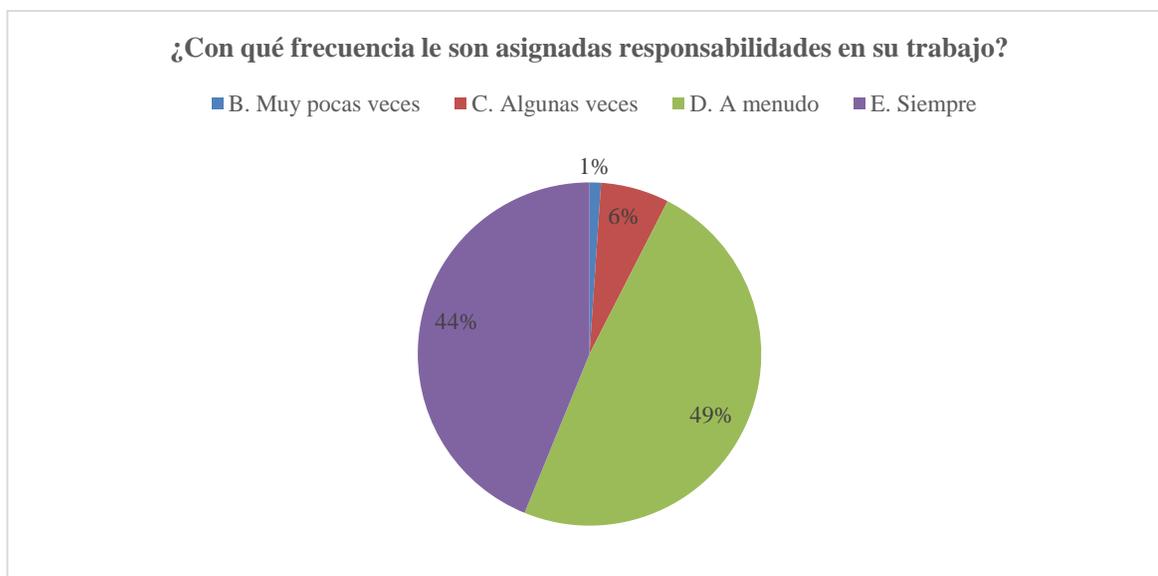
Logro pregunta No. 02



Nota: elaboración propia.

Figura 50

Logro pregunta No. 03



Nota: elaboración propia.

La sección final de preguntas del modelo permite observar que en general se presenta un nivel elevado de asociación entre el trabajo y el logro de metas, así como con la asignación de responsabilidades. No obstante, es posible mejorar la frecuencia con la cual se logran metas importantes en el trabajo.

Resultados de las entrevistas aplicadas a los responsables de la gestión directiva.

Para el análisis cualitativo de las entrevistas el investigador realizó un análisis de texto a través de una matriz de doble entrada (ver anexos) en la cual se re registraron las respuestas a cada una de las preguntas planteadas a los seis entrevistados, buscando identificar en ellas aspectos repetitivos, similares o coincidentes con el objetivo de formular una respuesta conjunta desde la perspectiva de los responsables de la gestión directiva a cada interrogante. El resultado se presenta a continuación:

1. ¿Para usted qué es la motivación laboral?

La motivación laboral a partir de las definiciones dadas por los entrevistados tiene relación con la vocación, el sentido de pertenencia, una fuerza interna, estímulos, algo significativo, gusto por el trabajo, razones para permanecer en el trabajo y un estado. Así mismo, dos de las personas entrevistadas indicaron que la motivación laboral podría ser interna o externa, dos de ellas establecieron una relación con la vocación y uno de ellos indicó que es un estado, que se logra en conjunto con aspectos materiales e inmateriales como un buen ambiente de trabajo físico y emocional.

2. ¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo?

A la pregunta ¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo? De las personas entrevistadas, dos de ellas establecieron su importancia en virtud del impacto positivo en la salud al disminuir el estrés o malestar, dos personas indicaron que es importante para disfrutar, gozar o poner más amor en lo que se hace, dos personas establecieron la importancia de la motivación laboral como parte de las razones o del sentido por el que se realiza el trabajo, tres personas mencionaron el hacer las cosas de mejor manera, que generen un resultado positivo, con calidad o incluso porque en su ausencia las cosas se hacen mal. Finalmente, una persona mencionó que es importante porque la propia motivación puede motivar a otros.

3. Como líder, ¿qué estrategias de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?

Las estrategias de motivación mencionadas por los entrevistados son: dar un espacio a cada quien o empoderar la gente fue mencionado por dos personas, ocuparse de las cosas personales o entender su condición fue mencionado por dos personas, tres personas indicaron; decir lo que está bien y decir lo que no está funcionando, mencionar las implicaciones o hacer observaciones de la mejor manera, cuatro personas hablaron de

reconocer o exaltar labor, dos personas mencionaron el acompañamiento, tres personas indicaron comunicación o diálogo, dos personas señalaron la escucha, y otras opciones mencionados fueron: enseñar lo que se sabe, dar participación, dar confianza, realizar seguimiento y control, saludar, preguntar como esta, celebrar la vida y trabajar en equipo.

4. ¿Cómo aportan las decisiones directivas a la motivación de los docentes y directivos docentes en el ejercicio de sus funciones?

El aporte de las decisiones directivas a la motivación laboral de los docentes y directivos docentes se da a partir de líneas de acción, que establecen reglas claras que permiten asumir la autoridad orientada a la eficiencia desde la visión de dos personas entrevistadas pertenecientes a la Secretaría de Educación. Por su parte, desde el criterio de los directivos docentes entrevistados, es importante el cuidado en la toma de decisiones y el respeto por las personas, para que a través de la táctica sea posible alcanzar metas comunes. No obstante, algunas disposiciones parecen ser impuestas y poco consensuadas, por lo cual perciben en sus equipos de trabajo sentimientos de desmotivación u obligatoriedad. Sin embargo, hay decisiones institucionales que los directivos docentes no pueden eludir al ser disposiciones normativas. Por tanto, los directivos docentes entrevistados hacen referencia al trabajo en equipo, a la negociación, al consenso, a la toma de decisiones en equipo directivo, en optar por la escucha y la participación, a fin de evitar conflictos y barreras, buscando el consenso en medio de la aplicación de la norma.

5. ¿Qué estrategias podría implementar la SEM Facatativá para gestionar la motivación de los docentes y directivos docentes pertenecientes a la planta de personal?

Las principales estrategias podría implementar la SEM Facatativá para gestionar la motivación de los docentes y directivos docentes, que fueron resultado del proceso de

entrevistas son: dialogar, referenciada por tres personas, reunir a las personas en un espacio diferente fue señalado por dos personas. Otras estrategias pueden ser: generar espacios de autorreflexión para re-conocer que los llevó a ser maestros, disponer de espacios para compartir, un paseo donde se sientan atendidos, enfocarse en las personas que por su pensamiento diferente presentan mayores dificultades, realizar encuentros periódicos, justificar sustancialmente las razones de las decisiones y evitar la imposición, trabajar en la parte personal, laboral y familiar de los docentes y directivos docentes, preocuparse por como están, establecer condiciones que privilegien el trabajo en equipo, trabajar en pro del reconocimiento de la labor docente más allá de lo formal (diplomas), hacerlo a través de acciones cercanas en su propio contexto escolar (a través de visitas), crear espacios de escucha, hacerlos parte de las decisiones, atender y contestar sus peticiones.

6. Desde su rol, ¿qué está dispuesto a hacer o promover para implementar acciones que permitan gestionar la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes que trabajan en la SEM Facatativá?

En cuanto a la disposición de hacer o promover para implementar acciones que permitan gestionar la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes, tres de los seis entrevistados mencionaron tener disposición para ello. Así mismo, entre las acciones mencionadas se encuentran: incentivar la participación, buscar espacios de reflexión y formación, espacios de bienestar, tomar en cuenta su opinión, desde la SEM hacer más presencia en las IEMs, propiciar espacios fuera de lo académico, que permitan desarrollar actividades lúdicas, deportivas, de distracción en lugares diferentes a las instituciones, que permitan la convivencia, la reflexión, el juego, el baile. Otras personas hicieron mención a actividades de reconocimiento informal para exaltar la contribución del docente o su rol dentro de la comunidad educativa.

7. ¿Qué barreras o inconvenientes se podrían presentar a la hora de implementar una estrategia de motivación laboral?

Entre las barreras o inconvenientes que se podrían presentar a la hora de implementar una estrategia de motivación laboral que fueron mencionadas por los entrevistados se encuentra la percepción de la labor docente y su forma de pensar que fue mencionada por tres personas, el tiempo escaso que fue mencionado por dos de las entrevistadas, especialmente por las implicaciones que tiene dejar de prestar el servicio, por el cierre de la jornada a la luz de la norma la cual fue mencionada por dos personas, las ideologías presentes en el Magisterio, el liderazgo negativo, la poca apropiación de estos espacios, la falta de disposición, la falta de voluntad, la apatía mencionada por dos entrevistados, la falta de afectividad y significado, actividades protocolarias, las cargas laborales y finalmente la comparación con otras instituciones oficiales.

8. ¿De qué manera reconoce o identifica la desmotivación laboral en su equipo de trabajo?

Las personas entrevistadas reconocen o identifican la desmotivación laboral en sus equipos de trabajo principalmente cuando el rendimiento o el resultado no es el mismo o cuando se presenta demora en la ejecución de los procesos o en la aplicación de directrices, ya que esta situación fue referenciada por cinco de las personas entrevistadas, porque las personas expresan su estado de desmotivación, el cual fue referida por tres de los entrevistados, por la falta de participación, mencionada por dos entrevistados y finalmente por situaciones como: el conflicto interno, llegadas tarde o presentación de excusas para salir del trabajo y por los estados de ánimo.

9. Cuando un miembro de su equipo se encuentra desmotivado en su trabajo ¿qué acciones implementa para ayudarlo a minimizar el impacto de la desmotivación?

Las acciones que implementan los responsables de la gestión directiva para ayudar a minimizar el impacto de la desmotivación en sus equipos de trabajo se orientan a ser empáticos y tratar de colocarse en el contexto de la situación de la persona, la cual fue mencionada por tres de los entrevistados, escucharlos, referenciado por tres de los entrevistados, establecer comunicación directa, mencionada por dos de los entrevistados, bajar el nivel de exigencia, mencionado por dos de los entrevistados, entre otras como: hacerle visible y exaltar su labor, llamar la atención, buscar la causa raíz, intentar cambiar la actitud del desmotivado, brindar un espacio de confianza y hacer acuerdos.

10. ¿Cómo identifica las debilidades y fortalezas de su equipo para trabajar en pro de su motivación?

Los responsables de la gestión directiva identifican las debilidades y fortalezas de su equipo para trabajar en pro de su motivación de las siguientes maneras: principalmente a través de la observación como lo indicaron dos de las personas entrevistadas, también a través de la comunicación no verbal, gestos, posturas, colocando atención en el actuar o en esos aspectos no visibles, como referenciaron dos de los entrevistados, por su desempeño y las capacidades en el ejercicio de las funciones como indicaron dos de las personas entrevistadas y por manifestación expresa, por la vocación, la participación, el compromiso, el sentido de pertenencia y finalmente por llegar fuera de tiempo, por la respuesta que se recibe ya sea favorable o desfavorable, por las quejas recibidas y por la falta de proposición.

11. ¿Para usted qué es la felicidad en el trabajo?

La felicidad en el trabajo es asociada por los entrevistados con un estado o estado emocional, como fue referenciado por dos entrevistados, con la sensación de disfrutar lo

que se hace o de sentirse a gusto, mencionada por dos personas entrevistadas. La felicidad en el trabajo es ligada a la motivación o con tener un motivo, como lo mencionaron dos personas entrevistadas, con obtener buenos resultados o con los frutos de la labor, como indicaron dos personas entrevistadas, y finalmente, la felicidad en el trabajo es entendida con hacer algo por una persona, alcanzar metas, recibir reconocimiento y apoyo y con no querer buscar otro trabajo.

12. ¿Por qué es importante sentirse feliz en el trabajo?

Es importante sentirse feliz en el trabajo porque de acuerdo con cuatro de los entrevistados la felicidad se transmite a las personas con las que se entra en contacto. Así mismo porque contribuye a la estabilidad emocional, mejora el rendimiento, disminuye la ansiedad, genera relaciones funcionales, mejora la comunicación, porque permite ponerle "ganas" al trabajo, para hacer bien el trabajo, hacerlo efectivo y agradable.

13. ¿Cree usted que los docentes y directivos se sienten felices trabajando en la Secretaría de Educación de Facatativá?

Sobre la percepción que se tiene acerca de si los docentes y directivos docentes se sienten felices trabajando en la Secretaría de Educación de Facatativá, la perspectiva de las líderes que laboran en la Secretaría de Educación es que no han dado el paso a reconocerlo, porque los docentes y directivos docentes creen que lo que se hace desde la gestión de la SEM es más que merecido, y de otro lado, consideran que se sienten felices a pesar de "la mano dura" que ha empezado a controlarlos. En relación con las respuestas recibidas por parte de los directivos docentes rectores entrevistados, dos de ellos mencionaron que no se sienten felices, porque consideran que falta apoyo de la SEM, que no existen como personas, que no hay estímulos para los docentes, ni para el estudio y que la noche de los mejores es un espacio acordado. Así mismo, porque el hecho de vivir en Facatativá los obliga a trabajar en esta

Secretaría de la cual se tienen inconformidades respecto a cómo se dan las cosas en el ente territorial. Uno de los entrevistados no presentó una posición clara frente a la pregunta ya que inició mencionando que no son felices pero a lo largo de la pregunta respondió que sí son felices por tener un trabajo que ha ayudado a sostener sus familias y mencionando que la infelicidad se da por situaciones que se vienen presentando como la pandemia y la educación virtual. Finalmente, solo uno de los rectores sostuvo que el 99,9% de los docentes y directivos docentes desde su percepción se sienten felices al trabajar en la SEM Facatativá en virtud del trabajo que los líderes de esta han realizado para darle una imagen positiva de responsabilidad, seriedad, compromiso, de orientación y asesoría.

14. ¿Qué factores considera usted que tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo? (remuneración, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, experimentar emociones positivas, reconocimiento laboral, condiciones de trabajo, las políticas de gestión humana)

En cuanto a los factores que tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo se obtuvieron las siguientes respuestas: tres personas de las entrevistadas mencionaron que los ambientes sanos y las condiciones laborales adecuadas tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo, dos personas mencionaron el reconocimiento, dos personas mencionaron todas las anteriores en alguna medida, las dos líderes de la SEM mencionaron que la remuneración es un factor que se da por sentado. No obstante, uno de los rectores mencionó que la remuneración si es importante en la medida en que el sentirse bien remunerado es necesario porque la labor es exigente. Otras respuestas fueron la importancia de contar con el respaldo o apoyo y finalmente, la Líder Administrativa y Financiera argumentó que el reconocimiento no es un factor importante, porque no se debe trabajar para ser reconocido por otros.

15. ¿Cómo influye su accionar en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo?

Al interrogar a los entrevistados sobre la influencia de su accionar en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo, las seis personas sostuvieron que su propio comportamiento si influye en la percepción de felicidad de sus equipos. Así, por ejemplo, argumentaron que la motivación debe salir de ellos mismos, que sus equipos notan cuando llegan con "la chispa" y cuando no, cuando sus equipos perciben que como líder los orienta al bien común o en su estilo de dirección, cuando el querer con una contraparte es diferente y esto causa inconformidad.

16. ¿Actualmente se cuenta con estrategias para la gestión de la felicidad en el trabajo o se tiene previsto implementarlas?

Como respuesta a la pregunta, ¿Actualmente se cuenta con estrategias para la gestión de la felicidad en el trabajo o se tiene previsto implementarlas? Las seis personas entrevistadas argumentaron no contar con estrategias al respecto, o contar con actividades de bienestar desarticuladas que no ofrecen un conjunto de acciones orientadas a la felicidad, pues hasta ahora se está reconociendo la importancia de este concepto en la vida de las personas y especialmente en el contexto laboral.

17. Como líder, ¿estaría interesado en adoptar una estrategia para la gestión de la felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes?

A la pregunta final, la respuesta fue afirmativa por parte de los seis encuestados quienes manifestaron estar interesados en adoptar una estrategia para la gestión de la felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes, ya que no cuentan con un directriz al respecto y esto contribuiría en gran medida a la felicidad de sus equipos de trabajo.

Análisis de los resultados

Análisis cuantitativo

La base de datos obtenida con posterioridad a la aplicación de la encuesta fue cargada en el programa estadístico SPSS de IBM, con el propósito de realizar el análisis cuantitativo de las cifras. Así mismo, con el fin de establecer la relación existente entre las categorías sujetas a estudio y dar respuesta a la pregunta problema planteada por el investigador. De esta manera, a continuación se presentan las variables que integran cada una de la categorías, por un lado, la motivación laboral estudiada a través de la Escala R- MAWS y la felicidad estudiada a través del Modelo PERMA, para cada una de las categorías se calculó la participación porcentual por respuesta, la opción de respuesta más elegida por cada pregunta o también conocida como moda estadística, considerando que las opciones de respuesta de la escala Likert propuesta recibieron una asignación numérica entre 1 y 5, siendo 1 “muy pocas veces” y 5 “siempre”.

Así mismo, se calculó el promedio de respuesta por cada pregunta, el promedio por variable de análisis y el promedio general de cada uno de los instrumentos aplicados.

Para el análisis de estos datos el investigador estableció las siguientes escalas de valoración:

Entre 1 y 1,8: **Muy bajo**

Entre 1,9 y 2,6: **Bajo**

Entre 2,7 y 3,4: **Medio**

Entre 3,5 y 4,2: **Alto**

Entre 4,3 y 5,0: **Superior**

A partir de esta clasificación la intervención se enfocará en aquellas variables que presenten los menores niveles promedio o que por su alta calificación son relevantes a la hora de gestionar la felicidad y la motivación de los docentes y directivos docentes.

Tabla 11 Análisis cuantitativo resultados Escala R-MAWS

Presentación de los resultados de la Escala R-MAWS por pregunta

Variables	Preguntas	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	A menudo	Siempre	Moda	Media	Promedio variable	Total promedio
Regulación extrínseca Social	Me esfuerzo en mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo: las directivas, mis compañeros de trabajo, mi familia, los estudiantes, los padres de familia, etc.).	22,9%	18,6%	22,7%	15,9%	19,9%	1	2,9		
	Pongo esfuerzo en mi trabajo para que otras personas me respeten más (por ejemplo: las directivas, mis compañeros de trabajo, mi familia, los estudiantes, los padres de familia, etc.).	28,6%	15,7%	17,9%	16,8%	20,9%	1	2,9	2,8	
	Me esfuerzo en mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo: las directivas, mis compañeros de trabajo, mi familia, los estudiantes, los padres de familia, etc.).	38,8%	18,4%	15,2%	12,0%	15,6%	1	2,5		
Regulación extrínseca Material	Me esfuerzo en mi trabajo porque seré recompensando	54,0%	17,9%	12,5%	9,5%	6,1%	1	2,0		

	<p>económicamente sólo si pongo el suficiente esfuerzo (por ejemplo: a través del acceso a encargos, ascensos en el escalafón).</p> <p>Me esfuerzo en mi trabajo porque soy reconocido por mis jefes, lo cual me motiva a continuar esforzándome.</p> <p>Pongo esfuerzo en mi trabajo porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.</p>	31,7%	22,9%	20,9%	14,7%	9,8%	1	2,5	2,2	
		51,3%	15,9%	9,7%	12,5%	10,6%	1	2,2		
Regulación introyectada	Me esfuerzo en mi trabajo porque tengo que probarme a mí mismo que puedo hacerlo.	8,9%	5,4%	8,4%	20,6%	56,7%	5	4,1		
	Me esfuerzo en mi trabajo porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.	1,8%	0,4%	2,3%	14,3%	81,2%	5	4,7		
	Me esfuerzo en mi trabajo porque de lo contrario sentiría vergüenza de mí mismo.	20,9%	10,9%	10,0%	17,0%	41,1%	5	3,5	4,1	3,3
	Me esfuerzo en mi trabajo porque de lo contrario me sentiría mal conmigo mismo.	8,9%	4,3%	9,7%	19,9%	57,2%	5	4,1		
Regulación identificada	En mi trabajo me esfuerzo porque considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.	2,3%	0,4%	4,1%	14,0%	79,2%	5	4,7	4,8	
	Esforzarme en mi trabajo se alinea con mis valores.	1,1%	0,2%	0,4%	10,4%	88,0%	5	4,8		

	Me esfuerzo en mi trabajo porque tiene un significado para mí.	0,9%	0,4%	0,7%	9,8%	88,2%	5	4,8		
Motivación intrínseca	Pongo esfuerzo en mi trabajo porque me divierto haciéndolo.	0,5%	0,7%	6,4%	27,5%	64,8%	5	4,6		
	Pongo esfuerzo en mi trabajo porque lo que hago es emocionante.	0,5%	1,3%	7,2%	30,4%	60,6%	5	4,5	4,6	
	Me esfuerzo en mi trabajo porque el trabajo es interesante.	0,5%	0,9%	4,8%	23,3%	70,5%	5	4,6		
Desmotivación	Esforzarme en mi trabajo es malgastar el tiempo.	89,8%	7,0%	1,6%	0,5%	1,1%	1	1,2		
	Me esfuerzo poco en mi trabajo porque no creo que valga la pena hacerlo.	90,0%	5,7%	2,0%	0,4%	2,0%	1	1,2	1,2	
	Esforzarme en este trabajo no tiene sentido.	90,5%	5,0%	3,0%	0,4%	1,1%	1	1,2		

Nota: elaboración propia.

Por tanto, a partir de los resultados de la tabla, es posible concluir que dentro de la variable de regulación extrínseca social, en la cual se analiza el comportamiento motivacional en relación a los estímulos externos de carácter social percibidos, se presenta un promedio de 2,8 puntos obteniendo un nivel medio, esto indica que la influencia de otros agentes sociales presentes en el entorno de los docentes y directivos docentes impacta medianamente en su motivación. Dentro de esta variable es importante mencionar que el 38,8% de los encuestados consideran que su propia motivación no depende de las críticas que recibe de otras partes con las que interactúa como son: las directivas, los compañeros de trabajo, la familia, los estudiantes, los padres de familia, etc. Razón por la cual esta variable presenta un nivel bajo tras obtener un promedio de 2,5. La valoración global de esta variable calificada con un nivel

medio no presenta desde los resultados cuantitativos aspectos de intervención prioritaria, ya que aunque el nivel es bajo, este evidencia una alta tolerancia a la crítica.

Por su parte, los resultados de la regulación extrínseca material presentan un resultado global en nivel bajo tras obtener una clasificación promedio de 2,2, esto evidencia que los docentes y directivos docentes encuestados no encuentran motivación en aspectos como poner mayor esfuerzo en su trabajo para recibir recompensas económicas, esforzarse para recibir el reconocimiento de los jefes como fuente para seguir esforzándose, o esforzarse por arriesgarse a perder el trabajo. Al respecto, es importante mencionar que dos de estos aspectos guardan coherencia con la situación laboral de los sujetos de estudio, en donde su remuneración viene determinada por las asignaciones salariales del escalafón docente de los Decretos 1278 y 2277, en donde a diferencia del sector no oficial o privado el esfuerzo personal en el trabajo es difícilmente compensado económicamente y de otro lado, el tipo de vinculación en propiedad que ostenta el 81% y en vacancia definitiva el 17%, es una señal de que el 98% de los docentes y directivos docentes no se esfuerzan por temor a perder su trabajo, pues consideran que tienen un alta estabilidad laboral. Finalmente, es importante mencionar que el 31,7% de los encuestados que manifestó no encontrar en el reconocimiento recibido por parte de sus jefes un motivo para esforzarse más, se encuentran inmersos en una situación que puede ser intervenida para incrementar los niveles de motivación laboral.

La variable de regulación introyectada que estudia la motivación a la luz de sentimientos como la culpa, el ego y la autoestima, indica que en la población estudiada estos aspectos tienen gran incidencia en la motivación, puesto que obtuvo un nivel alto tras lograr una puntuación global promedio de 4,1. En particular, es relevante señalar que para los docentes y directivos docentes, el sentimiento de orgullo consigo mismo es un aspecto muy importante, puesto que el 81,2% de las respuestas recibidas indicaron que el esfuerzo que

ponen en su trabajo siempre está asociado al sentimiento del propio orgullo, el cual presentó una calificación promedio de 4,7/5,0 encontrándose en nivel superior. Las demás preguntas de esta variable lograron una calificación correspondiente al nivel alto, indicando que aspectos como probarse a sí mismo que se está en la capacidad de hacerlo y de otro lado, sentirse mal consigo mismo, tienen incidencia en la motivación de los docentes y directivos docentes y en menor grado, el sentimiento de vergüenza consigo mismo. Por tanto, dado que la calificación global se encuentra en nivel alto esta variable no es susceptible de intervención prioritaria en conjunto y por consiguiente, solo se intervendrá el orgullo asociado al trabajo.

De otro lado, los resultados globales de la variable regulación identificada que estudia los aspectos motivacionales a partir de la identificación personal con una acción que tiene valor y significado, denotan una calificación promedio de 4,8 correspondiente al nivel superior, la calificación más alta de las variables de la categoría estudiada, lo cual es muestra de que en la población de estudio la importancia del trabajo, la alineación con valores y el significado del trabajo, tienen alta relación con la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes y por tanto son elementos que deben ser intervenidos.

Por su parte, la motivación intrínseca que tiene relación con el interés y el agrado por el trabajo presenta la segunda calificación promedio más alta del instrumento, logrando una puntuación de 4,6 y por tanto, un nivel superior. Las preguntas que interrogaban sobre este aspecto dan muestra de que para la población de estudio, la diversión, la emoción y el interés que presenta su trabajo son factores determinantes en la motivación laboral, por tanto deben ser gestionados.

La desmotivación presenta un nivel promedio global de 1,2 es decir, un nivel muy bajo, puesto que las tres preguntas que abordaron este concepto reunieron la mayor participación porcentual agrupada. Así las cosas, cerca del 90% de los respondientes señalaron que el

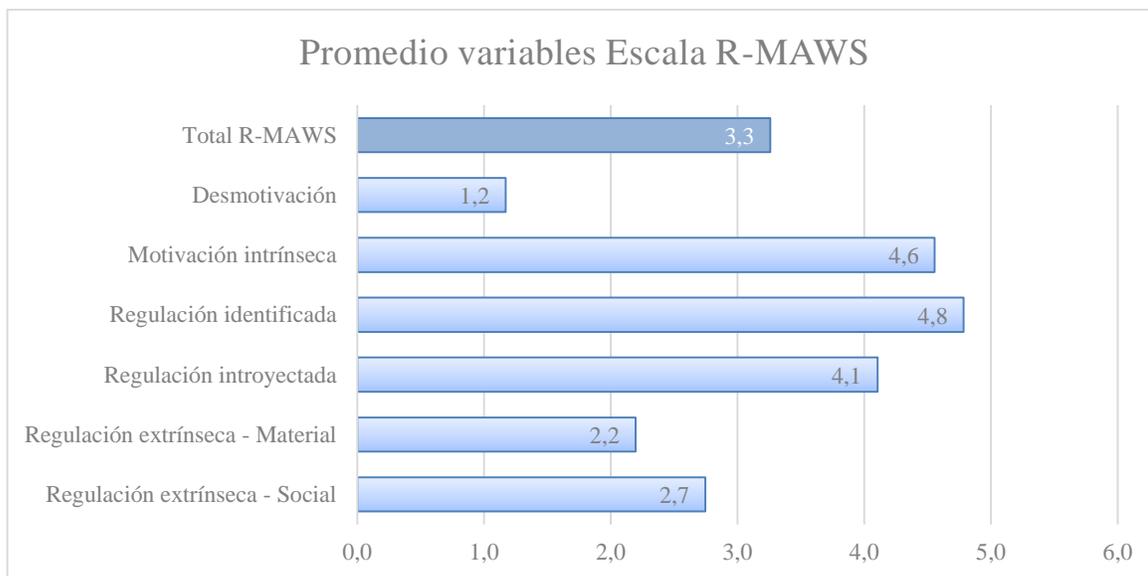
esfuerzo que ponen en su trabajo nunca está asociado con una pérdida de tiempo, un sinsentido o con algo que no vale la pena.

A partir de lo descrito, el nivel general de motivación laboral de los docentes y directivos docentes medida por la Escala R-MAWS se encuentra en el nivel medio, ya que presenta un promedio total general de 3,3 puntos. Si bien, la calificación de 1,2 obtenida en la variable de desmotivación laboral incide en el resultado promedio total general de la escala, haciéndolo más bajo, cabe señalar que la calificación de dicha variable en un nivel bajo no es considerada una señal de alerta, ya que esta denota una mínima presencia de desmotivación laboral dentro de la población sujeta al estudio.

A continuación, se presenta un gráfico resumen de los resultados del instrumento:

Figura 51

Resumen gráfico promedio variables Escala R-MAWS



Nota: elaboración propia.

Siguiendo la escala de valoración establecida con antelación, a continuación se presentan los resultados del Modelo PERMA para la medición de la felicidad en el trabajo:

Tabla 13 Análisis cuantitativo resultados Modelo PERMA

Presentación de los resultados del Modelo PERMA por pregunta

Variables	Preguntas	Opciones de respuesta	Porcentaje	Moda	Media	Promedio variable	Total promedio
Emociones positivas	¿Con qué frecuencia se siente feliz en el trabajo?	Nunca	0,0%	4	4,2	4,2	
		Muy pocas veces	2,0%				
		Algunas veces	14,0%				
		A menudo	50,3%				
		Siempre	33,8%				
	¿Con qué frecuencia se siente optimista en su trabajo?	Nunca	0,0%	4	4,2		
Muy pocas veces	1,8%						
Algunas veces	15,6%						
A menudo	45,4%						
Siempre	37,2%						
¿Hasta qué punto se siente satisfecho con su trabajo?	Insatisfecho	0,2%	4	4,3			
Poco satisfecho	1,1%						
Medianamente satisfecho	9,3%						
Satisfecho	48,7%						
Muy satisfecho	40,8%						
Compromiso	¿Con qué frecuencia se siente totalmente concentrado en su trabajo, incluso llegado a perder la noción del tiempo?	Nunca	1,8%	4	3,9	4,0	
		Muy pocas veces	2,1%				
		Algunas veces	18,4%				
		A menudo	56,7%				
		Siempre	20,9%				
¿Hasta qué punto se siente entusiasmado con sus actividades laborales?	Desanimado	0,5%	4	4,1			
Poco entusiasmado	1,4%						
Medianamente entusiasmado	12,0%						
Entusiasmado	56,7%						
Muy entusiasmado	29,3%						

	¿Con qué frecuencia siente que el tiempo vuela cuando está en su trabajo?	Nunca Muy pocas veces Algunas veces A menudo Siempre	0,5% 1,8% 14,8% 51,3% 31,5%	4	4,1		
Relaciones	¿Hasta qué punto recibe apoyo de su jefe y compañeros de trabajo cuando lo necesita?	Nunca Muy pocas veces Algunas veces A menudo Siempre	0,9% 7,3% 28,4% 41,0% 22,4%	4	3,8		
	¿Qué tan apreciado se siente por sus compañeros de trabajo?	Despreciado Poco apreciado Medianamente apreciado Apreciado Muy apreciado	0,5% 3,4% 16,3% 60,8% 19,0%	4	3,9	3,9	
	¿Qué tan satisfecho se encuentra con sus relaciones personales al interior del trabajo?	Insatisfecho Poco satisfecho Medianamente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho	1,6% 3,6% 14,8% 59,2% 20,8%	4	3,9		
							4,2
Significado	¿Su trabajo actual le proporciona propósito y sentido a su vida?	Nunca Muy pocas veces Algunas veces A menudo Siempre	0,0% 1,3% 5,7% 28,3% 64,8%	5	4,6		
	¿Hasta qué punto siente que lo que hace con su trabajo es valioso y vale la pena?	Nada Un poco Medianamente Casi completamente Completamente	0,0% 0,9% 5,0% 28,1% 66,0%	5	4,6		
	¿Siente que su trabajo va en el mismo sentido en que direcciona su vida?	Para nada Un poco Medianamente Casi completamente Completamente	0,7% 1,1% 8,1% 33,5% 56,7%	5	4,4	4,5	
Lo gro		Nunca	0,0%	5	4,5		

	¿Siente que su trabajo le permite avanzar hacia el logro de sus metas?	Muy pocas veces	1,8%	4	4,1	4,3
		Algunas veces	7,7%			
		A menudo	33,1%			
		Siempre	57,4%			
	¿Con qué frecuencia logra metas importantes en el trabajo que usted se ha propuesto?	Nunca	0,2%			
		Muy pocas veces	1,6%			
		Algunas veces	11,8%			
		A menudo	60,1%			
	¿Con qué frecuencia le son asignadas responsabilidades en su trabajo?	Nunca	0,0%			
		Muy pocas veces	1,1%			
		Algunas veces	6,4%			
		A menudo	48,7%			
		Siempre	43,8%			

Nota: elaboración propia.

La variable de emociones positivas interrogó a los participantes del estudio acerca de la frecuencia con la que experimentaban sentimientos de felicidad, optimismo y satisfacción en el trabajo, como aspectos determinantes de la felicidad en el trabajo. Al respecto, la satisfacción presentó una calificación promedio más alta que la felicidad y el optimismo. Sin embargo, el nivel global de la variable fue catalogado como alto tras obtener una puntuación de 4,2/5,0 puntos. No obstante, los resultados de la moda estadística muestran que en los tres casos los docentes y directivos docentes experimentan estos sentimientos “a menudo” y no “siempre”.

Con relación al compromiso, al igual que en la variable anterior la moda estadística evidencia que la inmersión en el trabajo o flow, que está relacionada con la sensación de concentración mientras se está trabajando y con la pérdida de la noción del tiempo obtuvo un puntaje de 3,9 y 4,1 puntos respectivamente. El entusiasmo también cerró con una calificación de 4,1 puntos. Por tanto, el puntaje global de esta variable es de 4,0 puntos logrando un nivel alto.

Las relaciones, son la variable que presenta los resultados más bajos del instrumento con un puntaje global de 3,9 puntos y pese a que de acuerdo con la escala se encuentra en un nivel alto, esta variable debe ser intervenida por presentar un promedio menor a las demás variables, ya que al revisar el detalle de las preguntas que conforman la variable se observa que para la mayor parte de los encuestados “a menudo” se percibe apoyo del jefe y los compañeros, se siente satisfacción con las relaciones interpersonales y se sienten apreciados por los compañeros de trabajo.

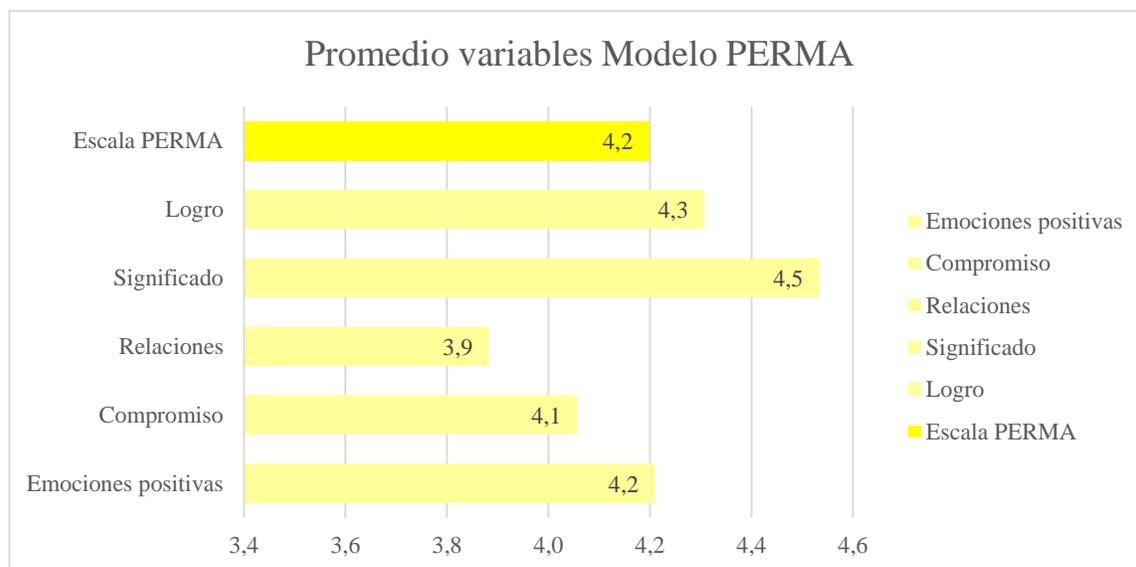
Dentro de las variables del instrumento, el significado fue quien obtuvo la calificación promedio más alta con una puntuación de 4,5/5,0 puntos y una moda estadística de 5 que denota completitud frente a lo interrogado en relación al valor del trabajo, a la coherencia entre el trabajo y el sentido en que se direcciona la vida, pero sobre todo con el propósito y sentido de vida que proporciona el trabajo a los docentes y directivos docentes, por tanto, son aspectos relevantes para este estudio a intervenir.

Por último, el logro presenta un nivel alto luego de obtener una calificación promedio de 4,3 puntos. No obstante, es importante mencionar que aunque se percibe que el trabajo permite a los docentes y directivos docentes alcanzar metas al obtener una calificación de 4,5 puntos, la frecuencia con que le son asignadas responsabilidades en el trabajo y sobre todo con lograr cosas importantes es menor, ya que la calificación obtenida en estos aspectos fue de 4,4 (superior) y 4,1 (alto), respectivamente. Es así, que se requiere intervenir este último aspecto a fin de lograr un incremento en el promedio del logro.

En general, el nivel de felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes encuestados se encuentra en un nivel alto tras obtener un resultado promedio total general de 4,2/5,0. A continuación, es posible observar de forma gráfica los resultados obtenidos:

Figura 52

Resumen gráfico promedio variables Modelo PERMA



Nota: elaboración propia.

Y ya que en esta investigación se interrogó acerca de ¿qué aspectos de felicidad organizacional tienen incidencia en la motivación en el trabajo de docentes y directivos docentes vinculados al sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, Cundinamarca? Para dar respuesta a esta pregunta, se hizo necesario realizar un estudio correlacional entre las dos categorías. Para ello, con ayuda de la herramienta estadística SPSS se ejecutó una prueba de correlación.

En primera instancia, se aplicó la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov para determinar si el comportamiento de los datos se asemejaba a una distribución normal y con ello, establecer el tipo de análisis estadístico que podría derivar de este. En particular, la prueba de K-S fue utilizada ya que la muestra de la investigación abarca un total de 559 datos y esta prueba está diseñada para muestras superiores a 50 datos. La prueba establece que la hipótesis nula (H_0) corresponde a una distribución normal, mientras que la hipótesis

alternativa (H_a) establece que los datos no tienen una distribución normal. Para determinar el comportamiento de los datos se debe considerar el valor p de la prueba, de esta manera si p es mayor a 0,05 se acepta la hipótesis nula y por tanto, se confirma que la distribución es normal, en caso contrario, se acepta la hipótesis alterna y en consecuencia, se concluye que los datos no se distribuyen normalmente. Así las cosas, a continuación se presentan los resultados de la prueba de bondad de ajuste K-S, donde se confirma que los datos no tienen una distribución normal ya que el estadístico de la prueba es inferior a 0,05 (sig. asin. bilateral) en ambos instrumentos:

Tabla 14 Kolmogorov-Smirnov

Tabla de resultado de la prueba Kolmogorov-Smirnov

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra				
		Escala R-MAWS	Modelo PERMA	
N		559	559	
Parámetros normales ^{a,b}	Media	62,7871	62,9696	
	Desv. Desviación	9,61477	7,20072	
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,053	,090	
	Positivo	,053	,048	
	Negativo	-,044	-,090	
Estadístico de prueba		,053	,090	
Sig. asin. (bilateral) ^c		<,001	<,001	
Sig. Monte Carlo (bilateral) ^d	Sig.	<,001	,000	
	Intervalo de confianza al 99%	Límite inferior	,000	,000
		Límite superior	,001	,000

Nota: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la distribución no es normal o no paramétrica, se utilizó la correlación Rho de Spearman por ser esta la indicada para este tipo de datos. A continuación, se presenta la tabla de correlaciones entre las Escala R-MAWS y el Modelo PERMA para quienes el nivel de correlación es de 0,126

En esta prueba la hipótesis nula (H_0) establece que no hay relación alguna entre las categorías de estudio. Mientras que la hipótesis alterna (H_a) corresponde a la existencia de una relación entre las categorías. Como se observa, los resultados de la prueba Rho de Spearman obtenida a través de SPSS dan evidencia de la existencia de una correlación entre las categorías de felicidad y motivación laboral medidas a través del Modelo PERMA y la Escala R-MAWS, respectivamente, por un valor de 0,126:

Tabla 15 Correlaciones Rho Spearman

Tabla de resultados de la prueba de correlaciones

Correlaciones

		Escala R-MAWS	Modelo PERMA
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1	,126**
	Escala R-MAWS		
	Sig. (bilateral)	.	0,003
	N	559	559
	Modelo PERMA		
	Coeficiente de correlación	,126**	1
	Sig. (bilateral)	0,003	.
	N	559	559

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: elaboración propia.

En este caso, dado que p (sig. Bilateral) es menor a 0,05 se acepta la hipótesis alterna (H_a), rechazado la hipótesis nula (H_0). Por tanto, existe correlación positiva entre la felicidad y la motivación laboral, esto quiere decir que en la medida en que una categoría incrementa la otra también lo hace. Sin embargo, el grado de correlación existente es de 0,126 y por tanto la incidencia de la felicidad en la motivación laboral es escasa teniendo en cuenta que en la medida en que el valor obtenido sea más próximo a 1 habrá un mayor grado de correlación entre las categorías de estudio.

Para determinar dicho grado de correlación entre las categorías se utilizó la escala propuesta por Martínez Ortega, M. et al. (2009):

0 – 0,25: correlación escasa o nula

0,26-0,50: correlación débil

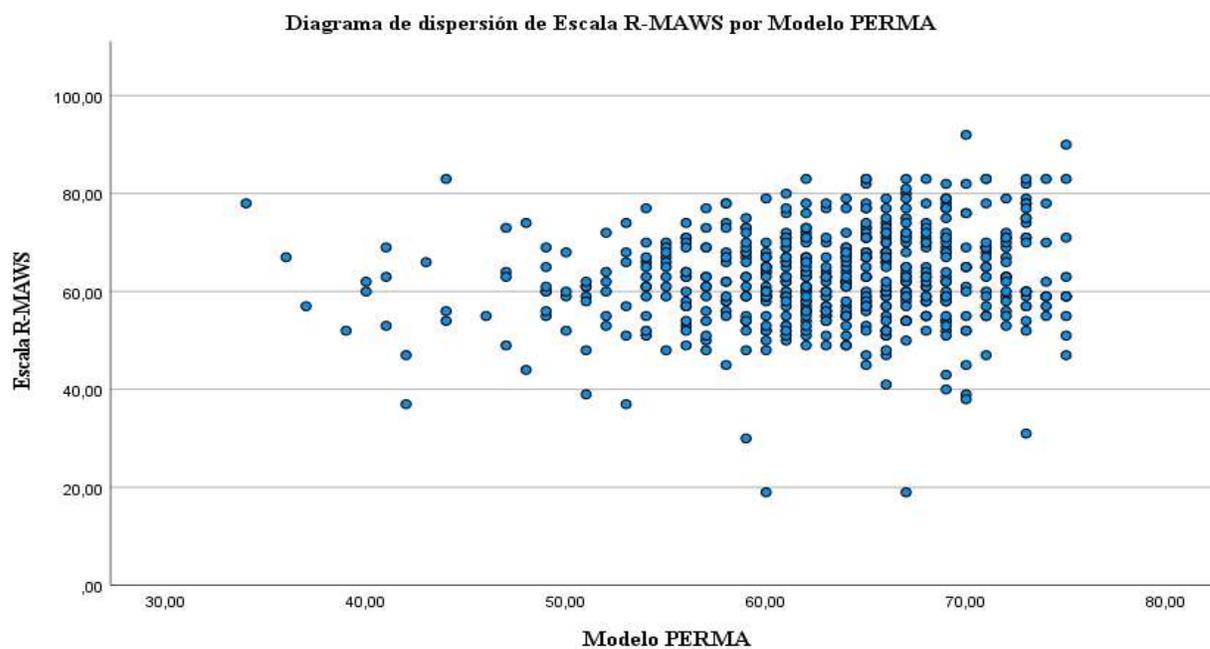
0,51- 0,75: correlación moderada y fuerte

0,76- 1,00: correlación fuerte y perfecta.

La figura muestra la correlación existente entre las dos categorías de acuerdo con el comportamiento de los datos:

Figura 53

Diagrama de dispersión



Nota: elaboración propia.

Análisis cualitativo

Para este fin se realizó un contraste entre las respuestas obtenidas a través de las entrevistas aplicadas a los responsables de la gestión directiva versus las respuestas capturadas en las encuestas registradas por parte de los docentes y directivos docentes, para encontrar similitudes y divergencias entre los distintos roles.

La motivación laboral fue asociada por los responsables de la gestión directiva con conceptos como vocación, sentido de pertenencia, fuerza interna, estímulos, algo significativo, gusto por el trabajo, razones para permanecer en el trabajo y con un estado. De igual manera, indicaron que la motivación podría ser interna o externa y que esta se podría lograr en conjunto con aspectos materiales e inmateriales como un buen ambiente de trabajo físico y emocional. Sin embargo, a partir de los resultados de la Escala R-MAWS, los docentes y directivos docentes encuestados entienden la motivación laboral principalmente desde la variable de regulación identificada, esto quiere decir que su esfuerzo en el trabajo esta mediado por la importancia de su labor, por sus valores personales y por el significado que tiene su trabajo.

Así mismo, desde la variable de motivación intrínseca, la motivación laboral es entendida desde la diversión, la emoción y el interés que proporciona el trabajo y finalmente, desde la regulación introyectada se observa que el trabajo desempeñado por los docentes y directivos docentes les hace sentirse orgullosos de sí mismos.

Dentro de la variable de regulación extrínseca social se identificó que el 31,7% de los encuestados manifestó nunca esforzarse en su trabajo para ser reconocido por sus jefes, lo cual le motivaría a seguir esforzándose. Por tanto, aunque cuatro de los responsables de la gestión directiva indicaron que una de las estrategias de motivación utilizada en sus equipos

de trabajo es el reconocer y exaltar su labor, esta acción parece no ser percibida de la misma manera por los docentes y directivos docentes. En este mismo sentido, dentro de las respuestas de la categoría de felicidad se identificó que para uno de los responsables de la gestión directiva el reconocimiento no es algo importante, porque desde su percepción no se debe trabajar para ser reconocido por otros. Por tanto, el reconocimiento se convierte en un factor importante para los docentes y directivos docentes que no es adecuadamente gestionado y que por esta razón, debe ser intervenido.

A partir de las respuestas registradas en las entrevistas es posible evidenciar que los responsables de la gestión directiva que trabajan en la Secretaría de Educación en su relación con los docentes y directivos docentes de las instituciones educativas ejercen un estilo de liderazgo desde el rol de una autoridad que fija “reglas claras” o que controla con “mano dura” y que por tanto, genera en los receptores la percepción de recibir decisiones impuestas, poco socializadas o no consensuadas, las cuales en muchos casos son ineludibles para los Rectores, por tratarse de disposiciones normativas de obligatorio cumplimiento. Sin embargo, esto genera sentimientos de desmotivación u obligatoriedad frente a las decisiones que se imparten desde la SEM Facatativá, al desconocerse las razones que las justifican, esta situación contrasta con los bajos niveles de desmotivación registrados en la Escala R-MAWS. No obstante, se encuentra una buena disposición de los responsables de la gestión directiva de la SEM Facatativá para generar espacios para escuchar, conocer la opinión y hacer partícipes de las decisiones a los docentes y directivos docentes, los cuales al no ser tenidos en cuenta pueden presentar baja participación e involucramiento. En consecuencia, este aspecto debe ser analizado para su intervención.

En relación con la felicidad en el trabajo, la definición dada por los entrevistados se asoció con términos como: estado o estado emocional, sensación de disfrutar lo que se hace o de

sentirse a gusto, la felicidad en el trabajo es entendida con hacer algo por una persona, alcanzar metas, recibir reconocimiento y apoyo y con no querer buscar otro trabajo.

Al observar los resultados del Modelo PERMA los docentes y directivos docentes encuestados asociaron la felicidad en el trabajo principalmente a aspectos como sentirse satisfechos en el trabajo, la sensación de tener propósito y sentido de vida en el trabajo, sentir que lo que hace es valioso y vale la pena, experimentar coordinación entre la dirección de su vida y el trabajo, así mismo desde la percepción de que el trabajo le permite avanzar hacia sus metas y finalmente, con la asignación de responsabilidades en el trabajo.

Por su parte, los entrevistados indicaron que los aspectos que más influyen en la percepción de felicidad en el trabajo son: el contar con condiciones laborales adecuadas y el reconocimiento, ya que la remuneración es un factor determinado por el escalafón docente, por tanto, este último aspecto resulta intrascendente.

Dos de los entrevistados establecieron una relación entre la felicidad y la motivación o con el hecho de tener un motivo y en ese mismo sentido, cuando se interrogó acerca de la influencia del accionar de los responsables de la gestión directiva en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo, uno de ellos sostuvo que la motivación debe salir de ellos mismos, ya que su propia motivación es percibida por sus equipos de trabajo. Y ya que tres de los seis entrevistados establecieron ese vínculo entre las dos categorías de análisis, desde una perspectiva cualitativa, es posible mencionar que para la población de estudio existe una correlación media positiva entre estas dos categorías. Este resultado es congruente con el análisis cuantitativo anteriormente expuesto. Así pues, con base en la opinión de los tres entrevistados que hicieron mención a dicha correlación, se entenderá que la felicidad y la motivación laboral presentan un grado medio-bajo de correlación desde lo cuantitativo y cualitativo.

Dentro de las definiciones dadas, ningún entrevistado hizo referencia a aspectos relacionados con el compromiso y el significado para definir la felicidad en el trabajo.

Si bien, la percepción de felicidad de los docentes y directivos docentes obtenida a través del Modelo PERMA presenta un nivel alto, los responsables de la gestión directiva presentan opiniones divididas, ya que para quienes trabajan en la Secretaría de Educación los docentes y directivos docentes se sienten felices pero no han dado el paso a reconocerlo. Por otra parte, dos de los directivos docentes entrevistados expresaron que en su opinión los docentes y directivos docentes no se sienten felices porque perciben falta de apoyo por parte de la SEM Facatativá, consideran que no existen como personas y que no hay estímulos para los docentes. Así mismo, una de las respuestas no fue contundente y solo uno de ellos estimó que el 99,9% de estos se sentiría feliz de trabajar en esta entidad. Por tanto, al ser este un concepto poco conocido y gestionado en el ámbito laboral, los responsables de la gestión directiva manifestaron estar interesados en aplicar una estrategia de gestión al respecto.

Se observa que la calificación obtenida por el Modelo PERMA ha evidenciado un alto nivel de felicidad en los docentes y directivos docentes sujetos al estudio, la cual está directamente relacionada con el quehacer de su trabajo, es decir, con la labor de enseñar en el caso de los docentes y con la labor de gestionar el servicio público educativo en el caso de los directivos docentes. No obstante, factores como el estilo de liderazgo, la poca participación, los procesos administrativos, la gestión de personas, la falta de reconocimiento por parte de los jefes y la falta de estímulos por parte de la SEM Facatativá, influyen negativamente en la percepción de felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes, puesto que estos aspectos influyen en su trabajo y van más allá de la actividad de enseñar y gestionar la educación.

Como resultado de lo hasta aquí expuesto desde la categoría de motivación laboral se hace necesaria la actuación preeminente para la gestión adecuada del reconocimiento laboral por parte de los jefes, así mismo se requiere incrementar los niveles de orgullo por el trabajo realizado por docentes y directivos docentes alineado al valor y al significado de la labor y, simultáneamente realizar acciones para hacer que el ejercicio de estas tareas sea interesante, divertido y emocionante.

De igual modo para el caso de la felicidad en el trabajo, se requiere implementar acciones que permitan incrementar los niveles de felicidad en el trabajo para la mayor parte de los docentes y directivos docentes, a fin de lograr que su percepción de felicidad sea más constante y menos ocasional, a través de la toma de conciencia sobre la propia felicidad en el trabajo y la formación de los responsables de la gestión directiva en su adecuado direccionamiento, acciones que lograrán impactar el flow o la sensación de fluir en el trabajo.

En esta misma dirección se necesita fortalecer las relaciones interpersonales con jefes y compañeros de trabajo para el establecimiento de redes de apoyo, se deben implementar estrategias para reconocer el logro de las metas en el trabajo y mantener así el propósito, el sentido y el valor del trabajo. De esta manera, se privilegiará la experimentación de emociones positivas en el trabajo.

Finalmente, a causa de los resultados del análisis cualitativo de la felicidad es imprescindible la formación de los responsables de la gestión directiva para privilegiar otros estilos de liderazgo más favorables con la participación, menos impositivos o controladores, desarrollando en ellos habilidades para la gestión de personas y finalmente fortalecer los estímulos a la labor de los docentes y directivos docentes.

Capítulo V

A partir de los resultados obtenidos en el análisis previo y siguiendo las guías existentes para la formulación de proyectos bajo la metodología de Marco Lógico, se elaboró la propuesta denominada: fortalecimiento del liderazgo educativo, del ser emocional y del reconocimiento FORTALESER para intervenir el problema identificado, buscando alternativas de solución que al ser puestas en marcha permitirán gestionar las categorías de felicidad y motivación laboral en los docentes y directivos docentes del sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, a partir del ejercicio del liderazgo democrático por parte de los responsables de la gestión directiva.

Figura 54

Logotipo propuesta de intervención



Nota: elaboración propia.

Problema de intervención a partir de los resultados

A partir de la metodología utilizada se determinó que el problema a intervenir en la SEM Facatativá es la ausencia de liderazgo democrático, puesto que este aspecto tiene gran incidencia en las categorías de felicidad y motivación laboral, ya que como sostiene Cortés (2004) quien logra sistematizar algunas investigaciones sobre la relación existente entre liderazgo y motivación en el sector educativo, señala: “que los mayores niveles de motivación concuerdan con la existencia de liderazgos de tendencia democrática, donde la

participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se les brinda a los educadores” (p.203).

Esto precisamente porque este sector se caracteriza por ofrecer alta resistencia al autoritarismo, la imposición y el control, y por tanto, necesidad de apoyo y participación, que al no ser satisfecha puede generar altos niveles de estrés, desmotivación y frustración. Razón por la cual, esta propuesta pretende dar respuesta al siguiente interrogante: ¿es posible desarrollar en los responsables de la gestión directiva de la Secretaría de Educación de Facatativá habilidades directivas soportadas en el ejercicio del liderazgo democrático como medio para la adecuada gestión de la felicidad y motivación laboral?

Objetivo general

Desarrollar en los responsables de la gestión directiva de la Secretaría de Educación de Facatativá habilidades directivas soportadas en el ejercicio del liderazgo democrático como medio para la adecuada gestión de la felicidad y motivación laboral.

Objetivos específicos

- Implementar un modelo de reconocimiento del desempeño laboral para Docentes y Directivos Docentes que permita establecer un vínculo emocional con la institución educativa, con la Secretaría de Educación y con el municipio de Facatativá.
- Fortalecer las relaciones interpersonales en el cuerpo de Docentes y Directivos Docentes, con el propósito de propiciar la conformación de redes de apoyo socio-emocionales.

- Favorecer la participación de los Docentes y Directivos Docentes en los procesos decisionales de la Secretaría de Educación de Facativá, con miras a fomentar su adhesión e involucramiento.

Metodología

De acuerdo con Aldunate, E., Córdoba, J. (2011) la formulación de proyectos puede ser abordada a partir de la Metodología del Marco Lógico (MML), que “es un método orientado a la solución de problemas específicos” (p. 8). Su origen se remonta a los años 1940, con posterioridad a la Segunda Guerra Mundial y surge como un mecanismo para impulsar el desarrollo económico, político y social de la posguerra, es por tanto, que esta puede considerarse una herramienta útil para la gestión de problemas sociales.

En primera instancia, esta metodología busca identificar el problema que requiere ser resuelto, determinando las causas principales, secundarias y los niveles desagregados que le dan origen, así como las consecuencias o efectos que se derivan de este, estableciendo relaciones de causalidad entre las mismas, las cuales se expresan de manera gráfica en un árbol de problemas. Paso seguido, debe construirse un árbol de objetivos en el cual se diagraman las condiciones que son necesarias para dar solución al problema, identificando relaciones entre medios y fines, que se derivan de las causas y efectos tras eliminar su carencia, es decir, cambiando las situaciones negativas en situaciones positivas.

En tercera instancia, se estructura una matriz que recoge aspectos como la denominación de los objetivos que se plasmaron en el árbol de objetivos, los indicadores de seguimiento, los medios de verificación de cumplimientos y los supuestos, los cuales permiten establecer una estrategia que reúne los elementos principales que son requeridos para dar solución a la situación problema. Es importante mencionar que la metodología establece cuatro niveles de objetivos: en nivel más elevado se encuentra el fin u objetivo general y de manera

descendente: los propósitos u objetivos específicos (entre tres y cinco), los productos o resultados (entre tres y cinco por cada propósito u objetivo) y finalmente, las actividades (entre tres y seis por cada producto o resultado).

De esta manera, siguiendo los pasos descritos se diseñaron los arboles de problemas y objetivos de la investigación:

Figura 55

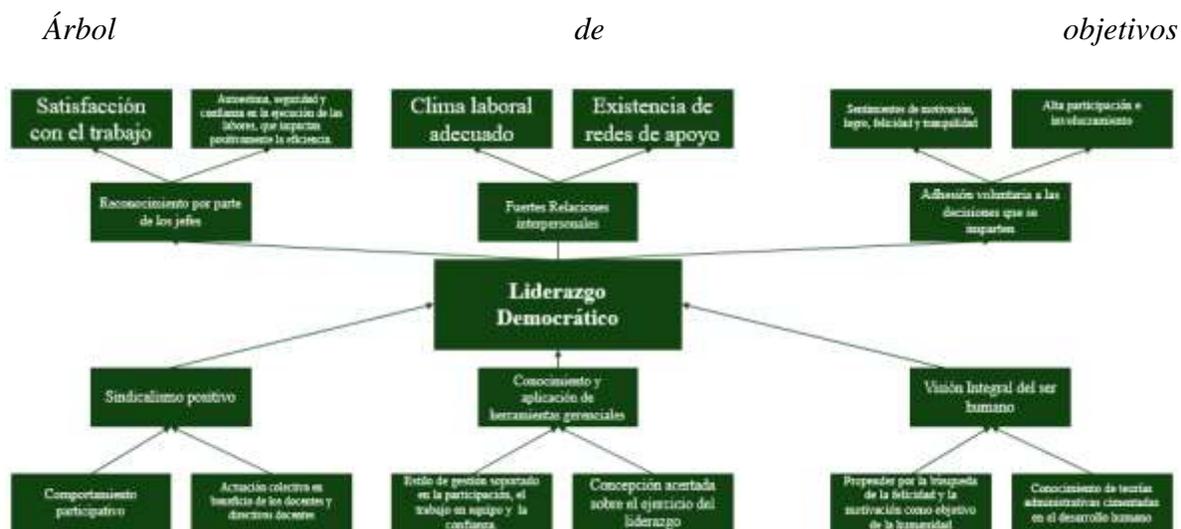
Árbol de problemas



Nota: elaboración propia.

En ella se evidencia la ausencia de liderazgo democrático como problema central, del cual se desprenden tres grandes causas principales: sindicalismo negativo, desconocimiento y falta de formación en herramientas gerenciales y visión no integral del ser humano. Por su parte entre las tres principales consecuencias o efectos se encuentran: ausencia de reconocimiento por parte de los jefes, débiles relaciones interpersonales y obligatoriedad frente a las decisiones que se imparten.

Figura 56



Nota: elaboración propia.

Siguiendo las disposiciones de la metodología MML, para la elaboración del árbol de objetivos se eliminaron las condiciones negativas en los diferentes niveles desagregados de causas y consecuencias, con el propósito de determinar los medios y los fines requeridos para el logro del objetivo general: desarrollar liderazgo democrático. Así las cosas, los tres medios principales son: sindicalismo positivo, conocimiento y aplicación de herramientas gerenciales y visión Integral del ser humano. Por su parte, los objetivos o fines específicos son: reconocimiento por parte de los jefes, fuertes Relaciones interpersonales y adhesión voluntaria a las decisiones que se imparten.

Matriz de intervención con indicadores

A continuación, se presenta la Matriz de Marco Lógico (MML) para la presente investigación:

Tabla 16 Matriz de Marco Lógico

Presentación de la MML

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Objetivo general: desarrollar en los responsables de la gestión directiva de la Secretaría de Educación de Facatativá habilidades directivas soportadas en el ejercicio del liderazgo democrático como medio para la adecuada gestión de la felicidad y motivación laboral.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#PRGDQDLD/\#PRGDADLD) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: PRGDQDLD: Profesionales responsables de la gestión directiva que desarrollan liderazgo democrático PRGDADLD: Profesionales responsables de la gestión directiva a desarrollar liderazgo democrático.</p>	<p>Encuestas aplicadas a los Docentes y Directivos Docentes coordinadores de cada IEM en las que se interrogue acerca de las habilidades directivas de sus jefes en relación con aspectos como: liderazgo democrático, reconocimiento laboral, relaciones interpersonales, adhesión e involucramiento voluntario en los procesos decisionales.</p> <p>Batería para la medición de la adaptación del nuevo modelo de liderazgo democrático en la SEM Facatativá.</p> <p>Menor grado de insatisfacción en relación con las decisiones que adoptan.</p>	<p>Disponibilidad de los responsables de la gestión directiva de la SEM Facatativá para participar de un proceso de formación para el desarrollo de habilidades directivas en liderazgo democrático.</p> <p>Reconocimiento por parte de los responsables de la gestión directiva de la importancia de gestionar la felicidad y la motivación laboral en sus equipos de trabajo.</p> <p>Cambio del profesional de libre nombramiento y remoción que ejerce como Secretario(a) de Educación.</p> <p>Finalización del periodo del Gobierno Municipal interesado en desarrollar el proyecto.</p> <p>Cumplimiento de la edad de retiro forzoso de los Rectores de las instituciones educativas.</p> <p>Ampliación de</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
			cobertura del proyecto a las instituciones educativas no oficiales de la SEM Facatativá.
<p>Objetivo específico 1: implementar un modelo de reconocimiento del desempeño laboral para Docentes y Directivos Docentes que permita establecer un vínculo emocional con la institución educativa, con la Secretaría de Educación y con el municipio de Facatativá.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TDDERVE/\#TDD) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TDDERVE: Total Docentes y Directivos Docentes que evidencian reconocimiento y vínculo emocional con la institución educativa, con la Secretaría de Educación y con el municipio de Facatativá. TDD: Total Docentes y Directivos Docentes.</p>	<p>Modelo estructurado de reconocimiento del desempeño laboral para Docentes y Directivos Docentes.</p>	<p>Los responsables de la gestión directiva de la SEM Facatativá reconocen la importancia del reconocimiento laboral para sus equipos de trabajo y optar por un estilo de trabajo donde esta acción se vea privilegiada.</p> <p>Existencia de disponibilidad presupuestal.</p>
<p>Objetivo específico 2: Fortalecer las relaciones interpersonales en el cuerpo de Docentes y Directivos Docentes, con el propósito de propiciar la conformación de redes de apoyo socio-emocionales.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TDDRA/\#TDD) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TDDRA: Total Docentes y Directivos Docentes que evidencian contar con redes de apoyo socio-emocionales TDD: Total Docentes y Directivos Docentes.</p>	<p>Resultados del indicador de relaciones interpersonales por encima del 80%</p> <p>Informe de ausentismo laboral</p> <p>Batería del riesgo psicosocial</p> <p>Reporte de solicitudes de traslado interno entre IEMs por recomendaciones médicas laborales por exposición a factores de riesgo</p>	<p>Disposición del personal Docente y Directivo Docente para propiciar espacios de integración entre compañeros de trabajo, dejando de lado la predisposición, la adhesión a grupos cerrados, rencillas, conflictos o disputas.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		psicosocial elevados.	
<p>Objetivo específico 3: Favorecer la participación de los Docentes y Directivos Docentes en los procesos decisionales de la Secretaría de Educación de Facatativá, con miras a fomentar su adhesión e involucramiento.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TDDPPD/\#TDD) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TDDPPD: Total Docentes y Directivos Docentes que participan en los procesos decisionales de la Secretaría de Educación de Facatativá TDD: Total Docentes y Directivos Docentes.</p>	<p>Resultados del indicador de participación de los Docentes y Directivos Docentes en los procesos decisionales por encima del 80%</p> <p>Reporte del Sistema de Atención al Ciudadano (SAC) sobre PQR interpuestos ante la SEM Facatativá que tengan relación con procesos decisionales no consultados o insatisfactorios.</p> <p>Batería de medición del clima laboral.</p>	<p>Intensión de la Secretaria de Educación y de los miembros del Comité Directivo de la SEM Facatativá de tener en alta consideración la opinión de los Docentes y Directivos Docentes ante procesos decisionales complejos de gran impacto para la comunidad educativa.</p>
<p>Producto 1.1: fomentar en las instituciones educativas la cultura del reconocimiento formal e informal por el trabajo del otro.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TIEMCRFIT/\#TIEM) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TIEMCRFIT: Total Instituciones Educativas Municipales que evidencian una cultura de reconocimiento formal e informal por el trabajo del otro TIEM: Total Instituciones Educativas Municipales.</p>	<p>Resultados del indicador de cultura del reconocimiento por encima del 80%</p> <p>Batería para la medición de la cultura de reconocimiento laboral formal e informal</p>	<p>Fácil y rápida adaptación al cambio y movilización del personal en conjunto hacia una dirección.</p> <p>Disponibilidad presupuestal.</p> <p>Reconocimiento de la importancia del reconocimiento laboral formal e informal.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Producto 1.2: formar a los responsables de la gestión directiva de la Secretaría de Educación de Facatativá (Secretario, líderes de proceso, rectores y coordinadores) acerca de la importancia del reconocimiento laboral para sus equipos de trabajo.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TCRGDRL/\#TCRGD)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TCRGDRL: Total capacitaciones dirigidas a responsables de la gestión directiva en reconocimiento laboral. TCRGD: Total capacitaciones dirigidas a responsables de la gestión directiva.</p>	<p>Listados de asistencia a los procesos de formación orientados a los responsables de la gestión directiva.</p>	<p>Articulación de los espacios de formación dentro del calendario académico a fin de garantizar la disposición de estos espacios de formación orientados a los responsables de la gestión directiva de la SEM Facatativá, así como su coordinación y participación activa.</p> <p>Existencia de disponibilidad presupuestal para la realización de estas actividades con cargo a los recursos propios de la entidad.</p>
<p>Producto 1.3: diseñar mecanismos para el reconocimiento formal e informal de las acciones significativas de la labor de los Docentes y Directivos Docentes en las instituciones educativas.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TIEMMR/\#TIEM)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TIEMMR: Total Instituciones Educativas Municipales que cuentan con mecanismos para el reconocimiento formal e informal de las acciones significativas de la labor de los Docentes y Directivos Docentes TIEM: Total Instituciones Educativas Municipales.</p>	<p>Resultados del indicador de existencia mecanismos para el reconocimiento por encima del 80%</p> <p>Registro de acciones significativas de la labor de los Docentes y Directivos Docentes por parte de las IEMs.</p> <p>Protocolos de reconocimiento formal e informal de acciones significativas.</p>	<p>Diseño de mecanismos para el reconocimiento de la labor de los Docentes y Directivos Docentes acorde a las características de la población.</p> <p>Disponibilidad presupuestal.</p> <p>Acogida de los protocolos de reconocimiento formal e informal de acciones significativas por parte de las IEMs.</p>
<p>Producto 2.1: desarrollar en los Docentes y Directivos Docentes habilidades comunicativas y de trabajo en equipo, que faciliten la inmersión y adaptación al lugar de trabajo.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TDDHCTE/\#TDD)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TDDHCTE: Total Docentes y Directivos Docentes que demuestran tener habilidades comunicativas y de trabajo en equipo. TDD: Total Docentes y Directivos Docentes.</p>	<p>Resultados del indicador de desarrollo de habilidades comunicativas y de trabajo en equipo para la inmersión y adaptación al lugar de trabajo por encima del 80%</p> <p>Reporte de la evaluación del desempeño laboral con relación a competencias</p>	<p>Participación activa de la mayoría de los Docentes y Directivos Docentes en los procesos de formación para el desarrollo de habilidades comunicativas y de trabajo en equipo.</p> <p>Reconocimiento de la importancia</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		comportamentales.	de desarrollar habilidades blandas por parte de los Docentes y Directivos Docentes.
<p>Producto 2.2: favorecer la integración del cuerpo de Docentes y Directivos Docentes en las instituciones educativas.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TDDIEM/\#TDD) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TDDIEM: Total Docentes y Directivos Docentes que manifiestan estar integrados al interior de la IEM. TDD: Total Docentes y Directivos Docentes.</p>	<p>Resultados del indicador de integración en las instituciones educativas por encima el 80%</p> <p>Encuestas de percepción de la integración de los Docentes y Directivos Docentes en las instituciones educativas.</p>	<p>Control de la pandemia o superación exitosa de la misma, a fin de que sea posible reunir a la planta de Docentes y Directivos Docentes de la SEM Facatativá en un solo lugar, para desarrollar procesos de integración.</p> <p>Disponibilidad presupuestal para la puesta en marcha de acciones que favorezcan la integración de Docentes y Directivos Docentes.</p> <p>Voluntad de los Docentes y Directivos Docentes de participar de manera activa en las actividades y procesos de integración.</p>
<p>Producto 2.3: implementar una red de bienestar laboral confirmada por un representante de cada institución educativa, quien a su vez lidera el equipo de bienestar laboral de cada IEM.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TRBLF/\#TRBL) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TRBLF: Total redes de bienestar laboral funcionales. TRBL: Total redes de bienestar laboral.</p>	<p>Resultados del indicador de implementación de redes de bienestar laboral por encima del 80%</p> <p>Soportes del proceso de elección democrática del representante de cada IEM ante la red de bienestar laboral.</p> <p>Actas de reunión de la red de bienestar laboral.</p>	<p>Interés de los Docentes y Directivos Docentes por pertenecer a la red de bienestar laboral en representación de su IEM.</p> <p>Interés de los responsables de la gestión directiva de poner en funcionamiento las redes de bienestar laboral.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
			Funcionamiento exitoso de las redes de bienestar laboral en las IEMs.
<p>Producto 3.1: capacitar a los responsables de la gestión directiva de la Secretaría de Educación de Facatativá (Secretario, líderes de proceso, rectores y coordinadores) en modelos directivos soportados en el liderazgo democrático que favorezcan la descentralización de los procesos decisionales y que limiten el control, la jerarquización y la inflexibilidad presente en los modelos tradicionales de gerencia.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TCRGDLD/\#TCRGD) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TCRGDLD: Total capacitaciones dirigidas a los responsables de la gestión directiva en liderazgo democrático. TCRGD: Total capacitaciones dirigidas a los responsables de la gestión directiva.</p>	<p>Documento de Registro presupuestal expedido por la Secretaría de Hacienda para la realización de estas actividades con cargo a los recursos propios de la entidad.</p> <p>Listados de asistencia a las capacitaciones dirigidas a los responsables de la gestión directiva en liderazgo democrático</p> <p>Registros fotográficos</p> <p>Resultados del indicador de capacitaciones dirigidas a los responsables de la gestión directiva en liderazgo democrático por encima del 80%</p>	<p>Asistencia de la totalidad de los responsables de la gestión directiva a las capacitaciones programadas.</p> <p>Reconocimiento por parte del Comité Directivo de la SEM Facatativá acerca de la importancia de formarse y formar a los rectores de las IEMs en liderazgo democrático.</p>
<p>Producto 3.2: establecer mecanismos de consulta que permitan conocer la opinión de los Docentes y Directivos Docentes ante situaciones trascendentales que tengan impacto en la comunidad educativa.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TMCC/\#TMC) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TMCC: Total mecanismos de consulta creados. TMC: Total mecanismos de consulta.</p>	<p>Resultados del indicador de mecanismos de consulta creados por encima del 80%</p> <p>Reporte del grado conocimiento y apropiación por parte de los Docentes y Directivos Docentes de los mecanismos de consulta.</p> <p>Resultados de los procesos de consulta.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como una meta del plan de desarrollo municipal.</p> <p>Uso y apropiación de los mecanismos de consulta por parte de los Docentes y Directivos Docentes.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
			Efectividad de los mecanismos de consulta para la disminución de la percepción desfavorable en los procesos decisionales.
<p>Producto 3.3: fortalecer los medios de comunicación institucional para garantizar el acceso a la información bajo los principios de completitud y transparencia a la totalidad de los Docentes y Directivos Docentes de las instituciones educativas oficiales del municipio de Facatativá</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TMCIF/\#TMCI) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TMCIF: Total medios de comunicación institucional fortalecidos. TMCI: Total medios de comunicación institucional.</p>	<p>Documento de Registro presupuestal expedido por la Secretaría de Hacienda para la realización de estas actividades con cargo a los recursos propios de la entidad.</p> <p>Resultados del indicador de medios de comunicación institucional fortalecidos por encima del 80%</p> <p>Soporte documental del proceso de contratación para el fortalecimiento de los medios de comunicación institucional.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como objetivo de gestión de la SEM Facatativá.</p> <p>Alto grado de importancia de los procesos comunicacionales de la Secretaría de Educación para los miembros del Comité Directivo.</p>
<p>Actividad 1.1.1. diagnosticar la cultura organizacional de cada institución educativa, identificando: valores, creencias, símbolos, hábitos y actitudes que favorecen o limitan el reconocimiento laboral.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TIEMDC/\#TIEM) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TIEMDC: Total Instituciones Educativas Municipales diagnosticadas en su cultura. TIEM: Total Instituciones Educativas Municipales.</p>	<p>Resultados del indicador de Instituciones Educativas Municipales diagnosticadas en su cultura por encima del 80%</p> <p>Documentación del proceso de diagnóstico de la cultura organizacional de cada IEM</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como una meta del plan de desarrollo municipal.</p> <p>Reconocimiento de aspectos informales presentes en la administración.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Actividad 1.1.2: realizar talleres vivenciales de sensibilización para la implementación de la cultura del reconocimiento a partir de los valores, las creencias, los símbolos, los hábitos y actitudes que favorecen el reconocimiento laboral en cada institución educativa, considerando los criterios y principios que definen el reconocimiento laboral en cada IEM</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TDDACR/\#TDDASCR)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TDDACR: Total Docentes y Directivos Docentes que apropian la cultura del reconocimiento. TDDASCR: Total Docentes y Directivos Docentes a sensibilizar en la cultura del reconocimiento.</p>	<p>Resultados del indicador de talleres vivenciales para sensibilizar a la cultura del relacionamiento por encima del 80%</p> <p>Listados de asistencia a los talleres de sensibilización.</p> <p>Registro fotográfico de la puesta en marcha de los talleres.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como una meta del plan de desarrollo municipal.</p> <p>Acogida por parte de los Docentes y Directivos Docentes de este tipo de actividades.</p>
<p>Actividad 1.1.3: publicación a través de los medios de comunicación de la Secretaría de Educación y de las instituciones educativas (página web, fan page, correo electrónico, WhatsApp) las acciones significativas de la labor de los Docentes y Directivos Docentes que impactan positivamente a la comunidad educativa.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TPASLDD/\#TP)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TPASLDD: Total publicaciones de acciones significativas de la labor de los Docentes y Directivos Docentes. TP: Total publicaciones</p>	<p>Resultados del indicador de publicaciones de acciones significativas de la labor de los Docentes y Directivos Docentes por encima del 80%</p> <p>Registro de las publicaciones de acciones significativas de la labor de los Docentes y Directivos Docentes en los diferentes medios de comunicación.</p>	<p>Asignación de un responsable de comunicación organizacional al interior de la Secretaría de Educación como resultado de la importancia dada a los procesos comunicacionales internos y externos.</p> <p>Alta visualización de las publicaciones de las acciones significativas de la labor de los Docentes y Directivos Docentes en los medios de comunicación.</p>
<p>Actividad 1.2.1: exaltar a alguno de los onces rectores de las IEMs por su destacada gestión en acciones que serán realizadas en la Secretaría de Educación con el fin de lograr un efecto multiplicador en sus equipos de trabajo.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TRRASEMF/\#TRIEM)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TRRASEMF: Total Rectores reconocidos en acciones realizadas por la SEM Facatativá. TRIEM: Total Rectores IEMS.</p>	<p>Actas de las reuniones sostenidas con los rectores de las IEMs.</p> <p>Resultados del indicador de reuniones donde se realizó reconocimiento a un rector por encima del 80%</p> <p>Registros fotográficos.</p> <p>Resoluciones de</p>	<p>Disposición de la Secretaria de Educación y de los miembros del Comité Directivo para propiciar espacios de reconocimiento laboral como parte de las acciones que realiza la SEM Facatativá.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		reconocimiento a Rectores.	
<p>Actividad 1.2.2. taller para responsables de la gestión directiva acerca de la gestión efectiva del reconocimiento como herramienta para la movilización de sus equipos de trabajo.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TRGDGR/\#TTRGD)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TRGDGR: Total talleres para responsables de la gestión directiva acerca de la gestión efectiva del reconocimiento como herramienta para la movilización de sus equipos de trabajo. TT: Total talleres para responsables de la gestión directiva.</p>	<p>Resultados del indicador de talleres para responsables de la gestión directiva acerca de la gestión efectiva del reconocimiento como herramienta para la movilización de sus equipos de trabajo por encima del 80%</p> <p>Listados de asistencia a los talleres de gestión efectiva del reconocimiento..</p> <p>Registro fotográfico de la puesta en marcha de los talleres</p> <p>Documento de Registro presupuestal expedido por la Secretaría de Hacienda para la realización de estas actividades con cargo a los recursos propios de la entidad.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como una meta del plan de desarrollo municipal.</p> <p>Acogida por parte de los responsables de la gestión directiva de este tipo de actividades.</p> <p>Efectividad de los procesos de formación en reconocimiento laboral que impactan positivamente en la movilización de los equipos de trabajo.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Actividad 1.2.3: taller para responsables de la gestión directiva acerca de cómo realizar procesos efectivos de feedback (retroalimentación efectiva) con sus equipos de trabajo para potencializar las fortalezas y orientarlas al logro de los objetivos.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TRGDF/\#TTRGD) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TRGDF: Total talleres para responsables de la gestión directiva acerca de cómo realizar procesos efectivos de feedback con sus equipos TT: Total talleres para responsables de la gestión directiva.</p>	<p>Resultados del indicador de talleres para responsables de la gestión directiva acerca de cómo realizar procesos efectivos de feedback con sus equipos por encima del 80%</p> <p>Listados de asistencia a los talleres de feedback efectivo.</p> <p>Registro fotográfico de la puesta en marcha de los talleres.</p> <p>Documento de Registro presupuestal expedido por la Secretaría de Hacienda para la realización de estas actividades con cargo a los recursos propios de la entidad.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como parte del Plan de Bienestar Laboral.</p>
<p>Actividad 1.3.1. "Recono-ser docente" semestral y anual por institución educativa, actividad de reconocimiento del docente y del directivo docente destacado por vivenciar los valores institucionales. Elección mediante voto secreto del gran Recono-ser docente de la SEM Facatativá entre los once Recono-ser docente de cada IEM.</p>	<p>#TRSDDR: Total Recono-ser docente realizados en el año.</p>	<p>Resultados del indicador de Recono-ser docente realizados en el año por encima de la meta, es decir por lo menos uno.</p> <p>Listados de asistencia a los eventos de premiación del Recono-ser docente.</p> <p>Registro fotográfico del Recono-ser docente</p> <p>Documento de Registro presupuestal expedido por la Secretaría de Hacienda para la realización de estas actividades con cargo a los recursos propios de la entidad.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como una meta del plan de desarrollo municipal.</p> <p>Institucionalización del Recono-ser docente como parte del plan de incentivos de la SEM Facatativá.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Actividad 1.3.2. reestructurar la celebración del evento Noche de Los Mejores, a fin de lograr establecer formalmente los criterios de selección, evaluación y premiación de los mejores Docentes y Directivos Docentes galardonados para cada vigencia. Estos requisitos deben ser conocidos y socializados en las instituciones educativas.</p>	<p>#TRGDF: Total Noche de los Mejores reestructurados en el año</p>	<p>Resultados del indicador de Noche de los Mejores reestructurados en el año por encima de la meta, es decir por lo menos uno.</p> <p>Listados de asistencia a los eventos Noche de los Mejores</p> <p>Registro fotográfico de la Noche de los Mejores</p> <p>Documento de Registro presupuestal expedido por la Secretaría de Hacienda para la realización de estas actividades con cargo a los recursos propios de la entidad.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como un objetivo del Comité de Bienestar Laboral.</p> <p>Conformación exitosa de un Comité de Verificación de los criterios de selección de los galardonados en la Noche de los Mejores.</p>
<p>Actividad 1.3.3. institucionalizar en las once instituciones educativas la celebración del #ThanksTeacher Day en el segundo semestre del año como un día para enaltecer la labor de los Docentes y Directivos Docentes por parte de los estudiantes y la comunidad educativa, pero especialmente para agradecer a ese maestro que impactó positivamente la vida de una persona.</p>	<p>#TTTDR: Total #ThanksTeacherDay realizados en el año</p>	<p>Resultados del indicador de #ThanksTeacherday realizados en el año en el año por encima de la meta, es decir por lo menos uno.</p> <p>Listados de asistencia al evento #ThanksTeacherday</p> <p>Registro fotográfico #ThanksTeacherday</p> <p>Documento de Registro presupuestal expedido por la Secretaría de Hacienda para la realización de estas actividades con cargo a los recursos propios de la entidad.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como una meta del plan de desarrollo municipal.</p> <p>Acogida exitosa de la propuesta #ThanksTeacher Day en las IEMs, logrando la participación de la totalidad de la comunidad educativa.</p>
<p>Actividad 2.1.1. implementar el plan padrino de inducción, acompañamiento e inmersión a la vida laboral.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TPANI/\#TNI)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TPA: Total padrinos asignados a los nuevos ingresos TNI: Total nuevos ingresos</p>	<p>Registro de padrinos asignados por ingreso de personal.</p> <p>Evaluación del personal que ingresa en relación con el programa de padrinos.</p> <p>Resultados del indicador de</p>	<p>Inclusión de estas acciones como parte del Plan de Bienestar Laboral.</p> <p>Acogida del programa de padrinos de inducción en la totalidad de las IEMs.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		padrinos asignados por encima del 80%	
<p>Actividad 2.1.2. identificar hobbies entre el cuerpo de Docentes y Directivos Docentes de las instituciones educativas a fin de propiciar el establecimiento de relaciones interpersonales por afinidad que puedan tener continuidad fuera de las instituciones educativas y que puedan ser promovidas desde el plan de bienestar laboral con la realización de actividades relacionadas.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#THDDPB/\#THDD)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: THDDPB: Total hobbies en Docentes y Directivos Docentes implementados en el Plan de Bienestar THDD: Total hobbies en Docentes y Directivos Docentes</p>	<p>Documento del proceso de diagnóstico realizado.</p> <p>Hobbies identificados como parte del proceso de diagnóstico y su implementación en actividades del Plan de Bienestar Laboral.</p> <p>Resultados del indicador de hobbies en Docentes y Directivos Docentes implementados en el Plan de Bienestar por encima del 80%</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como parte del diagnóstico para la elaboración del Plan de Bienestar Laboral.</p> <p>Participación de los Docentes y Directivos Docentes en los procesos de diagnóstico.</p>
<p>Actividad 2.1.3 realización de talleres de comunicación efectiva y trabajo en equipo dirigidas a los Docentes y Directivos Docentes de las once instituciones educativas oficiales.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TTCETEIEM/\#TIEM)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TTCETEIEM: Total talleres de comunicación efectiva y trabajo en equipo dirigidas a los Docentes y Directivos Docentes de las IEM. TIEM: Total Instituciones Educativas Municipales.</p>	<p>Resultados del indicador de talleres de comunicación efectiva y trabajo en equipo por encima del 80%</p> <p>Listados de asistencia a los talleres de comunicación efectiva y trabajo en equipo</p> <p>Registro fotográfico de los talleres de comunicación efectiva y trabajo en equipo</p> <p>Documento de Registro presupuestal expedido por la Secretaría de Hacienda para la</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como parte del Plan de Bienestar Laboral.</p> <p>Interés de los Docentes y Directivos Docentes en participar en estos procesos de formación.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		realización de estas actividades con cargo a los recursos propios de la entidad.	
Actividad 2.2.1. celebración de fechas especiales, cumpleaños, ascensos, encargos, grados, aniversarios y otros reconocimientos no solo laborales, sino también personales y familiares.	#TPEECIEM: Total promedio eventos especiales celebrados en las IEM	Listados de asistencia a los eventos especiales celebrados en las IEM Registro fotográfico de los eventos especiales celebrados en las IEM	Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades. Inclusión de estas acciones como parte del Plan de Bienestar Laboral. Asignación de recursos por parte de las IEMs a este propósito.
Actividad 2.2.2. dar continuidad a las actividades de bienestar laboral que tradicionalmente han privilegiado la integración entre los Docentes y Directivos Docentes, como los Juegos del Magisterio y la Celebración del día del Docente, dentro de las fechas establecidas en el calendario académico.	#TJMYDDR: Total de Juegos del Magisterio y celebración del día del docente realizados dentro de las fechas establecidas en el calendario académico	Listados de asistencia a los Juegos del Magisterio y la celebración del día del docente. Registro fotográfico de los eventos: Juegos del Magisterio y celebración del día del docente.	Superación paulatina de los efectos nocivos de la pandemia, la cual limita el aforo de personas participantes en los eventos, de manera tal, que como es costumbre (en condiciones de normalidad) en estos eventos pueda participar la totalidad de la planta. Asignación de recursos por parte de la Secretaría de Hacienda con antelación suficiente a la celebración de estos eventos.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Actividad 2.2.3: con el apoyo de la Caja de Compensación Familiar, establecer jornadas de bienestar laboral en cada institución educativa fuera de la jornada laboral</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TABLCCF/\#TABL)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TABLCCF: Total actividades de bienestar laboral realizadas con apoyo de la Caja de Compensación Familiar TABL: Total actividades de bienestar laboral</p>	<p>Correos de confirmación de actividades de bienestar laboral realizadas con cargo a la Caja de Compensación Familiar.</p> <p>Registro fotográfico de las actividades de bienestar laboral llevadas a cabo por la Caja de Compensación Familiar.</p> <p>Listados de asistencia a las actividades de bienestar laboral llevadas a cabo por la Caja de Compensación Familiar.</p>	<p>Asignación presupuestal de la Caja de Compensación para poder dar un mayor alcance a las actividades de bienestar laboral con apoyo de las entidades externas.</p> <p>Amplio portafolio de actividades ofertado por la Caja de Compensación Familiar.</p> <p>Participación de los Docentes y Directivos Docentes en las actividades de bienestar programadas fuera de la jornada laboral.</p>
<p>Actividad 2.3.1. convocar a los Docentes y Directivos Docentes de las instituciones educativas a conformar el equipo de bienestar laboral de cada IEM y a la elección de su representante ante la red de bienestar laboral de la SEM Facatativá.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TEBLC/\#TIEM)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TEBLC: Total de equipos de bienestar laboral conformados TIEM: Total IEMs</p>	<p>Circular de la difusión de la convocatoria</p> <p>Piezas publicitarias de invitación a los escrutinios.</p> <p>Fotografías del proceso de elección</p>	<p>Voluntad de los Docentes y Directivos Docentes para participar en la convocatoria para la conformación de los equipos de bienestar laboral de las IEM.</p>
<p>Actividad 2.3.2. capacitar a los miembros del equipo de bienestar de cada institución educativa para el desarrollo efectivo de sus funciones al interior de las IEM.</p>	<p>#TCEBL: Total capacitaciones realizadas a los miembros de los equipos de bienestar laboral</p>	<p>Registro fotográfico de las capacitaciones realizadas a los miembros de los equipos de bienestar laboral.</p> <p>Listados de asistencia a las capacitaciones realizadas a los miembros de los equipos de bienestar laboral</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Interés por parte de los miembros de los equipos de bienestar laboral de participar en las capacitaciones.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Actividad 2.3.3. incrementar la participación de los Docentes y Directivos Docentes en las actividades de bienestar laboral que se programen por parte de la Secretaría de Educación, gracias a la socialización de estas por parte del equipo de bienestar laboral de cada institución.</p>	<p>% de incremento en la participación de las actividades de bienestar laboral con posterioridad a la puesta en marcha de los equipos de bienestar laboral en las IEMs</p>	<p>Registro fotográfico de la participación en las actividades de bienestar laboral con posterioridad a la puesta en marcha de los equipos de bienestar laboral en las IEMs</p> <p>Listados de asistencia a las actividades de bienestar laboral.</p>	<p>Desarrollo de actividades innovadoras y atrayentes que capten la atención de los Docentes y Directivos Docentes.</p> <p>Superación paulatina de los efectos nocivos de la pandemia, la cual limita el aforo de personas participantes en los eventos, de manera tal, que como es costumbre (en condiciones de normalidad) en estos eventos pueda participar la totalidad de la planta.</p>
<p>Actividad 3.1.1: realizar talleres vivenciales periódicos dirigidos a los responsables de la gestión directiva con el fin de fortalecer sus habilidades directivas y favorecer el liderazgo democrático.</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TRGDHD/\#TTRGD) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TRGDHD: Total talleres a responsables de la gestión directiva en habilidades directivas. TTRGD: Total talleres a responsables de la gestión directiva.</p>	<p>Resultados del indicador de talleres responsables de la gestión directiva en habilidades directivas por encima del 80%</p> <p>Registro fotográfico de la participación en los talleres responsables de la gestión directiva en habilidades directivas</p> <p>Listas de asistencia a los talleres</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Disponibilidad de espacios temporales para el desarrollo de estas actividades.</p> <p>Poco interés en participar de este tipo de actividades por parte de los responsables de la gestión directiva.</p>
<p>Actividad 3.1.2: implementar el acompañamiento de un coach con el fin de realizar un seguimiento particular a cada responsable de la gestión directiva a fin de movilizar su disposición personal hacia la confianza, la delegación, la motivación, la escucha, el acompañamiento, la flexibilidad y la enseñanza en</p>	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#RGDAC/\#TRGD) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: RGDAC: Total responsables de la gestión directiva acompañados por Coaching. TRGD: Total talleres responsables de la gestión directiva.</p>	<p>Resultados del indicador de responsables de la gestión directiva acompañados por Coaching por encima del 80%</p> <p>Contrato del Coach</p> <p>Informes de seguimiento para cada responsable de la gestión directiva por parte del Coach</p> <p>Listados de asistencia a las sesiones de</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como una meta del plan de desarrollo municipal.</p> <p>Interés por parte del Comité Directivo en contratar un coach para el acompañamiento personalizado a</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
sus equipos de trabajo.		acompañamiento con el Coach	los responsables de la gestión directiva.
Actividad 3.1.3: realizar medición del éxito del proceso de formación realizada a responsables de la gestión directiva interrogando a sus equipos de trabajo sobre la disposición de sus jefes en la implementación de un estilo de liderazgo democrático, flexible, cercano, basado en la confianza, la enseñanza y la participación.	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#ERFLDJ/\#TEA) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: ERFLDJ: Total encuestas con resultado favorable de aplicación del liderazgo democrático por parte de los jefes. TEA: Total encuestas aplicadas.</p>	<p>Resultados del indicador de encuestas con resultado favorable de aplicación del liderazgo democrático por parte de los jefes por encima del 80%</p> <p>Documentación de la encuesta aplicada a los Docentes y Directivos Docentes.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Interés por parte de la SEM Facatativá en realizar seguimiento a los procesos de formación desarrollados con los responsables de la gestión directiva.</p>
Actividad 3.2.1. implementar encuestas de opinión de fácil diligenciamiento por parte de los Docentes y Directivos Docentes que permitan conocer su opinión frente a procesos decisionales de alto impacto en la comunidad educativa a través de las herramientas tecnológicas.	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TEPDDD/\#TPDI) * 100$ Definición de las variables de la fórmula: TEPDDD: Total encuestas de opinión sobre procesos decisionales aplicadas a Docentes y Directivos Docentes TPDI: Total procesos decisionales importantes</p>	<p>Resultados del indicador de encuestas de opinión sobre procesos decisionales aplicadas a Docentes y Directivos Docentes por encima del 80%</p> <p>Documentación de la encuesta aplicada a los Docentes y Directivos Docentes.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Inclusión de estas acciones como una meta del plan de desarrollo municipal.</p>
Actividad 3.2.2. establecer acercamientos más frecuentes con los grupos sindicales del magisterio y con sus representantes.	#TRGSM: Total en reuniones con grupos sindicales del magisterio	Actas de reunión con los grupos sindicales del magisterio	Voluntad de convocatoria por parte del Comité Directivo de la SEM Facatativá y disposición de los sindicatos para agendar espacios de discusión más frecuentes.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
			Participación de los grupos sindicales en los procesos de acercamiento con la SEM Facatativá.
Actividad 3.2.3. analizar en el Comité Directivo las PQRSF relacionadas con solicitudes de Docentes y Directivos Docentes que tienen alto impacto para la comunidad educativa.	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TCDAPQRSF/\#TCDE)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TCDAPQRSF: Total Comités Directivos donde se analizaron las PQRSF. TCDE: Total Comités Directivo Ejecutados.</p>	<p>80% de disminución en PQRSF relacionadas con solicitudes de Docentes y Directivos Docentes que tienen alto impacto para la comunidad educativa.</p> <p>Actas del comité directivo en las que se hayan revisado los PQRSF</p>	<p>Presentación organizada por parte de la operadora del SAC de las PQRSF de alto impacto a la comunidad educativa al Comité Directivo para su estudio y análisis.</p> <p>Intensión del Comité Directivo de realizar el proceso.</p>
Actividad 3.3.1. rediseñar la página web de la Secretaría de Educación para hacerla más accesible a los visitantes, a fin de que esa pueda aparecer en las primeras opciones presentadas desde el buscador de internet y que esta presente un contenido atrayente, moderno, cercano y que facilite el acceso a noticias de interés para la comunidad educativa	Rediseños aplicados a la página web	<p>Documento de Registro presupuestal expedido por la Secretaría de Hacienda para la realización de estas actividades con cargo a los recursos propios de la entidad.</p> <p>Acta de inicio de labores por parte del contratista.</p> <p>Informe de la supervisión del contrato.</p> <p>Aspecto visual de la página web.</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Funcionamiento efectivo de la página Web como uno de los medios de comunicación más consultados por los Docentes y Directivos Docentes.</p>
Actividad 3.3.2. implementar los correos institucionales en la totalidad de las instituciones educativas a fin de posibilitar que de manera sencilla se pueda remitir información de carácter masivo a los correos laborales de los	<p>Fórmula para su cálculo: $(\#TIEMCIDD/\#TIEM)* 100$ Definición de las variables de la fórmula: TIEMCIDD: Total IEM con correos institucionales para Docentes y Directivos Docentes TIEM: Total IEM</p>	<p>Reporte de correos institucionales de cada IEM</p> <p>Documentación relacionada con el proceso de contratación del servicio de correos electrónicos para los Docentes y Directivos Docentes</p>	<p>Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades.</p> <p>Importancia de que cada Docente y Directivo Docente cuente con una cuenta de correo corporativa donde pueda</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Docentes y Directivos Docentes.			centralizar la información relacionada con su quehacer laboral.
Actividad 3.3.3. vincular un contratista encargado de administrar los medios de comunicación de la Secretaría de Educación y de diseñar y ejecutar el plan de comunicaciones de la entidad, así como de atender las PQRSF de la comunidad educativa que en muchas ocasiones no son tramitadas por estos medios.	Contratista vinculado para la administración de los medios de comunicación de la Secretaría de Educación	Acta de inicio de labores por parte del contratista. Informe de la supervisión del contrato. Plan de comunicaciones	Disponibilidad presupuestal para la contratación de estas actividades. Inclusión de estas acciones como una meta del plan de desarrollo municipal. Reconocimiento de la importancia de la comunicación con las partes interesadas como parte del accionar que realiza la SEM Facatativá.

Nota: elaboración propia.

Presupuesto

Tabla 17 Matriz presupuestal

Presentación de la Matriz presupuestal

Descripción de la actividad	Elementos requeridos	Cantidad	Valor unitario	Valor Parcial
Diagnóstico de la cultura organizacional.	Aplicación de instrumento (virtual) para el diagnóstico de la cultura organizacional, análisis de los resultados y presentación de informe por IEM, con una firma especializada.	1	\$ 6.500.000	\$ 6.500.000
	Honorarios por un mes facilitador profesional especializado en gestión de la cultura y cambio organizacional con tres años de experiencia relacionada, para realizar el acompañamiento a las IEMs durante la transición.	3	\$ 3.750.000	\$ 11.250.000
Taller vivencial de sensibilización para la implementación de la cultura del reconocimiento a partir de los valores, las creencias, los símbolos, los hábitos y actitudes que favorecen el reconocimiento laboral.	Honorarios por dos horas speaker con experiencia certificada en la temática del taller: "reconocimiento laboral a partir de valores y creencias." Profesional en psicología, administración de empresas, ingeniería industrial, comunicación social, especializado en gestión humana, psicología organizacional, psicología positiva.	1	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Publicación en los medios de comunicación de la Secretaría de Educación y de las instituciones educativas de las acciones significativas de la labor de los Docentes y Directivos Docentes.	Diseño de flyer para reconocimiento de la labor	1	\$ 180.000	\$ -
Taller para responsables de la gestión directiva acerca de la gestión efectiva del reconocimiento como herramienta para la movilización de sus equipos de trabajo.	Honorarios por dos horas speaker con experiencia certificada en la temática del taller: "gestión efectiva del reconocimiento como herramienta para la movilización de sus equipos de trabajo." Profesional en psicología, administración de empresas, ingeniería industrial, comunicación social, especializado en gestión humana, psicología organizacional, psicología positiva.	1	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Taller para responsables de la gestión directiva	Refrigerio compuesto por: Jugo de fruta natural 24 oz con pastel de hojaldre de pollo 120 gr. y 1 fruta de cosecha.	18	\$ 6.000	\$ 108.000

Descripción de la actividad	Elementos requeridos	Cantidad	Valor unitario	Valor Parcial
acerca de cómo realizar procesos efectivos de feedback (retroalimentación efectiva).	Honorarios por dos horas speaker con experiencia certificada en la temática del taller: "cómo realizar procesos efectivos de feedback (retroalimentación efectiva) con sus equipos de trabajo para potencializar las fortalezas y orientarlas al logro de los objetivos." Profesional en psicología, administración de empresas, ingeniería industrial, comunicación social, especializado en gestión humana, psicología organizacional, psicología positiva.	1	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
"Recono-ser docente" semestral y anual	Esfero lamy marcado en estuche con el nombre del Gran Recono-ser docente por cada vigencia	1	\$ 190.000	\$ 190.000
	Prendedor dorado de 3 de 2x2 cms repujado en metal con diseño de	1	\$ 85.000	\$ 85.000
	Diseño de Flyer y piezas publicitarias para cada IEM	11	\$ 180.000	\$ -
	Botones de reconocimiento semestral	22	\$ 5.000	\$ 110.000
Reestructuración la celebración del evento Noche de Los Mejores.	Mesa plástica de cuatro patas	4	\$ 2.000	\$ -
	Auditorio con capacidad para 15 personas	1	\$ 105.000	\$ -
Celebración del #ThanksTeacherDay	Manzanas rojas frescas con moño y mensaje de felicitación resaltando la labor de los Docentes y Directivos Docentes	850	\$ 2.800	\$ 2.380.000
	Diseño de Flyer y piezas publicitarias para cada IEM	11	\$ 180.000	\$ -
Plan padrino SEM Facatativá	Entrada gratuita a un club de la Caja de Compensación como premio al padrino mejor calificado de la vigencia	1	\$ 45.000	\$ -
	Encuesta de calificación al proceso de apoyo brindado por los padrinos	1	\$ 230.000	\$ -
	Diseño de flyer para la convocatoria de banco de padrinos.	1	\$ 180.000	\$ -
Identificación hobbies	Diseño de encuesta para la identificación de los principales hobbies de la población Docente y Directivo Docente	1	\$ 230.000	\$ -

Descripción de la actividad	Elementos requeridos	Cantidad	Valor unitario	Valor Parcial
Taller de comunicación efectiva y trabajo en equipo.	Honorarios por dos horas speaker con experiencia certificada en la temática del taller: "comunicación efectiva y trabajo en equipo. "Profesional en psicología, administración de empresas, ingeniería industrial, comunicación social, especializado en gestión humana, psicología organizacional, psicología positiva.	1	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Celebración de fechas especiales	Cupcakes de 100 grs. Decorado en fondant (de acuerdo a la temática cumpleaños, grado, aniversario), de vainilla con relleno de frutos rojos. Empacado en caja kraft de gramaje 10,58 oz/m ² , con ventana transparente: Dimensiones 9.4 x 10.6 x 9.4 cm, el diámetro del agujero es de 4.8 cm, con tarjeta de felicitación en opalina con mensaje de cumpleaños. Tamaño 8x5 cms (debe incluir logos institucionales).	1800	\$ 6.000	\$ 10.800.000
	Globos en colores variados R12 con mensaje de felicitaciones y logo de la SEM Facatativá	6000	\$ 800	\$ 4.800.000
	Menaje en material reciclable compuesto por cubierto, cuchara, servilleta y vaso de 7 onzas.	850	\$ 500	\$ 425.000
	Torta para 100 personas	11	\$ 120.000	\$ 1.320.000
	Servicio de Cuentero por una hora	11	\$ 560.000	\$ 6.160.000
	Kit regalo con moño compuesto por memoria USB de 5GB, dos marcadores recargables en tintas negra y roja, borrador de tablero, resaltador y dos esferos de tinta negra y roja.	850	\$ 25.000	\$ 21.250.000
Actividades de bienestar con apoyo de la Caja de Compensación Familiar	Servicio de sesión de Yoga por una hora	11	\$ 450.000	\$ -
	Servicio de sesión de Zumba por una hora	11	\$ 450.000	\$ -
	Concurso de Fotografía Halloween por los días 29, 30 y 31 octubre, montaje y organización logística en medio tecnológico.	1	\$ 950.000	\$ -
	Servicio de Yoga de la Risa por una hora	11	\$ 450.000	\$ -
	Servicio de ciclo paseo por los caminos reales de Facatativá, con apoyo logístico y recreativo, por dos horas	1	\$ 1.120.000	\$ -
	Servicio taller de Neuróbica por una hora	11	\$ 450.000	\$ -
	Servicio de taller del Chef cocina en casa (virtual) por una hora	11	\$ 450.000	\$ -
	Organización de torneos de juegos virtuales	4	\$ 450.000	\$ -
	Entradas gratuitas a los complejos turísticos administrados por la Caja de Compensación Familiar	6	\$ 45.000	\$ -
Servicio actividad recreativa Minuto para Jugar por una hora	11	\$ 450.000	\$ -	

Descripción de la actividad	Elementos requeridos	Cantidad	Valor unitario	Valor Parcial
Capacitación redes de bienestar	Honorarios por dos horas speaker con experiencia certificada en la temática del taller: "gestión del bienestar social empresarial. "Profesional en administración de empresas Especializado en Gestión del Desarrollo Humano y Bienestar Social Empresarial, Magíster en Gestión Social Empresarial	1	\$ 3.600.000	\$ -
Taller vivencial para responsables de la gestión directiva para fortalecer sus habilidades directivas y favorecer el liderazgo democrático.	Refrigerio compuesto por: Jugo de fruta natural 24 oz con pastel de hojaldre de pollo 120 gr. y 1 fruta de cosecha.	18	\$ 6.000	\$ 108.000
	Honorarios por dos horas speaker con experiencia certificada en la temática del taller: "habilidades directiva para favorecer el liderazgo democrático." Profesional en psicología, administración de empresas, ingeniería industrial, comunicación social, especializado en gestión humana, psicología organizacional, psicología positiva.	1	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Acompañamiento Coach	Servicio de Coach para el acompañamiento personalizado de los responsables de la gestión directiva en la transición hacia el ejercicio del liderazgo democrático	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Encuestas seguimiento al proceso de formación	Diseño y aplicación de encuesta virtual para verificar el éxito del proceso de formación realizada a responsables de la gestión directiva interrogando a sus equipos de trabajo sobre la disposición de sus jefes en la implementación de un estilo de liderazgo democrático, flexible, cercano, basado en la confianza, la enseñanza y la participación.	1	\$ 230.000	\$ -
Encuestas de opinión mediante aplicación tecnológica	Servicio de diseño, aplicación y presentación de resultados de encuestas a través de mecanismos tecnológicos que permitan conocer la opinión de los Docentes y Directivos Docentes frente a procesos decisionales de alto impacto en la comunidad educativa	1	\$ 2.650.000	\$ 2.650.000
Encuentros con sindicatos	Salón con capacidad para 30 personas	1	\$ 130.000	\$ -
Rediseño página web	Contratar el servicio de diseño, reestructuración, desarrollo y funcionamiento de la página web: sedfacatativa.gov.co para hacerla dinámica y atractiva para los visitantes pago por producto entregable.	1	\$ 9.000.000	\$ 9.000.000
Correos institucionales en la totalidad de las IEMs	Contratar el servicio de dominio .edu.co para los correos institucionales de las instituciones educativas municipales de Facatativá.	1	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000
Contratista comunicaciones	Contratar los servicios profesionales de un comunicador social con enfoque organizacional para administrar los medios de comunicación de la Secretaría de Educación y de diseñar y ejecutar el plan de comunicaciones de la entidad.	1	\$ 3.170.000	\$ 3.170.000

Descripción de la actividad	Elementos requeridos	Cantidad	Valor unitario	Valor Parcial
Apoyo logístico para actividades	Servicio de estación de café, incluye café, aromática, endulzantes, vasos y mezcladores y galletas	1540	\$ 4.000	\$ 6.160.000
	Honorarios por dos horas técnico en sistemas, sonido y medios tecnológicos.	8	\$ 150.000	\$ -
	Alquiler de soporte técnico para la proyección del evento compuesto por (1) Computador, (2) video beam, (2) pantallas, micrófonos inalámbricos, (1) sonido y sistema de amplificación.	8	\$ 750.000	\$ -
	Silla plástica sin brazos	1561	\$ 500	\$ -
	Personal de limpieza y desinfección por dos horas	25	\$ 120.000	\$ -
	Auditorio con capacidad para 740 personas	2	\$ 3.500.000	\$ -
	Salón con capacidad para 20 personas	4	\$ 120.000	\$ -
Subtotal				\$ 115.466.000
Imprevistos (7,14%)				\$ 8.244.272
Total				\$ 123.710.272

Total presupuesto aportes económicos	\$	123.710.272
Total recursos obtenidos por gestión	\$	61.198.500
Tiempo total presupuestado para la ejecución	Una vigencia	

Nota: elaboración propia.

Es importante mencionar que los conceptos que no cuentan con una asignación numérica en la columna de valor parcial, corresponden a aspectos que pueden ser obtenidos mediante la gestión con entidades de apoyo o con los que ya cuenta la SEM Facativá.

Cronograma

Tabla 18 Cronograma de actividades

Presentación del cronograma de actividades

No.	ACTIVIDADES	PROG.	CRONOGRAMA 2020																				
			EJEC.	ENE	FEB	MZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGTO	SBRE	OCT	NOV	DIC								
1	Indagación sobre potenciales problemas a intervenir en la Secretaría de Educación de Facatativá que se ajustan con el propósito del programa MGSE.	P																					
		E																					
2	Determinación del problema a intervenir.	P																					
		E																					
3	Consulta de fuentes de información sobre investigaciones en temas relacionados.	P																					
		E																					
4	Formulación del problema de intervención y planteamiento de los objetivos de investigación.	P																					
		E																					
5	Redacción de los aspectos teóricos y conceptuales	P																					
		E																					
6	Evaluación de la relación entre el desarrollo investigativo y el problema de investigación	P																					
		E																					

No.	ACTIVIDADES	PROG. EJEC.	CRONOGRAMA 2021															
			ENE	FEB	MZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGTO	SBRE	OCT	NOV	DIC				
7	Diseño metodológico	P																
		E																
8	Diseño, validación y aplicación de los instrumentos: RMAWS y PERMA	P																
		E																
9	Presentación y análisis de resultados	P																
		E																
10	Diseño de la propuesta de intervención	P																
		E																

No	ACTIVIDADES	PROG EJEC.	CRONOGRAMA 2022															
			ENE	FEB	MZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGTO	SBRE	OCT	NOV	DIC				
11	Diagnosticar la cultura organizacional de cada institución educativa, identificando: valores, creencias, símbolos, hábitos y actitudes que favorecen o limitan el reconocimiento laboral.	P	■															
		E																
12	Realizar talleres vivenciales de sensibilización para la implementación de la cultura del reconocimiento a partir de los valores, las creencias, los símbolos, los hábitos y actitudes que favorecen el reconocimiento laboral en cada institución educativa, considerando los criterios y principios que definen el reconocimiento laboral en cada IEM	P			■													
		E																
13	Publicación a través de los medios de comunicación de la Secretaría de Educación y de las instituciones educativas (página web, fan page, correo electrónico,	P	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		E																

Conclusiones

Finalmente, luego de desarrollar un proceso investigativo a lo largo de los años 2020 y 2021, es posible concluir que:

A través de la aplicación de los cuestionarios previamente validados fue posible determinar que el nivel general de motivación laboral de la población de estudio en una escala de 1 a 5 se encontraba en 3,3/5,0 es decir, en un nivel medio y que de otro lado, el nivel general de felicidad en el trabajo medido en una escala de 1 a 5 se encontraba en 4,2/5,0 presentando así un nivel alto. Al respecto, es importante considerar el efecto que las medidas de contención de la pandemia por causa del Coronavirus Covid-19 pudieron causar en estos resultados, pues como se hizo mención con antelación, la medición fue realizada en el mes de junio de 2021, fecha para la cual los docentes y directivos docentes del municipio de Facatativá se encontraban trabajando en la modalidad de trabajo virtual asistido por las tecnologías de la información y la comunicación (TICS). En consecuencia, se considera pertinente realizar una medición posterior en contexto de trabajo presencial a fin de contrastar los resultados obtenidos.

Así las cosas, los resultados evidencian la necesidad de incorporar estas categorías como parte de los procesos de gestión de personas realizados por la SEM Facatativá, pues aunque esta primera medición refleja un nivel medio-alto para las categorías de análisis, es importante establecer acciones que en continuidad con la propuesta de fortalecimiento del liderazgo educativo, del ser emocional y del reconocimiento FORTALESER, permitan garantizar un incremento progresivo y sostenible en el futuro a través de su incorporación como parte de la cultura de la organización.

No obstante, es importante contar con el compromiso de la dirección de la SEM Facatativá y de los Rectores de las instituciones educativas ya que la transición hacia la cultura del liderazgo democrático y del reconocimiento para la gestión de la motivación y la felicidad en el trabajo, podría presentar dificultades, teniendo en cuenta que a diferencia de las instituciones de educación no oficial o privada, los procesos de selección de personal en el sector de educación oficial están determinados por la normatividad que al respecto emitan las entidades gubernamentales del orden nacional para el acceso al sistema de carrera docente y para la provisión de personal docente en provisionalidad, situación que impide al área de personal la posibilidad de identificar en los candidatos aspectos culturales que se articulen con la cultura de la propuesta FORTALESER, lo que implica un esfuerzo posterior para la inmersión y adaptación al contexto cultural de las instituciones por parte del personal que ingresa a la SEM Facatativá.

En esa misma dirección, el desconocimiento por parte de los responsables de la gestión directiva frente a la motivación y la felicidad en el trabajo podría repercutir negativamente en aspectos como clima laboral, gestión del cambio, compromiso con el logro de los objetivos institucionales, productividad, evaluación del desempeño laboral, calidad educativa, resultados académicos, entre otros.

De otro lado, al establecer una relación con los postulados teóricos mencionados en el marco teórico, cabe señalar que la teoría Y de McGregor para la motivación, propone que las personas no buscan escapar del trabajo sino que este se convierte en un motivo de satisfacción, desde este punto de vista se encuentra similitud con los conceptos de “vocación”, “sentido de pertenencia” y “algo significativo que hace que se permanezca en un trabajo” y con los resultados de la medición realizada que reflejan que los docentes y

directivos docentes se sienten más satisfechos, que felices y optimistas con su trabajo, encontrados como parte del proceso investigativo.

Así mismo, las respuestas obtenidas tras la aplicación de los instrumentos tienen relación con la teoría Bifactorial propuesta por Frederick Herzberg, quien señala la existencia de factores higiénicos o extrínsecos (ambiente y condiciones de trabajo) y factores motivacionales o intrínsecos (naturaleza del cargo y funciones desempeñadas) que tienen influencia en la percepción de motivación del trabajador, por tanto, los referentes teóricos permiten obtener una comprensión integral del concepto a investigar a partir de los desarrollos académicos y científicos precedentes.

Por su parte, la definición dada por los entrevistados desde el concepto de estímulo puede establecer una relación con el planteamiento teórico de Vroom, donde la motivación esta mediada por las expectativas y las recompensas recibidas. Finalmente, la descripción dada por los entrevistados acerca de la motivación como estado, es congruente con los postulados teóricos de Mihály Csikszentmihalyi, quien sostiene que la motivación laboral puede ser estudiada desde el concepto del flow, que es un estado de absorción y disfrute del trabajo. En esta misma línea, a la luz de los postulados teóricos los entrevistados reconocieron que la felicidad puede ser entendida como un estado placentero o hedónico, pero también desde la eudaimonia, es decir, desde el vivir bien, como algo que trasciende el bienestar e impacta en otros a través del bien hacer o hacer las cosas bien.

A través del cuestionario de entrevista fue posible identificar que aunque el reconocimiento fue mencionado como una de las estrategias de motivación más utilizadas por los responsables de la gestión directiva con sus equipos de trabajo, al realizar un contraste con los docentes y directivos docentes encuestados, el 31,7% indicó no esforzarse para obtener el reconocimiento de su jefe, situación que coincide con la opinión de uno de los

responsables de la gestión directiva entrevistados, para quien el reconocimiento laboral no es importante.

No obstante, para la población docente este aspecto tiene gran importancia, por tanto, allí tiene lugar una disyuntiva ya que los entrevistados mencionaron que la remuneración no es un aspecto relevante pero si lo es el contar con condiciones de trabajo adecuadas, así como el reconocimiento para la gran mayoría de los entrevistados. Al respecto, es importante que la SEM Facatativá, a través de su proceso de gestión de personas establezca una directriz y una postura clara frente a este aspecto, que involucre a la totalidad de los responsables de la gestión directiva y que permita trascender de la percepción personal a la organizacional.

A partir de las respuestas obtenidas luego del proceso de entrevistas se evidenció el ejercicio de un estilo de liderazgo autoritario que “fija reglas claras” y “controla con mano dura”. Sin embargo, también se observó disponibilidad para conocer y escuchar la opinión de los docentes y directivos docentes.

El análisis cuantitativo de las categorías de análisis a través de la Rho de Spearman permitió establecer la existencia de una correlación positiva baja o escasa entre la felicidad y motivación laboral de 0,126. Sin embargo, este grado de correlación es matemáticamente mínimo, ya que en la medida en que este sea más cercano a 1 es más fuerte y viceversa. Por su parte, el análisis cualitativo permitió identificar a partir de las respuestas obtenidas en las entrevistas la existencia de una correlación media positiva ya que tres de los seis entrevistados estableció una relación entre las dos categorías.

Al realizar un análisis mixto (cuantitativo y cualitativo) de los resultados se concluye que existe una correlación media -baja positiva entre la felicidad y motivación laboral, por consiguiente, estas categorías deben ser gestionadas de manera articulada e independiente, en primera instancia a través de la variable que enlaza las dos categorías estudiadas

denominada flujo o flow, concepto propuesto por Csikszentmihalyi y que tiene que ver con la inmersión, concentración total y el disfrute de las actividades laborales, el cual requiere de la autoconciencia individual del docente y directivo docente en su trabajo, y de manera independiente, a través del acompañamiento de los responsables de la gestión directiva quienes deben propender con sus acciones a la felicidad y la motivación de sus equipos de trabajo, apalancándose en el reconocimiento como estrategia fundamental.

Este análisis mixto permite inferir a partir de los resultados que los docentes y directivos docentes son felices por el propio quehacer de su trabajo, enseñar y dirigir los establecimientos educativos respectivamente, situación que es congruente con la perspectiva de felicidad eudaimónica de la que hablan Ramírez y Fisher que propende por una visión de la felicidad que trasciende el sentimiento de placer y que busca la realización personal a partir de las capacidades potenciales del individuo, que en el caso de la población de estudio tiene que ver con el ejercicio de su vocación para enseñar y dirigir a otros. No obstante, factores como el estilo de liderazgo, la poca participación, los aspectos administrativos, la gestión de personas, la falta de reconocimiento y la falta de estímulos, inciden en que su percepción de felicidad y motivación disminuya.

La propuesta de intervención FORTALESER se diseñó con base en la metodología de Marco Lógico, buscando dar respuesta al problema raíz asociado con el estilo de liderazgo que ejercen los responsables de la gestión directiva en la SEM Facatativá. Sin embargo, cabe resaltar que esta propuesta acoge las denominadas palancas de gestión mencionadas por Ignacio Fernández: jefaturas con liderazgo firme y cercano, gestión participativa y gerencia de la felicidad (evolución de la gerencia de recursos humanos y de personas). Su duración se planea para un año, de manera tal que la entidad pueda incluir la propuesta como parte del Plan de Bienestar y Capacitación para la siguiente vigencia. Al respecto, es importante

mencionar que la propuesta incluye una serie de actividades que se ajustan a las características de la entidad, donde el 11% de las mismas pueden ser obtenidas a través de gestión con la Caja de Compensación Familiar, lo cual permite optimizar los recursos económicos destinados para el bienestar laboral de la población.

El aporte de esta investigación a la línea de investigación humanista de la Maestría en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia, es fijar la mirada del mundo académico en la realidad de las instituciones del Estado, pero de manera especial en las instituciones de educación oficial, brindando herramientas para la gestión de la felicidad y la gerencia social, que permiten contar con funcionarios competentes que contribuyen al fortalecimiento del talento humano vinculado a la administración pública.

En esta misma dirección, esta investigación es un precedente para futuras investigaciones relacionadas con las categorías de análisis en el sector educativo en la sabana occidente de Cundinamarca y en Colombia, como un país que empieza a tomar interés por la gestión de la felicidad y la motivación en las organizaciones, como medio para alcanzar un fin de la humanidad. Pues la experiencia demuestra que luego de esta investigación, la felicidad, se convirtió un interrogante por resolver para los docentes y directivos docentes de la SEM Facatativá, quienes hasta entonces no se habían cuestionado si su trabajo contribuía o no a este fin. Finalmente, se sugiere que futuras investigaciones que aborden temas relacionados se orienten en profundizar los aspectos específicos del trabajo de los docentes y directivos docentes que pueden generar un mayor o menor grado de felicidad y motivación en el trabajo, con el propósito de profundizar en aspectos hasta ahora no abordados.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una Escala Factorial para Medir la Felicidad. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(1), 99–106.
- Aldunate, E., Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES.
- Araya-Castillo, L., Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61.
- Arrieta-Salas, C. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22(1), 67-89.
- Arboleda, G., Sanín, A. (2011). Gestión de la felicidad corporativa realizada por nueve empresas de la ciudad de Medellín. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 21-35.
doi:<http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2074/10.21772/ripo.v36n2a02>
- Argyle, M. (1992). *Psicología de la felicidad*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Aristóteles. (2011). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Tecnos.
- Baker, D., Greenberg, C., Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. New Jersey, USA: Pearson Education.
- Butler, J. y Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profilers: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48. doi:10.5502/ijw.v6i3.1

- Cachón González, E. (2013). *Crisis, empleo y felicidad: El caso de los trabajadores ocupados en España en 2007 y 2010*. (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Caicedo, Y. (2015). Felicidad y productividad: un aporte a la gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI [Monografía], 6-8.
<http://hdl.handle.net/10596/12265>
- Calderón, G., Álvarez, C. & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Carvajal, J et al. (2013). *Psicología organizacional: perspectivas y avances*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cerda, H. (1991). *Los elementos de la Investigación*. Bogotá: El Búho.
- CEPAL. (2019). ODS 8, [1-4].
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Fluir (Flow). Una psicología de la felicidad*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Contreras, F., Esguerra, G. (2006). Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología. *Revista Diversitas – Perspectivas en psicología*, 2(2), 311-319.
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/diver/v2n2/v2n2a11.pdf>
- Cortés, A. (2004). Estilo de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), 203-214.

- Departamento Nacional de Planeación (2018). Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” (2018-2022) Iván Duque Márquez. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>
- Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77.
- Díaz, H. (2018). *Propuesta metodológica para la gestión estratégica de la felicidad desde la perspectiva de cambio organizacional en los colaboradores del Colegio Bilingüe José Allamano*. (tesis de maestría). <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/792>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being. The science of happiness and a proposal for a national index. *The American Psychologist*, 55(1), 34–43. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluation of life. *Annual Review Psychology*, 54, 403-425.
- Diener, E., Suh EM., Lucas, RE., Smith, HI. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 267-302.
- Dolan, P. (2015). *Diseña tu Felicidad*. Barcelona: España: Espasa Libros.
- Duró, E. (2009). “Haga happyshifting y sea feliz en su trabajo”, *El Mundo*. 11 de octubre de 2009, 31-32
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional: estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 1 (1), 21-43.

- Fernández, I. (2015). *Felicidad organizacional: como construir felicidad en el trabajo*. Chile: Ediciones B Chile S.A
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In P. Y. Chen & C. L. Cooper., *Work and Wellbeing* (p. 9-33), Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Gabini, S. (2017). Adaptación y validación de un instrumento para medir felicidad en el trabajo. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 36(2), 36-45. doi:<http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2074/10.21772/ripo.v36n2a03>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspley, A. K., Battistelli, A, Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Johnson, P., Indiyastuti, D. L., Mans, N., Martin-Albo, J., Molstad, M., Naudin, M., Ntalianis, F., Nuñez, J. L., Olafson, A H., Panagopoulou, P., Port oghese, I., Roussel, P., Westbye, C., & Wang, Z. (2012). *Validation evidence in ten languages for the revised motivation at work scale*. Cross-cultural evidence for self-determination theory applied to the work domain. Manuscript submitted for publication.
- Giacomozzi, A., Gallegos, C., Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*, 42(6), 1213-1230.
- Gómez, V., Villegas, C., Barrera, F. y Cruz, J. (2007). Factores predictores de bienestar subjetivo en una muestra colombiana. *Revista Latinoamericana de Psicología*. 39(2), 311-325.
- González, J. y Restrepo, G. (2010). Prevalencia de felicidad en ciclos vitales y relación en redes de apoyo en población colombiana. *Revista de Salud Pública*, 12(2), 228-238

- González, J., Ochoa, E., Cardona, D. (2018). Modelo conceptual de gerencia de la felicidad. *Revista Orbis, 14* (41), 17-32.
- Gustems, J., Sánchez, L. (2015). Aportaciones de la Psicología Positiva aplicadas a la formación del profesorado. *Estudios sobre educación, 29* (1), 9-28.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hosie, P., Sevastos, P. (2009): "Does the "happy-productive worker" thesis apply to managers?" *International Journal of Workplace Health Management, 2*(2), 131-160.
- Kahneman, D. Diener, E. Schwarz, N. (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation
- Layard, R. (2005). *La felicidad: Lecciones de una nueva ciencia*. México: Taurus.
- Liberalesso, A. (2002). Bienestar subjetivo en la vida adulta y en la vejez: Hacia una psicología positiva en América latina. *Revista Latinoamericana de Psicología, 34* (1 y 2), 55-74.
- Londoño, C. (2009). Optimismo y salud positiva como predictivos de la adaptación a la vida universitaria. *Acta Colombiana de Psicología, 12*(1), 95-107.
- Lozano, V. (2019). *Análisis de la felicidad en empresas de pompas fúnebres y servicios exequiales. Caso: Grupo Recordar.* (tesis de maestría).<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1529>
- Mackenzie, N., & Knipe, S. (2006). *Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology* (P. Sanabria, Trad.). Issues in Educational Research. (trabajo original publicado en el año 2006).

- Malluk, A. (2018). Felicidad organizacional: mediación entre la valoración del empleado y la productividad. Una mirada a su gestión en el sector estatal. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17 (3), 215-250.
- Márquez, D. (2019). *Felicidad organizacional y su relación en el ambiente motivacional de Logytech Mobile S.A.S.* (tesis de maestría). <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/2228>
- Martínez Ortega, M. et al. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 1-19.
- Melé, D. (1996). *La primacía de la persona en el diseño de las organizaciones* [Documento de Investigación n° 316], IESE, Barcelona. (3-4).
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el Trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 37(2), 143–151.
- Molina, H. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. *Estudios gerenciales*, 16(75), 23-33.
- Myers, D., & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6, 10-19.
- Naciones Unidas. (12 de julio de 2012). Día Internacional de la Felicidad. [A/RES/66/281]. <https://undocs.org/es/A/RES/66/281>.
- Naciones Unidas. (20 de marzo de 2017). La ONU celebra el Día Internacional de la Felicidad. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2017/03/la-onu-celebra-el-dia-internacional-de-la-felicidad/>
- Naciones Unidas. (2018). La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- OCDE. (2016). La educación en Colombia. Paris: OCDE.

- Onusic, L. M. (2013). Determinantes e antecedentes do bem-estar e da felicidade. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(4), 418-418. Doi: 10.1590/S0034-75902013000400010
- Ortiz Arellano, E. (2013). Epistemología de la investigación cuantitativa y cualitativa: paradigmas y objetivos. *Revista de claseshistoria*, 408(1), 1-23.
- Oswald, A., Proto, E. y Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822
- Paschoal, T., Torres, C. y Porto, J. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (6), 1054-1072. <https://doi.org/10.1590/s141565552010000700005>
- Peña, E., Cedillo, C., Cabrera, M. (2017). Adaptación del perfil PERMA en una muestra ecuatoriana. *Centro de Documentación, Investigación y Difusión de Psicología Científica CDID*, 14(1), 69-83.
- Pincheira, F., Carrasco, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 1-14.
- Piza Burgos, N., Amaiquema Márquez, F., Beltrán Baquerizo, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado>
- Pizarro Ruz, J., Fredes Collarte, D., Inostroza Peña, C., Torreblanca Urbina, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-859.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004). Healthy, happy, productive work: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*, 33(4), 329-337.

- Ramírez, C., García, J., García, J. (2019). La felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 327–340.
<https://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2327/10.1590/S0034-759020190503>
- Ramos, C. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23(1), 9-17.
- Rodríguez, A., Cifre, E., Salanova, M., (2008). Cómo mejorar la salud laboral generando experiencias óptimas. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 46(1), 20-25.
- Rojas, Y. (2019). *Análisis de la apropiación del método de felicidad organizacional, para generar planes de mejoramiento hacia la fidelización de los colaboradores temporales, a partir del estudio de caso de la empresa Harinera del Valle S.A en la sede de Bogotá.* (tesis de maestría).<https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/2235>
- Saavedra, E., Castro, A. (2007). La investigación cualitativa una discusión presente. *Revista peruana de psicología Liberabit*, 13(1), 63-69.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. & Martínez, I. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785- 822. Doi: 10.1177/1059601112470405
- Salanova, M., Martínez, I., Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En Palací, F., *Psicología de la Organización* (p. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall
- Sanabria Rangel, P. E. (2016). *Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación (Working Paper)*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.

- Sánchez Vásquez, J., Sánchez Ordoñez, R., Jimbo Díaz, J. (2019). «Happiness Management»: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271.
- Sanín Posada, A. (2017). *Felicidad y Optimismo en el Trabajo*. (tesis doctoral). Universitat Jaume I: Santiago de Chile.
- Sanín-Posada, A., & Soria, M. S. (2015). Análisis psicométrico del authentic happiness inventory (AHI) en población trabajadora colombiana. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 75-83.
doi:<http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2074/10.21772/ripo.v34n2a01>
- Sanín-Posada, A., Soria, M. S., & Vera-Villaroel, P. (2019). Satisfacción con la vida: El rol de la felicidad en el trabajo y la vida. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 38(1), 54-66.
doi:<http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2074/10.21772/ripo.v38n1a05>
- Secretaría de Educación de Facatativá. (10, junio, 2020). Sedfacatativa.
http://sedfacatativa.gov.co/Sitio_nuevo/mision/
- Secretaría de Educación de Facatativá. (2019). Diagnóstico del Sector Educativo 2019.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. (1999). The President's address. APA 1998 Annual Report. *American Psychologist*, 54, 559-562.
- Seligman, M. (2011). *La vida que florece*. Barcelona: Ediciones B.
- Seligman, M. (2016). *Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar*. Editorial Océano.

Seligman, M.E.P. (2005). *La auténtica felicidad*. (Traducido al idioma español de M. Diago & A. Debrito). Colombia: Imprelibros, S.A.

Universidad Externado de Colombia [UEC]. (2021, 2 de mayo). *Maestría en Gestión Social Empresarial y Especialista en gestión del desarrollo humano y bienestar social empresarial (doble titulación)*. <https://www.uexternado.edu.co/programa/ciencias-sociales-y-humanas/maestria-gestion-social-empresarial/>

Velasco, R. y Londoño, C. (2011) Calidad de vida objetiva, optimismo y variables sociojurídicas, predictivos de la calidad de vida subjetiva en colombianos desmovilizados. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 29(1), 114-128

Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies* 9 (4), 521-537. Doi: 10.1007/s10902-008-9087-4

Anexos

Los anexos que se relacionan a continuación, soportan el ejercicio investigativo realizado, estos permitirán al lector evidenciar la trazabilidad del proceso:

- Formulario de cuestionario Modelo PERMA y Escala R-MAWS
- Cuestionarios Escala R-MAWS y Modelo PERMA
- Formulario de entrevista
- Transcripción de entrevistas
- Tabla doble entrada para análisis de texto en entrevistas
- Matriz para la construcción de instrumentos de medición.

Formulario de cuestionario Modelo PERMA y Escala R-MAWS

Preguntas Respuestas **566** Configuración



Sección 1 de 8

Investigación académica sobre felicidad y motivación en el trabajo

SEM Facatativá - Universidad Externado de Colombia.

¡Bienvenido(a)!

1. OBJETIVO

Usted ha sido invitado a participar en la investigación titulada: "aspectos de felicidad organizacional para la motivación en el trabajo de docentes y directivos docentes vinculados al sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, Cundinamarca", desarrollada por el maestrante Yofred Fernando Segura Hernández, como requisito para la obtención del título de Magíster en Gestión Social Empresarial otorgado por la Universidad Externado de Colombia.

Si usted acepta participar en esta investigación, se le solicitará responder un cuestionario sobre motivación y felicidad en el trabajo. El tiempo aproximado para su diligenciamiento es de cinco (5) minutos.

Por tanto, su participación en esta actividad es voluntaria y no producirá ningún daño o peligro para su salud física o mental ni tampoco ocasionará afectación alguna a su buen nombre o reputación. Sin justificación alguna usted podrá negarse a participar de esta investigación o retirarse de ella en cualquier momento, sin ningún tipo de consecuencia o sanción.

2. USO Y CONFIDENCIALIDAD DE LOS DATOS

Los datos suministrados por usted tendrán completa reserva y por tanto serán tratados de forma confidencial y guardados en el anonimato. La información de su participación será utilizada únicamente con fines estrictamente académicos y el acceso a estos estará restringido al investigador.

Los datos recolectados serán guardados siempre en un lugar seguro de tal manera que ninguna persona ajena puede acceder a esta información y atendiendo a un estricto cumplimiento del Decreto 1377 del 2013 que reglamenta sobre la protección de datos personales en Colombia. En ningún caso sus datos se harán públicos, se garantizará plena confidencialidad de los datos y un riguroso cumplimiento del secreto profesional en el uso del manejo de la información y el material obtenido.

Si durante la investigación usted tiene algún comentario, preocupación o pregunta sobre sus derechos de participación en esta investigación puede dirigir su solicitud al correo: yofred.segura@est.uexternado.edu.co

3. DECLARACION DE CONSENTIMIENTO

Conforme a lo anterior, acepto participar voluntaria y anónimamente en la investigación "aspectos de felicidad organizacional para la motivación en el trabajo de docentes y directivos docentes vinculados al sector oficial de educación preescolar, básica y media del municipio de Facatativá, Cundinamarca", dirigida por el señor Yofred Fernando Segura Hernández, estudiante de la Maestría en Gestión Social Empresarial de la Universidad Externado de Colombia.

Declaro haber sido informado(a) de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación que se me solicita. En relación a ello, acepto participar en el cuestionario que se realizará durante el transcurso de la investigación en la Secretaría de Educación de Facatativá

Declaro haber sido informado(a) en que la participación en esta investigación no genera ningún daño o peligro para mi salud física o mental ni tampoco ocasionará afectación alguna a mi buen nombre o reputación, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por el investigador y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, que la información que se obtenga será utilizada con fines académicos y analizada por el investigador. Que una vez finalizada la investigación esta será resguardada en el repositorio de la Universidad Externado de Colombia.

Cuestionarios Escala R-MAWS y Modelo PERMA

A continuación se presentan los formularios de los cuestionarios utilizados por el investigador para la medición de las categorías de análisis, cabe señalar que estos presentan ajustes realizados por el investigador para efectos de lograr los objetivos propuestos:

Escala de Motivación en el trabajo R -MAWS (Ajustada por el investigador)		Opciones de respuesta en escala Likert				
Variable	Pregunta	A	B	C	D	E
<i>Regulación extrínseca - Social</i>	Me esfuerzo en mi trabajo para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo: las directivas, mis compañeros de trabajo, mi familia, los estudiantes, los padres de familia, etc.).	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Pongo esfuerzo en mi trabajo para que otras personas me respeten más (por ejemplo: las directivas, mis compañeros de trabajo, mi familia, los estudiantes, los padres de familia, etc.).	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Me esfuerzo en mi trabajo para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo: las directivas, mis compañeros de trabajo, mi familia, los estudiantes, los padres de familia, etc.).	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
<i>Regulación extrínseca - Material</i>	Me esfuerzo en mi trabajo porque seré recompensando económicamente sólo si pongo el suficiente esfuerzo (por ejemplo: a través del acceso a encargos, ascensos en el escalafón).	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Me esfuerzo en mi trabajo porque soy reconocido por mis jefes, lo cual me motiva a continuar esforzándome.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Pongo esfuerzo en mi trabajo porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
<i>Regulación introyectada</i>	Me esfuerzo en mi trabajo porque tengo que probarme a mí mismo que puedo hacerlo.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Me esfuerzo en mi trabajo porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Me esfuerzo en mi trabajo porque de lo contrario sentiría vergüenza de mí mismo.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Me esfuerzo en mi trabajo porque de lo contrario me sentiría mal conmigo mismo.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
<i>Regulación identificada</i>	En mi trabajo me esfuerzo porque considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Esforzarme en mi trabajo se alinea con mis valores.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Me esfuerzo en mi trabajo porque tiene un significado para mí.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
<i>Motivación intrínseca</i>	Pongo esfuerzo en mi trabajo porque me divierto haciéndolo.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Pongo esfuerzo en mi trabajo porque lo que hago es emocionante.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre

Escala de Motivación en el trabajo R -MAWS (Ajustada por el investigador)		Opciones de respuesta en escala Likert				
Variable	Pregunta	A	B	C	D	E
	Me esfuerzo en mi trabajo porque el trabajo es interesante.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
<i>Desmotivación</i>	Esforzarme en mi trabajo es malgastar el tiempo.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Me esfuerzo poco en mi trabajo porque no creo que valga la pena hacerlo.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	Esforzarme en este trabajo no tiene sentido.	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre

Modelo PERMA (Ajustado por el investigador)		Opciones de respuesta en escala Likert				
Variable	Pregunta	A	B	C	D	E
Emociones positivas	P1 En general. ¿Con qué frecuencia se siente alegre?	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	P2 En general. ¿Con qué frecuencia se siente optimista?	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	P3 En general. ¿Hasta qué punto se siente satisfecho con su vida?	A: Insatisfecho	B: Poco satisfecho	C: Medianamente satisfecho	D: Satisfecho	E: Muy satisfecho
Compromiso	E1 ¿Con qué frecuencia se siente fascinado con lo que hace?	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre

	E2 En general. ¿Hasta qué punto se siente entusiasmado con sus actividades?	A: Desanimado	B: Poco entusiasmado	C: Medianamente entusiasmado	D: Entusiasmado	E: Muy entusiasmado
	E3 ¿Con qué frecuencia siente que el tiempo vuela cuando hace algo que le gusta?	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
Relaciones	R1 ¿Hasta qué punto recibe apoyo de otras personas cuando lo necesita?	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	R2 ¿Qué tan querido se siente por otras personas?	A: Despreciado	B: Poco apreciado	C: Medianamente apreciado	D: Apreciado	E: Muy apreciado
	R3 ¿Qué tan satisfecho está con sus relaciones personales?	A: Insatisfecho	B: Poco satisfecho	C: Medianamente satisfecho	D: Satisfecho	E: Muy satisfecho
Significado	M1 En general ¿Hasta qué punto lleva una vida con propósito y sentido?	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	M2 En general. ¿Hasta qué punto siente que lo que hace con su vida es valioso y vale la pena?	A: Nada	B: Un poco	C: Medianamente	D: Casi completamente	E: Completamente
	M3 Generalmente. ¿Sabe lo que quiere hacer con su vida?	A: Para nada	B: Un poco	C: Medianamente	D: Casi completamente	E: Completamente

Logro	A1 ¿Con qué frecuencia siente que está avanzando hacia el logro de sus metas?	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	A2 ¿Con qué frecuencia logra metas importantes que usted mismo se ha puesto?	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre
	A3 ¿Con qué frecuencia es capaz de manejar sus responsabilidades?	A: Nunca	B: Muy pocas veces	C: Algunas veces	D: A menudo	E: Siempre

Formulario de entrevista

1. ¿Para usted qué es la motivación laboral?
2. ¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo?
3. Como líder, ¿qué estrategias de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?
4. ¿Cómo aportan las decisiones directivas a la motivación de los docentes y directivos docentes en el ejercicio de sus funciones?
5. ¿Qué estrategias podría implementar la SEM Facatativá para gestionar la motivación de los docentes y directivos docentes pertenecientes a la planta de personal?
6. Desde su rol, ¿qué está dispuesto a hacer o promover para implementar acciones que permitan gestionar la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes que trabajan en la SEM Facatativá?
7. ¿Qué barreras o inconvenientes se podrían presentar a la hora de implementar una estrategia de motivación laboral?
8. ¿De qué manera reconoce o identifica la desmotivación laboral en su equipo de trabajo?
9. Cuando un miembro de su equipo se encuentra desmotivado en su trabajo ¿qué acciones implementa para ayudarlo a minimizar el impacto de la desmotivación?
10. ¿Cómo identifica las debilidades y fortalezas de su equipo para trabajar en pro de su motivación?
11. ¿Para usted qué es la felicidad en el trabajo?
12. ¿Por qué es importante sentirse feliz en el trabajo?
13. ¿Cree usted que los docentes y directivos se sienten felices trabajando en la Secretaría de Educación de Facatativá?
14. ¿Qué factores considera usted que tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo? (remuneración, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, experimentar emociones positivas, reconocimiento laboral, condiciones de trabajo, las políticas de gestión humana)
15. ¿Cómo influye su accionar en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo?

16. ¿Actualmente se cuenta con estrategias para la gestión de la felicidad en el trabajo o se tiene previsto implementarlas?
17. Como líder, ¿estaría interesado en adoptar una estrategia para la gestión de la felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes?

A continuación, se presenta la transcripción al pie de la letra de las 6 entrevistas realizadas a los responsables de la gestión directiva de la SEM Facativá:

Transcripción de entrevistas

Secretaria de Educación

¿Para usted qué es la motivación laboral?

Bueno, entonces para mí la motivación en el trabajo es digamos que una fuerza interna que me lleva a realizar con mayor esfuerzo, pero sobretodo con un disfrute cada cosa que hago. La motivación pues puede ser una motivación interna, pero también puede ser una motivación externa, esa interna es digamos que ese sentido de pertenencia que yo puedo tener hacia algo o la vocación que llamamos, y la motivación externa es todo aquello que de una u otra manera me determina algo de confort o algo digamos que de bienestar y me posibilitar estar en un ambiente tranquilo y adecuado.

¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo?

Como lo indiqué pues la motivación como es esa fuerza interna que te lleva a realizar, sobre todo a disfrutar lo que haces, pues es vital, ¿por qué? porque te ayuda a gozar mientras estás haciendo tu trabajo, entonces eso disminuye el estrés, eso genera mayor confianza, puede posibilitar mejores relaciones interpersonales, una comunicación mucho más fluida, pero sobre todo un sentido del compromiso mucho más amplio.

Como líder, ¿qué estrategias de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?

Yo creo que utilizo mucho el poder por ejemplo darle un espacio a cada quien, cosas sencillas, llegar por ejemplo y saludar, no esperar que alguien venga a saludarme sino ir al lugar de trabajo de alguien y saludarlo, preguntar como esta, celebrar la vida, yo soy amiga de llamar a quien está en alguna dificultad o quien está pasando en un momento de felicidad, llamarlo, también de ocuparme de cosas personales, cuando sé que hay alguna dificultad, y a nivel de grupo pues insistir mucho en que el trabajo siempre es en equipo, nunca asumir logros personales, sino siempre asumir logros desde el equipo, y otra cosa que también he intentado hacer es que, en el marco de esa, digamos que de ese liderazgo que puede ejercer el alcalde, me gusta mucho que todos vayan y que todos estén presentes, ¿sí? Entonces, eso creo que motiva al equipo, y siempre pues decir lo que está bien, exaltarlo, pero también decir lo que no está funcionando.

¿Cómo aportan las decisiones directivas a la motivación de los docentes y directivos docentes en el ejercicio de sus funciones?

Eh, creo que el mayor aporte es la comunicación, la comunicación permanente, el segundo es poder tener definidas reglas claras y digamos que orientaciones o una línea de acción siempre, ¿sí? Entonces, tú ya tienes la relación con tu maestro, tú ya tienes la relación con el docente y si tienes una línea o si tienes una manera de hacer las cosas, esa persona pues asume que es así y para él es mucho menos frustrante digamos asumir la autoridad, que para todos de una u otra manera es frustrante no?

¿Qué estrategias podría implementar la SEM Facatativá para gestionar la motivación de los docentes y directivos docentes pertenecientes a la planta de personal?

Eh, creo que hay que generar espacios de autorreflexión, creo también que es importante extraer del interior de cada uno, eso que le permitió ser maestro, que lo llevo a ser maestro, ¿Sí? recordar, porque en esa dinámica y en esa cotidianidad, es probable que muchos pierdan

digamos que el por qué soy yo y pierden el disfrute y el goce y entonces hay influencias externas, y hay motivaciones externas que no necesariamente son positivas, pero que pueden llevar a un desanimo de lo que se hace, entonces, voy a poner un ejemplo Yofred:

Si yo te digo a ti: ay ese esfero, a ese esfero le hace falta tal cosa por que mira que allí dan tal otra cosa, a pesar de lo bueno que sea tu esfero, tú vas a sentir que a ese esfero le hace falta algo, creo que ha sido unas influencias externas que han llevado a que los maestros siempre sientan que les está haciendo falta algo o que se les debe algo, ¿sí? entonces es un tema de una dialéctica y de un discurso de mucho tiempo y es como lograríamos nosotros para incentivar en ellos el recordar porque son maestros y el disfrute de lo que hacen, ¿no? No sé si a través de capacitaciones, no sé si a través de ejemplos, no sé si a través de exaltar lo que hacen, no sé tendríamos que mirarlo.

Desde su rol, ¿qué está dispuesto a hacer o promover para implementar acciones que permitan gestionar la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes que trabajan en la SEM Facatativá?

Creo que desde el liderazgo que nosotros ejercemos, primero decir que es prioritario el tema de la educación, que el centro son los niños pero entendemos que ese centro no se puede dar sino están rodeados por los maestros, así que incentivar la participación, buscar espacios de reflexión y de formación, buscar también espacios de bienestar, tomar en cuenta la opinión que ellos tienen, ¿Sí? y creo que buscar al interior de la Secretaría mayor acompañamiento, salir un poco y hacer presencia.

¿Qué barreras o inconvenientes se podrían presentar a la hora de implementar una estrategia de motivación laboral?

Primero creo que el tema de la percepción que se tiene sobre el ejercicio de la labor docente, segundo, creo que hay al interior del magisterio algunas ideologías que impiden que el docente también tenga el disfrute y el goce de su labor y de su profesión y que se sienta compensado por eso y creo que también el hecho del tiempo o el escaso tiempo que se pueda tener y las implicaciones que se tienen en dejar de prestar un servicio, entonces tu quisieras hacerlo pues en el marco del horario laboral pero implica hacer cierre de la jornada y la norma es tácita frente al hecho de que la prestación del servicio no se puede, así que hay que empezar a trabajar mucho en buscar esos espacios, creo que esos son los desafíos, ¿No? Y que ellos lo acepten como unos espacios para ellos, porque todo aquello que este fuera de su jornada laboral a veces es percibido como que es mi tiempo y porque me lo está quitando si es una actividad de ustedes, no la perciben como propia, ¿no?

¿De qué manera reconoce o identifica la desmotivación laboral en su equipo de trabajo?

Creo que en ocasiones la falta de participación en algunas actividades, creo que el conflicto que se puede generar a nivel interno, que obviamente todos los conflictos llegan acá, ¿no? porque todo lo que pasa viene, esta es la última instancia, entonces creo que la desmotivación se puede percibir si hay conflicto interno, ¿cierto? Si hay de pronto baja participación en las actividades que se generan y en ocasiones también digamos que en el rendimiento, en lo que tiene que ver en el rendimiento propio de las labores de cada uno, y es normal porque siempre va a pasar porque hay muchos que hacen mucho y hay pocos que hacen poco, entonces digamos que esa no balanza, pues también, si tu estas todo el tiempo trabajando y alguien como que no lo hace con la misma... pues tú dices como venga, ¿qué está pasando? ¿Si?

Cuando un miembro de su equipo se encuentra desmotivado en su trabajo ¿qué acciones implementa para ayudarlo a minimizar el impacto de la desmotivación?

Creo que la comunicación es una de las cosas que yo más utilizo pero también utilizo como una motivación externa que puede ser hacerlo mucho más visible frente a otras cosas, exaltar lo que se hace ¿cierto? Y pues obviamente en ocasiones si es necesario también llamar la atención, ¿no? porque eso también a veces aunque puede sonar extraño el que le llamen la atención a uno también puede ser un factor motivador, sí, juepucha no estoy haciendo bien las cosas que ¿está pasando?, ¿sí?. Voy a ponerte un ejemplo: con Oscar nos algo con el tema de la entrega de la noche de las excelencias que fue una embarrada tenaz, yo lo llamé y le dije mira eso no puede volver a pasar, ahora tú te encargas y me vas a demostrar cómo lo vas a hacer, ¿viste como salió eso?, eso contrario a que a él lo haya... lo motivó, porque lo reté ahora eso es tuyo, mira a ver ¿sí? Entonces digamos que es también una técnica de motivación no quedarse uno en la queja sino retar.

¿Cómo identifica las debilidades y fortalezas de su equipo para trabajar en pro de su motivación?

Digamos que yo tengo como un hábito y es la observación, yo utilizo mucho la observación y enfatizo mucho en la comunicación no verbal, los gestos, las posturas y eso me ayuda como a identificar un poco en que va cada quien, ¿sí? observo mucho, también, ahí si como diría mi madre: “pongo mucho cuidado” y esa es como, como lo que yo identifico o lo que me facilita a mi identificar en que esta cada quien, ¿no? yo me apoyo mucho en eso y también la gente empieza a manifestar cómo se siente a través de muchas cosas, a través de un comentario, a través de de pronto llegar un poco fuera de tiempo, ¿sí? incluso no llegar, son acciones que las personas utilizan para demostrar esto no me importa.

¿Para usted qué es la felicidad en el trabajo?

Para mi primero tendría que decir yo que la felicidad es un estado emocional, digamos que no es una percepción psicológica, sino es un estado emocional y por lo tanto cambia y es dinámico, hoy puedo estar feliz y algo me puede hacer feliz, pero entonces, y la felicidad en el trabajo es eso, son momentos y son estados, entonces ¿cómo lo identifico? en los momentos, hay momentos en que todos estamos en una dinámica de felicidad y hay otros en que estamos en otra dinámica completamente distinta, entonces hay que privilegiar esos momentos, incentivarlos, de pronto un chiste, de pronto un comentario, de pronto hacer que una situación muy tensa se pueda digamos que flexibilizar con un comentario, con un chiste, con una acción y fomentar esos momentos de felicidad.

¿Por qué es importante sentirse feliz en el trabajo?

Primero pues porque te da una estabilidad emocional, ¿sí? segundo mejora el rendimiento, disminuye la ansiedad, ¿sí? pero generar relaciones un poco más funcionales, ¿Sí? Tú normalmente con alguien que es feliz, pues tienes la posibilidad de comunicarte mucho más fácil, incluso alguien que está molesto que todo el tiempo permanece como ogro pues tú evitas relacionarte.

¿Cree usted que los docentes y directivos se sienten felices trabajando en la Secretaría de Educación de Facatativá?

Creo que ellos conocen, saben, del esfuerzo que se hace desde la Secretaría, creo que no han dado el paso de reconocerlo, porque consideran que eso es más como algo que yo me merezco ¿sí? y por lo tanto pues es la obligación de ustedes dármele, ¿sí? pero es esa dialéctica y digamos que esa narrativa que han tenido de hace muchos años, que como a me deben lo poco que me dan no es ganancia sino que es pago de la deuda ¿sí? es como si yo te debo cinco mil pesos y te traigo mil, pues tú dices bueno, me está pagando algo porque yo me merezco más, ¿sí? Es un tema de esa dinámica de que es que la magisterio “por la

reivindicación de nuestra labor” es un tema que les han insertado aquí, donde todo lo que tú hagas es apenas lo mínimo que deberías hacer, o sea nadie te dice: - oye, muchas gracias, ah es lo mínimo que tienen que hacer, ¿sí o no? creo yo que esa es la concepción del magisterio entonces, creo que son felices sí, creo que algunos se atreven a decir que el estar en un entidad como esta implica tener muchas garantías comparado con... Pero verbalizarlo y hacerlo público implica en ocasiones para ellos como perder un poco, una lucha de reivindicación que no sé...

¿Qué factores considera usted que tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo? (remuneración, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, experimentar emociones positivas, reconocimiento laboral, condiciones de trabajo, las políticas de gestión humana)

Creo yo que recibir digamos que ese reconocimiento, creo que para ellos es muy importante, creo que el tipo de liderazgo que se maneje también es muy importante, creo que generar ambientes sanos desde lo emocional y condiciones laborales adecuadas es otro, y contrario a lo que muchos pueden pensar el tema de la remuneración es un tema que dan por sentado, ¿sí? así que eso no genera felicidad, es algo que pues tiene que llegar y ya y está enmarcado y eso es lo que me voy a ganar, pero motivar o incentivar esos otros escenarios creo que llevaría mucha más felicidad en la institución.

¿Cómo influye su accionar en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo?

Creo que tener una actitud positiva frente a las cosas, o sea lo voy a decir desde la percepción que tengo de mi misma, el mantener la calma en algunas circunstancias por más difíciles que sean, el digamos que tener un reconocimiento permanente de la labor de todos,

pero tener un estilo de liderazgo colaborativo, pues implica que eso también se traduce, ¿no? o sea en la energía y la capacidad de motivar, y en ocasiones creo que la motivación tiene que ir de uno mismo, porque si de pronto yo llego acá y llego aquí con la cara cabizbaja con la situación tensa, pues eso se siente, yo creo que eso se siente, pero el saludar el sonreír, el ¿sí? Eso también ayuda, ayuda, ayuda.

¿Actualmente se cuenta con estrategias para la gestión de la felicidad en el trabajo o se tiene previsto implementarlas?

Creo que no, creo que como todo lo que tiene que ver con salud mental, la felicidad apenas es algo de lo cual cada quien tiene que hacerse responsable, tu eres feliz o no, ¿sí? digamos que las instituciones y las entidades no se han puesto a pensar en eso, en este país, en este continente. Sin embargo, en países desarrollados, la felicidad forma parte importante de la estabilidad, ¿sí? He incluso de la productividad, nosotros estamos apenas dando el paso de hacer un reconocimiento frente a la salud mental, frente al manejo de las emociones, educarlas, hacernos conscientes de ellas, y la felicidad es una emoción, así que en esta tarea pues tendremos que ir avanzando para que la felicidad sea tan importante como la compensación. Te voy a poner un ejemplo: mira que en los olímpicos Simón Biles la mejor, dijo: yo no soy feliz, no concursó, mira la percepción de lo que es la felicidad para ella, perdió cinco, cuatro medallas, le hizo perder seis medallas de pronto a Estados Unidos y le dijeron si tú no eres feliz no concursas. Tú crees que eso pasaría en un país como en el nuestro? De malas, si yo le pagué yo le invertí, como se le ocurre, en el mismo estamento nuestro de la familia ¿qué tan importante es que el otro sea feliz? no tenemos la percepción de la felicidad del otro, porque no la reconocemos como algo importante, ¿sí? cuando seamos capaces de reconocer la felicidad como algo vital e importante, empezamos a trabajar sobre eso, por eso hay que ponerla en el escenario, ¿sí? tú necesitas ser feliz.

Como líder, ¿estaría interesado en adoptar una estrategia para la gestión de la felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes?

Claro que si me encantaría, o sea a mí me gustaría sobre todo hacerla visible, sobre todo hacerla pertinente, pero empezar a trabajar en como logro identificar como ser humano que me hace feliz, que eso es lo primero, ¿sí? o sea siéntate y pregúntate a ti que te hace feliz, ¿sí? no lo hacemos, y si le preguntaras incluso a tus compañeros ¿a ti que te hace feliz?, y la felicidad son momentos son como si tuvieses fotografías, ¿sí? y eso digamos que esa sensación placentera o displacentera que puede generar el odio, que puede generar la rabia, que es otra emoción, se quedan impregnadas como decía Edison en un engrama, engrama entonces aquí, es como una huellita. Haz el intento ahorita Yofred, acuérdate de algo que genera felicidad, acuérdate de algo... y ves que genera una emoción en ti o sea aquí como que te da, ¿sí? o incluso escalofríos si quieres, entonces mira que la memoria se alimenta de eso, entonces que deberíamos hacer, hacer momentos más felices, más felices, más felices, para que tu memoria sea feliz, ¿sí? y para que tu comportamiento sea un comportamiento de felicidad. Cuando tú ves a alguien tan bravo todo el tiempo, tan amargado, tú dices pues sus momentos felices fueron pocos, entonces ¿cuál sería la responsabilidad de uno? Hacer que la gente tenga cosas felices, y que la gente te recuerde por cosas felices, haz memoria de alguien acá que te genere felicidad, por ejemplo a mí me genera felicidad Manuel, siempre me hace reír a pesar que hay muchos problemas pero siempre, porque el en medio del problema te suelta algo, entonces tú no tienes una recordación negativa de él a pesar de las dificultades, ¿o sí? Eso, entonces esa es la gente que genera felicidad, entonces qué bueno que todos nos encargáramos de generar felicidad en alguien, saludar a alguien con alegría, decirle una cosa bonita, ¿cierto? que no lo hacemos.

Líder Administrativa y Financiera

¿Para usted qué es la motivación laboral?

Son los estímulos por los cuales uno ejecuta sus actividades diarias, que lo motiva o quienes lo motivan, y esa motivación no solo es interna sino la motivación que puede darle compañeros, un superior inmediato.

¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo?

Porque lo hace uno con más amor y con más calidad.

Como líder, ¿qué estrategias de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?

Pues hay que empoderar la gente, y enseñar todo lo que se sabe y digamos que explicar muy bien desde donde se dan las cosas para que el resultado sea más óptimo o cuales son las implicaciones que tiene el no hacer bien las cosas.

¿Cómo aportan las decisiones directivas a la motivación de los docentes y directivos docentes en el ejercicio de sus funciones?

Pues es que depende de cómo lo toma la gente. Porque con el tema de los docentes es un poco complejo el asunto, porque lo que para nosotros es motivación para ellos es tomarlo como un acoso, un querer obligarlos a hacer más de sus funciones, pero en realidad eso debería ayudar a que el ejercicio de la labor docente sea mucho más eficiente.

¿Qué estrategias podría implementar la SEM Facatativá para gestionar la motivación de los docentes y directivos docentes pertenecientes a la planta de personal?

El tema es, o sea ese es un reto muy grande, porque cada docente es un universo muy diferente, cada docente tiene una forma de pensar diferente y es un poco complejo como formar grupos de acuerdo al mismo pensamiento o que uno encuentra personas muy comprometidas que aman su profesión y que quieren realizarla pese a lo que pese, ósea cueste lo que les cueste mientras que hay otras personas que son un poco más reacios como lo que me toca y no me importa la calidad de lo que yo haga.

Desde su rol, ¿qué está dispuesto a hacer o promover para implementar acciones que permitan gestionar la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes que trabajan en la SEM Facatativá?

Todo, la disposición completa, la disposición completa para realizar todo lo que sea en pro de la calidad de la educación y del bienestar de los niños y de los mismos docentes, porque si ellos están felices en su rol como docente pues toda la cadena educativa va a llegar a feliz término.

¿Qué barreras o inconvenientes se podrían presentar a la hora de implementar una estrategia de motivación laboral?

La forma de pensar del docente, el universo que es cada docente, llegar a ellos es un poco complejo, ellos piensan que cuando usted realiza algún tipo de labores de actividades usted de cierta manera los está atacando.

Básicamente para mí es como la disposición que tenga cada docente, esa es para mí la barrera más grande y más que hay un peso muy grande en el tema de algunos líderes que son un poco negativos entonces les tienen como su cerebro un poco lavado en el tema que todas esas actividades no llevan a nada o sea no, no aportan un granito de arena para mejorar su condición.

¿De qué manera reconoce o identifica la desmotivación laboral en su equipo de trabajo?

Pues en el resultado de todas las actividades que se realizan, en su estado de ánimo en, de pronto en la demora de ejecución de procesos.

No se me ocurre ahorita otra.

Cuando un miembro de su equipo se encuentra desmotivado en su trabajo ¿qué acciones implementa para ayudarlo a minimizar el impacto de la desmotivación?

Pues hay que buscar estrategias pensando en de pronto que pudo haberse hecho, para haber llevado a esa persona hacia ese estado para saber si uno es parte de ese problema o simplemente es una causa ajena, algo personal que no es netamente de compañeros de trabajo u otro aspecto familiar personal, enfermedad que lo pueda llegar a estar afectando.

¿Cómo identifica las debilidades y fortalezas de su equipo para trabajar en pro de su motivación?

Dependiendo de las capacidades que tiene cada uno cada persona, cada universo nos va mostrando en que son fuertes y uno va identificando cual es la fortaleza de algunas personas dependiendo de las actividades que realicen unos son buenos para escribir para tratar las personas, para realizar labores operativas como en el ejercicio de sus funciones uno va viendo y va identificando las fortalezas en cada persona, aunque hay personas que son buenas en conjunto.

¿Para usted qué es la felicidad en el trabajo?

Para mí la felicidad es digamos que va ligada a la motivación que yo tengo, y el entusiasmo y las ganas con que uno hacen sus cosas, por ejemplo yo amo lo que yo hago me encanta y

me encanta porque todos los días son completamente diferentes, todos los días hay un reto diferente no hay nada, a pesar de que uno termina realizando las mismas actividades diarias las hace de una manera diferente todos los meses llegan personas distintas se van personas distintas y se van presentando muchos retos y a pesar de que es complejo y uno puede estar muy muy cansado muy agotado uno igual las hace y siente ese cariño por hacerlas y uno a medida que va haciendo las cosas siente que uno le va poniendo como el corazón a esas actividades que va realizando.

No es solo procesos sino que uno también se pone en los zapatos de las personas y es gratificante como cuando uno puede hacer algo por una persona, no espera uno ningún tipo de recompensa pero uno siente que hizo bien las cosas y pudo ayudarle a esa persona si esa persona lo toma bien pues bien y si no por lo menos esta la alegría y la satisfacción de que uno hizo algo ya cada personita pues mirara si lo aprovecha o no lo aprovecha.

¿Por qué es importante sentirse feliz en el trabajo?

Yo no me imagino trabajar si uno no está feliz y contento, debe ser supremamente tedioso uno esperando que pasen los días, las semanas y los meses para llegar no sé a dónde, o sea yo no concibo estar en un sitio en donde yo no me siento bien, no me siento feliz de estar haciendo esas cosas, ósea trabajar como por trabajar no

Uno debe sacarle algo de motivación y de felicidad a las actividades que realiza todas tienen algo bueno y uno tiene que buscarlo debe ser terrible terrible hacer algo que no me llame la atención, yo creo que es mejor apague y vámonos.

¿Cree usted que los docentes y directivos se sienten felices trabajando en la Secretaría de Educación de Facativá?

Yo creo que sí, yo creo que sí. A pesar de que ahí se ha sentido la mano dura que los han empezado a controlar un poco han hecho comparaciones con otros entes territoriales y

nosotros estamos bien ubicado, en los procesos no son tan demorados y tienen mayores facilidades para acceder a cada uno de los servicios que se prestan en la Secretaría.

¿Qué factores considera usted que tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo? (remuneración, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, experimentar emociones positivas, reconocimiento laboral, condiciones de trabajo, las políticas de gestión humana).

No, yo pensaría que todas en alguna proporción, ¿sí? aunque por ejemplo tú me hablas uno de como ¿fue?

Hablemos de condiciones de trabajo que yo hablo de pronto de instalaciones de la parte que es física, uno puede estar en un sitio muy feo pero después de que uno este súper motivado usted lo organiza usted le disimula lo feo, las falencias que puedan tener esas cosas y cuando uno está feliz y muy contento haciendo lo que le gusta hacer uno no necesita de reconocimiento público, yo pienso que uno mismo se motiva, sabe lo que es lo que vale y no necesita que todo el mundo se lo esté diciendo aunque eso también motiva un poco pero pienso que no es como lo último. O sea, no mi desempeño y la felicidad, el entusiasmo que yo tengo en hacer mis actividades no depende de que otro me esté reconociendo.

No digamos que dependiendo como de las aspiraciones que uno tenga porque el tema económico es un tema importante pero cuando yo decido tomar la opción de trabajar en cualquier lugar yo ya sé cuál es la remuneración y yo ya voy sujeto a esa remuneración que me van a dar y cuando yo de ante mano la recibo la acepto, pues es porque estoy convencido que es suficiente para mí y yo ya conozco esas actividades que se incremente o no se incrementen dependen de las condiciones que tenga cada empresa pero yo de entrada lo asumí,

lo recibí y yo acepto que es perfecto que es bien para mí, entonces pienso que uno no necesitaría más motivación.

Digamos que el resto si son muy importantes y esas no las va haciendo uno sino a medida cuando ya está inmerso en esa entidad o en esa labor y a veces si pesa mucho no tener un buen liderazgo, siempre afecta porque uno siente que da mucho da mucho y de pronto encuentra altos en alguna persona entonces eso como que uno se desmotiva, entonces baja y vuelve y sube porque pues uno tiene la facilidad de volver a nivelarse.

¿Cómo influye su accionar en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo?

Yo me imagino que siempre se nota cuando usted llega con toda la chispa y cuando no llega con ella, y así como uno puede observar las demás personas que les pasa, que los ve un poco apagados así debe ser de uno hacia las demás personas se debe preguntar que le paso, esta brava, está enferma esta no sé qué todo eso influye y a veces uno llega cargado de muchas cosas aunque se dice que uno debe dejar sus problemas personales en la puerta de la oficina pero a veces es un poco complejo, pero a veces como que uno llega y se va contagiando del resto de las cosas y ya como que se descargó y dejo todas esas dificultades por fuera, pero si eso influye lo pone a uno lento.

¿Actualmente se cuenta con estrategias para la gestión de la felicidad en el trabajo o se tiene previsto implementarlas?

Pues digamos que ha sido un trabajo duro el llegar a lograr algunas actividades de bienestar, motivar a esas personas a la felicidad y a la motivación pero en ocasiones por mucho que usted hace la gente no todas las veces valora el empeño y el esfuerzo que todo un grupo hace por llevar alguna actividad que puede aportar muchísimo a los docentes porque no lo, no quiero decir el 100 % pero hay mucha gente que no lo percibe bien y normalmente

uno como que le da más fuerza a los comentarios negativos, es como lo que más resalta como que uno trata de mirar lo positivo y hacer que el resto no le afectan pero de alguna manera si le afectan esos comentarios a veces dañinos, porque algo no salió perfecto, porque tuvo una falla pequeña o cosas que no son de mucha trascendencia pero hacen unos comentarios tan grandes que uno dice por eso es que uno no debería, pero pues igual sigue tratando de.

Como líder, ¿estaría interesado en adoptar una estrategia para la gestión de la felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes?

Claro que sí, es un trabajo duro pero para eso estamos esa es la misión de nuestros cargos, de nuestras funciones y convencidos desde que exista la motivación y la felicidad pues todas las cosas van a fluir perfectamente no tendría por qué presentarse dificultades y sobretodo lo más importante para nosotros sin dejar de decir que los docentes no son importantes pues, la calidad de la educación se vería perfectamente bien aplicada porque estaría todo el mundo tan contento tan contento con todo lo que hace, que se volverían más creativos y eso se vería en el desempeño de los niños que van a ser finalmente el futuro de nuestra sociedad.

Rector IEM Manuela Ayala de Gaitán

¿Para usted qué es la motivación laboral?

La motivación laboral es aquello que me impulsa a permanecer en determinado campo laboral, son todas esas razones que me hacen permanecer, mantenerme y querer estar en el ambiente laboral, en ese trabajo.

¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo?

Bueno, la motivación es importante a la hora de realizar mi trabajo y la de todas las personas que se encuentren vinculadas a alguna actividad laboral porque como te decía son

aquellas razones que me hacen actuar, son las que hacen que yo quiera permanecer en el trabajo, si yo no estoy motivado muy probablemente no voy a querer ir al trabajo, no voy a querer responder una llamada, no voy a querer atender nada o si lo hago no lo hago de la mejor manera, si yo estoy motivado tengo todas las razones para hacerlo de la mejor manera.

Como líder, ¿qué estrategias de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?

Bueno, yo creo que una de ellas es tener comunicación permanente con ellos, es entender un poco su condición, sus condiciones personales, sus condiciones particulares, es poder dialogar con ellos, es exaltar su labor cada vez que tengo la oportunidad de hacerlo tanto públicamente o de manera individual o hacerlo a través de cada escrito.

¿Cómo aportan las decisiones directivas a la motivación de los docentes y directivos docentes en el ejercicio de sus funciones?

Aportan en la medida que uno les genere de pronto hacer el trabajo un poco más sencillo, como realizar sus actividades de manera más práctica, como acompañarlos en sus procesos. Sin embargo considero que al contrario de ellos a veces se sienten desmotivados cuando uno tiene que tomar decisiones institucionales generadas hacia el trabajo, cuando hay cosas que no les gusta hacer y definitivamente nos toca hacerlas ahí creo que se sienten desmotivados.

Maso menos cuando algo pareciera ser impuesto es lo que entiendo

Más allá de impuesto es el que les genere trabajo, si me hago entender, por ejemplo después de receso sé que debemos regresar al aula, desde ahora estamos planeando que sean las 5 o las 6 horas de clase que corresponden a la normalidad y a la ley, ese tipo de decisiones como tú dices son decisiones directivas no les motivan, les afectan no les agradan mucho pero pues desafortunadamente son decisiones que debemos tomar porque debemos pensar en los estudiantes, ahí es donde yo digo se desmotivan independiente de que sean impuestas de que ellos normalmente obviamente cuando te entrevistes con ellos van a decir que son

impuesta pero hay muchas cosas de ley que no podemos cambiar y eso pienso que los desmotiva.

Creo que tú lo has visto desde allá, uno dice pero es que yo quiero trabajar menos horas, no se puede la ley dice que son 22 o 25 o 30 ese es el tema.

¿Qué estrategias podría implementar la SEM Facatativá para gestionar la motivación de los docentes y directivos docentes pertenecientes a la planta de personal?

Creo que muchas, una son encuentros periódicos, dialogo y encontrar las razones a las decisiones, porque yo como te decía yo sé que hay decisiones que son impuestas y que tenemos que tomarlas pero a veces simplemente nos llegan y nosotros las retransmitimos, que nos permitan comprender el motivo de esas decisiones.

Entonces ellos se sienten como nos mandan, nos toca hacer, es como ellos digan, pero no hay una lógica, no hay una comprensión ni una apropiación de esas decisiones creo que se debe trabajar más en la parte personal de los docentes, nosotros y me incluyo a veces tenemos muchas situaciones personales condiciones personales, laborales y familiares que les afectan, entonces creo que se deben abrir espacios que generen esa motivación.

Que le motive a un docente por ejemplo yo pienso, que le motiva un espacio, así como lo ha generado en otras ocasiones la Secretaría de Educación un espacio fuera de Facatativá, un espacio que sea para revisar sus condiciones personales, no capacitación, sino para que ellos de pronto puedan dialogar sobre sus condiciones personales, emocionales, sobre sus afectaciones, como se encuentran como que abran un espacio diferente para poder continuar el día a día, a veces solo están en el día a día y nadie se preocupa por como están y ninguno nos preocupamos porque también me incluyo.

En esos espacios también se tienen que hacer como equipos de trabajo, porque, porque a veces el de la mañana no se encuentra con el de la tarde o no se encuentra con el de una sede o no se encuentra con el de la otra entonces a veces ni siquiera se dan esos espacios de los equipos de trabajo sino simplemente llega la información de lo que hay que hacer y ya.

Desde su rol, ¿qué está dispuesto a hacer o promover para implementar acciones que permitan gestionar la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes que trabajan en la SEM Facatativá?

Bueno, pues yo estoy dispuesta a todo, a todo lo que sea necesario para generar la motivación dentro de ellos por ejemplo este tipo de encuentros que yo decía. Sin embargo hay dificultad porque cada uno te voy a hablar de jornada mañana y jornada tarde yo digo vamos a hacer un almuerzo y nos vamos a ubicar en otro lugar y vamos a compartir un espacio diferente, pero es que para poder hacer el almuerzo tengo que desescolarizar a los de la mañana y los de la tarde lleguen más tarde, entonces eso ya empieza a afectar a los estudiantes, entonces no tenemos ese espacio entretiempos, tampoco lo podemos, o la única sería que la Secretaría de Educación directamente lo programe, si ellos lo programan ese día por ejemplo no hay clase para ningún estudiante y ese espacio se abre igual para todas las instituciones y cada rector por ejemplo podemos hacerla, cada rector organiza un espacio de motivación para sus docentes, nosotros por ejemplo lo hacemos al finalizar el año escolar, finalizando el año organizamos de pronto una salida, bueno hacíamos en condiciones de no pandemia, salir un encuentro diferente, un espacio diferente pero eso solamente lo podemos hacer en las semanas de desarrollo institucional y justificándolo entonces como hacíamos, cada día teníamos que trabajar 8 horas, los días anteriores trabajamos 9 para que nos quede ese espacio libre.

¿Qué barreras o inconvenientes se podrían presentar a la hora de implementar una estrategia de motivación laboral?

Una es la que te acabo de decir tiempo y otros recursos y voluntad que a veces las personas no quieren aunque tú le estás diciendo mira yo quiero hacer, aplicar una encuesta pero si las personas no quieren participar definitivamente no lo podemos hacer.

¿De qué manera reconoce o identifica la desmotivación laboral en su equipo de trabajo?

Por la forma como realiza su trabajo, a ver puedo decir que un docente está desmotivado cuando pasan 10 – 15 minutos y no ha ingresado al aula, cuando ingresa al aula y busca alguna excusa para salirse porque eso pasa, el profesor va les deja un trabajo y se sale a hablar con el compañero, a tomarse un tinto a hacer otra cosa, no tiene la motivación de estar en el aula, cuando lo expresan porque también ocurre que lo expresan digan “ah pero es que para que nos matamos aquí si nadie valora nuestro trabajo”, ese tipo de comentarios a veces hacen los docentes.

Cuando un miembro de su equipo se encuentra desmotivado en su trabajo ¿qué acciones implementa para ayudarlo a minimizar el impacto de la desmotivación?

Bueno creo que ahí sería cuando yo te decía comunicación directa, cuando hay algún docente que yo lo veo como que no quiere, yo lo llamo y hablo con él, le digo “bueno profe como estamos, hágale que usted puede, usted es muy buen docente, no se preocupe que yo lo ayudo, lo respaldo ante el padre de familia”, salvo que siempre hago que a veces sé que no tiene la razón el profesor, pero yo ante el padre de familia le doy la razón al docente siendo muy cautelosa en hacerlo si me hago entender, por ejemplo hay alguna dificultad entre algún estudiante y un docente cierto, entonces yo los reúno y entonces empiezo a ver como el docente falló en alguna medida, entonces yo empiezo a mediar entre ellos sin ser muy

evidente yo le digo “no papa de pronto fue que el niño se sintió mal pero el profesor nunca lo quiso gritar, de pronto es su tono de voz”, de pronto empezar a mediar un poco la situación y después ya cuando estamos solitos con el profesor le digo intente bajarle un poquito que de pronto el niño lo siente muy fuerte el niño de pronto se sintió mal pero eso no lo podemos evidenciar nosotros somos los que tenemos que estar ahí y dar ejemplo con los niños, cosas como esas.

¿Cómo identifica las debilidades y fortalezas de su equipo para trabajar en pro de su motivación?

Yo creo que en su actuar, en su actuar podemos identificar como esta su motivación y como también esas características personales pueden apoyarme, me pueden servir para la motivación de los otros, como esa personalidad fuerte de algunos me puede ayudar a que el otro se motivó y como ese que de pronto es un poquito más calladito más sumiso también puede trabajar y encontrar esos factores que a veces no son tan visibles, a veces hay docentes que son supremamente calladitos que no participan, que no se vinculan pero cuando se les dan las herramientas o cuando se les otorga ese poder lo hacen súper bien y se sienten muy motivados.

¿Para usted qué es la felicidad en el trabajo?

La felicidad es sentirme bien con lo que hago es disfrutar lo que hago, es sentirme agradable con lo que hago, es no querer buscar otro trabajo porque donde estoy, estoy feliz, estoy tranquila, estoy bien.

¿Por qué es importante sentirse feliz en el trabajo?

En pro de nuestra vida porque en el trabajo tenemos que imprimir todo lo que nuestras emociones y no porque tengamos que hacerlo sino porque definitivamente uno termina

haciéndolo, uno en el trabajo imprime como esas emociones, como me estoy sintiendo, si estoy feliz, si estoy tranquilo, si estoy amargado, si estoy furioso, eso se lo imprimo a mi trabajo así yo no quiera unido a mis características personales, entonces es súper importantes estar feliz en mi trabajo para poder hacerlo bien bien, porque en el caso de la docencia, el producto son seres humanos, son niños y son niñas y si yo no estoy feliz muy probablemente eso mismo se lo transmito a los niños y eso mismo les estoy enseñando a ellos, porque es que yo soy el ejemplo de ellos, ese es el modelo a seguir y si yo estoy feliz obviamente eso se lo transmito a los niños lo imprimo en mi trabajo y eso será nuestro producto a través de los estudiantes y padres de familia porque a veces los padres de familia también.

¿Cree usted que los docentes y directivos se sienten felices trabajando en la Secretaría de Educación de Facatativá?

No mucho, Yofred realmente cuando uno dialoga con ellos la mayoría dicen, obviamente yo tengo que ser imparcial en mi respuesta no, ellos dicen que ellos no sienten apoyo de la Secretaría de Educación que simplemente les envían las cosas y ya, que no consideramos el tiempo de ellos, que les programamos reuniones y cosas cuando ellos no pueden hacerlo o cuando ya tienen sus cosas acordadas, que todo llega sobre el tiempo, que para la Secretaría de educación ellos no existen como personas, sino simplemente ir a cumplir un horario y hacer lo que tienen que hacer, ese tipo de comentarios ellos realizan, ellos no se sienten apoyados, ellos sienten que no hay estímulos a los docentes, ni para estudio ni para nada desde la Secretaría de Educación, que la noche a los mejores se supone que debería ser un espacio para ellos pero eso es como acordado que solamente participan los mismos y como ellos se tienen que postular pues ninguno tiene mayor motivación tampoco para postularse.

¿Qué factores considera usted que tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo? (remuneración, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, experimentar emociones positivas, reconocimiento laboral, condiciones de trabajo, las políticas de gestión humana)

Obviamente la remuneración, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, experimentar emociones positivas y el reconocimiento laboral.

¿Cómo influye su accionar en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo?

Yo creo que si tiene influencia obviamente, entonces yo creo que si influye en la manera como yo me dirijo a ellos, a veces la situación está muy tensa como por ejemplo la semana pasada particularmente porque los docentes algunos están faltando y eso es un tema complicado para mí, están faltando a su trabajo porque están en paro, están en cese de actividades, estos docentes han faltado a diario me dicen “yo hoy no voy a trabajar porque estoy en paro” a diario lo hacemos a través de una encuesta y ellos reportan eso. Sin embargo según la resolución 571 que ustedes nos generaron de Secretaría de Educación desde el 2016 nosotros debemos solicitar esa justificación escrita y eso fue lo que hicimos, yo les genere una justificación, un correo donde les pedía que justificara el motivo de su ausencia y los días, eso les desmotivó terriblemente, lo tomaron muy mal me dijeron que eso era terrible que como así si todos los días me dicen que están en paro, como yo le pido en correo que lo justifique.

Mi solución ese momento fue explicarles que decía esa resolución, porque se daban las cosas, porque mi obligación y ya como que la situación se fue mejorando, entonces creo que

una de las estrategias, es decir lo que casi siempre hago es intentar dialogar con ellos, intentar establecer acuerdos, intentar a veces llegar intentar ser equilibrada, justa, equitativa.

¿Actualmente se cuenta con estrategias para la gestión de la felicidad en el trabajo o se tiene previsto implementarlas?

No como estrategias como tal no, tenemos algunas por ejemplo cuando hacemos encuentros, cuando hacemos actividades con orientación sobre la motivación, sobre el trabajo en equipo, como actividades digo yo, una estrategia como tal no creo que a veces hacemos actividades y proceso sueltos hoy nos reunimos y hacemos una actividad sobre motivación, sobre trabajo en equipo, sobre comunicación, sobre liderazgo, sobre reconocimiento de las emociones pero como tal una estrategia diseñada y creada no la tenemos.

Como líder, ¿estaría interesado en adoptar una estrategia para la gestión de la felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes?

Totalmente y si me gustaría buscar esos espacios que motiven al docente y que le hagan sentirse bien en su trabajo porque como te decía si uno se siente bien va a entregar lo mejor de sí mismo, y eso es lo que yo quiero para mi colegio, que tanto estudiantes como docentes se sientan bien en lo que están haciendo.

Rector IEM Silveria Espinosa de Rendón

¿Para usted qué es la motivación laboral?

Bueno, pues yo pienso que la motivación laboral es como ese interés que uno tiene para desarrollar su labor, como el gusto diría yo eso también va como también muy asociado como al gusto, tal vez también va un poco ligado a la vocación que uno tiene, porque es que si a usted le gusta lo que hace lo hace bien.

Yo siempre he dicho pues que quienes nos formamos para ser maestros sabíamos lo difícil que era la labor pero el que tiene vocación pues está motivado, quiere hacer cosas buenas, quiere enamorar sus estudiantes, quiere enamorar su comunidad, entonces por lo tanto se mantiene motivado, se mantiene interesado en que esa labor le salga de la mejor manera en realmente lograr que los estudiantes se enamoren del colegio, de ir a estudiar, de ir a aprender, de ir a compartir, de irse a formar, porque pues es que ya no vine esto de la enseñanza sino más bien del compartir porque es que uno también aprende de los estudiantes.

¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo?

No, pues es que si no tenemos motivación créame que vamos a hacer las cosas mal, ósea yo pienso que lo que a usted, creo que usted lo llevo a estudiar una motivación, un motivo, un interés, un deseo, entonces la motivación es lo más importante, si usted está motivado usted motiva a las personas con las que está compartiendo, mire esto llega no solo en el colegio sino desde el hogar ósea en todas las actividades de la vida usted debe estar motivado para que las cosas tengan un resultado esperado un resultado positivo, un resultado bueno, porque si usted no está motivado usted va a hacer las cosas por hacerlas y así como usted las hace las reciben los demás, entonces se va a hacer un círculo vicioso de hacer las cosas por hacerlas pero no se ve ese gusto esa motivación.

Como líder, ¿qué estrategias de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?

Bueno, es importante un aspecto importante es digamos reconocer el aporte y la labor del otro, eso es importante porque a veces y yo veo en muchos ámbitos y me duele hasta a mí también me duele porque a veces todo lo bueno que pasa ay felicitaciones rector o la

institución pero quienes hicieron que eso fuera tan exitoso, entonces es también como el reconocimiento como equipo, es una labor que nadie hace solo.

Yo siempre he dicho muy jocosamente pues si no necesitara sino rector no nombrarían maestros, no nombrarían aseadoras, no nombrarían secretarias, no nombrarían porque entonces él lo haría, no el hecho de que nombren esas personas es porque tiene que ser un equipo para que los resultados se den y me parece importantísimo una situación es el reconocimiento a mí me parece que para motivar a la gente hay que reconocerle todos sus potencialidades, todo lo que hace y también prestarle atención a sus solicitudes, escuchar es tan importante escuchar, así sea que uno no tenga la solución tan fácil pero si escuchar y darle si quiera una voz de esperanza me parece que es una cosa interesante, también es importante darles a conocer mire quien lo creyera pero evaluar al docente con sus estudiantes es importantísimo porque es que generalmente las niñas reconocen a su docente, incluso le cuentan a uno cosas que ni el directivo se da cuenta porque no tiene la oportunidad de estar en todos los salones con las estudiantes mirando muchas cosas que el maestro hace por sus estudiantes y no solo hablo de los maestros, también de los directivos, de las secretarias, de las señoras del aseo que bueno es reconocerle a las señoras del aseo porque a veces se nos olvida y como que creemos que ellas ya tienen la obligación, yo pienso que una cosa importantísima es reconocer, créame que si yo a usted le reconozco que las cosas cuando yo le digo una le reconozco un trabajo usted se ve obligado incluso a hacerlo mejorar, a mejorar porque usted dice mire me están viendo y tengo que ser mejor porque me están mirando, yo sí creo que una de las cosas importantísimas es reconocer.

¿Cómo aportan las decisiones directivas a la motivación de los docentes y directivos docentes en el ejercicio de sus funciones?

Lo que pasa es que Yofred para motivar, para hay que consensuar hay que negociar hay que llegar como a un punto de equilibrio porque créame que uno puede ir como con una idea de hacer tal cosa pero, pues estar con todos los equipos con los que sea, escucharlos, llegar a acuerdos, llegar a mediar, como no llegar a ser tan impositivo porque yo de pronto fui una de las que al principio era como muy impositiva y eso también cansa y eso también crea conflictos y barreras entonces como que hay que llegar a mediar y hay que llegar a equilibrar las cosas nuevamente reitero es importante escuchar y reconocer lo que hace.

¿Qué estrategias podría implementar la SEM Facatativá para gestionar la motivación de los docentes y directivos docentes pertenecientes a la planta de personal?

yo vuelvo y digo lo mismo porque es que yo sé que los colegios no son solo los docentes pero como es esa gran cantidad como el grueso de un colegio son más el grupo grande es los maestros, pero los maestros por que le vengo reiterando en toda esta conversación el reconocimiento, los maestros sienten que no se les reconocen, que no se les tiene en cuenta como ellos se lo merecen, ellos sienten que la Secretaría, el Ministerio, nosotros mismos como rectores vivimos exigiéndoles hagan y como que no reconocemos no los escuchamos, no llegamos como a acuerdos a veces y somos un tanto impositivos es importante que la Secretaría reconozca, que llegue a acuerdos, que escuche como esas necesidades, ese clamor de los docentes claro yo entiendo que los docentes somos un gremio bastante delicado, somos bastante exigentes y a veces como que no nos ponemos en los zapatos del otro y no sé si a través de los años a veces somos un poquito quejambrosos y como que también vamos al otro extremo y a veces no valoramos pero yo pienso que una cosa importante es eso, el reconocimiento, el tenerlos en cuenta para las decisiones, el escuchar sus peticiones, el

contestar sus peticiones porque una de las quejas que hay bien reiteradas es que la Secretaría nunca contestan sus peticiones, la gente se queda esperando que pasaría, que dirían entonces esas son cosas que se deben tener en cuenta de pronto espacios como compartir, ya ahorita que vamos a poder volver, porque ya sabemos que la pandemia nos tuvo un cambio del cielo a la tierra, pero si es importante ese compartir a ellos les gustan que los atiendan, que un paseo, esas cosas si de verdad que motivan muchísimo, motivan muchísimo, los oxigena para continuar como con una entrega como con más compromiso.

Desde su rol, ¿qué está dispuesto a hacer o promover para implementar acciones que permitan gestionar la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes que trabajan en la SEM Facatativá?

Pues créame que estoy en esa tarea porque eso de la pandemia nos trajo a colación muchas situaciones, si usted habla en este momento seguramente vamos a estar desmotivados con la pandemia y este es reitero uno llega a imponer y no es que toca hacer, yo estoy en la tarea de mediar con ellos, en la tarea de llegar a acuerdos, de hacer propuestas, de escucharlos a ver cómo vamos a aliviar un poco porque eso si a los maestros nos tiene créame en este momento enloquecidos diría yo esa pandemia, porque nos volvimos maestros de 24 horas, hay que atender a las niñas que están en casa, a las niñas que no se conecta, al papa que llama a las 9 de la noche, a la rectora que da orden entonces los maestros están de verdad pero estresados, están a la defensiva, están que botan la toalla y créame que la gran mayoría me decía yo si quiero volver, yo quiero volver y tan es así que si usted se dio cuenta mi colegio fue uno de los que prácticamente se vacunaron todos, por eso porque ellos decían no y vieron la vacuna con una expectativa bueno, que la oportunidad gracias a Dios porque queremos volver, la verdad estamos cansados de esta virtualidad . Pues yo si estoy en la tarea de hacer acuerdos, de escucharlos, de mirar un punto de encuentro, como un punto medio, como un equilibrio a

ver si las cosas mejoran porque créame que este ha sido un año difícil, por decir pues uno como que les jala las orejas pero que culpa tenemos que la niña no pueda entonces es como un juego doble que uno no haya ni que hacer, en eso es que inicia la idea de llegar a acuerdos, de llegar como a equilibrio a ver si podemos hacer unos ajustes.

¿Qué barreras o inconvenientes se podrían presentar a la hora de implementar una estrategia de motivación laboral?

Lo que pasa es que, mire los maestros o bueno mis maestros son muy dados como a comparar con los demás colegios usted sabe yo soy uno de los pocos colegios de jornada única en todo el municipio nuestro colegio tiene unas características y hay que trabajar más, no porque el maestro trabaje más horas, pero en últimas si se le complica la vida porque el maestro tiene que empezar a las 6:00 am y terminar a las 2:00 pm así no dicten más horas pero tienen que estar ahí, entonces todo esto los mantiene a ellos bastante descontentos, y bueno de pronto Yofred no estaba antiguamente cuando empezamos la jornada pero yo siempre digo que de los peores errores que yo cometí en mi vida fue aceptar la jornada única, yo tenía un colegio de verdad que con un clima laboral excelente, nosotros teníamos un colegio maravilloso y a nosotros nos ha dañado muchísimo el ambiente de la jornada única porque el maestro se siente castigado, se siente castigado con otras instituciones que solamente trabajan de 6:00 a 12:00 y chao mientras que el profesor allí trabaja de 6:00 a 2:00 – 2:30 tenemos el almuerzo entonces esa es una barrera para mí espantosa, el horario, el horario para mí ha sido mortal, también una cuestión que desmotiva muchísimo y quien lo creyera es que la Secretaría también a veces pues en aras de brindarnos muchas cosas también manda demasiados cursos, proyectos, reuniones y eso desgasta muchísimo y perdóneme Yofred yo puedo participar de todo eso, pero a mí la Secretaría y el Ministerio no me mide

sino por el resultado de unas pruebas externas, por el resultado de cuantos perdieron, por el resultado de cuantos desertaron, el resto no vale, entonces la gente vive muy muy, esa es una barrera terrible que yo tengo, además que como mi colegio es pequeño comparado con los demás colegios los maestros no tengo como cubrir esos maestros o como mandar unos no porque ellos dictan clase en todos los cursos, entonces estar un maestro involucrado en eso, entonces eso si desmotiva mucho muchas actividades, a veces en la Secretaría y eso desmotiva muchísimo.

¿De qué manera reconoce o identifica la desmotivación laboral en su equipo de trabajo?

Pues como, mire por ejemplo, mis maestros yo los he visto últimamente que ellos nunca, nunca se oponían casi a nada. entonces ahora “no, pero porque nosotros siempre estamos cansados, no nos reconocen, la Secretaría es muy cansona”, porque eso nunca había sucedido, ellos están reacios, los maestros se están quejando, los maestros están haciendo mala cara, hacen una reunión y se quedan en un silencio sepulcral cosa que nunca había pasado entonces uno dice los maestros están desmotivados primero, segundo les ve uno como la desidia para participar en las cosas, entonces eso lo hace se da uno cuenta que están desmotivados, claro esto sucedió a raíz de la pandemia y de la jornada única porque eso si la jornada única me puso a mi patas para arriba es algo que a mí me chuequeo que me mando 3 meses de incapacidad por salud mental es porque estaba de verdad, es que nosotros tenemos la responsabilidad.

Cuando un miembro de su equipo se encuentra desmotivado en su trabajo ¿qué acciones implementa para ayudarlo a minimizar el impacto de la desmotivación?

Mire por eso, por ejemplo ahorita nosotros teníamos una cantidad de actividades para estos últimos 15 días, entonces decidimos suspender actividades extras entonces que el día de no sé qué, que la izada de si se cuándo, que el proyecto tal entonces decidimos dialogar con los docentes, mire es que estamos cansados rectora son muchas cosas, listo entonces lo vamos a dejar para después de vacaciones ya vamos a estar en el colegio, ah sí nos parece bien gracias, entonces ya el maestro siente como un ay bueno gracias a Dios, hemos tratado de como de dejarlos que solamente se dediquen a sus clases porque es que lo que vemos, también decidimos eso si fue un acuerdo con ellos, por ejemplo cerrar el grupo del colegio tan pronto se termina la jornada, ósea a las 2:00 de la tarde porque es que todo el día se estaban mandando, hasta yo cometí ese error a las 5:00 de la tarde mire mandaron esto, que el PAE que yo no sé qué cosas, entonces los maestros se quejaban muchísimo que no los dejaban descansar, por eso dijimos cerramos el grupo a las 2:00 pm y se vuelve a abrir a las 6:00 de la mañana cuando iniciamos labores no aceptamos, entonces todas esas son cosas bobas o uno las ve bobas pero son cosas que impactan, entonces hemos hecho incluso últimamente como unas 3 jornadas pedagógicas, sin dejar de dictar las clases, sino haciendo clases por ejemplo de 50 minutos de manera que nos queden 2 horas y en esas 2 horas decidimos reunirnos, escucharlos a que trabajen en área, a ver que proponen, entonces hemos visto que eso ha limado un poco las asperezas porque si venimos de un momento un poco tenso.

¿Cómo identifica las debilidades y fortalezas de su equipo para trabajar en pro de su motivación?

Pues yo diría casi lo mismo que le he venido diciendo, lo que pasa es que un maestro que es maestro por vocación es un maestro que se entrega a su labor, yo tengo maestros de 24 horas que lo están llamando a uno mire tengo tal idea, voy a hacer tal cosa me la autoriza es

que yo cite las niñas en otro horario porque estoy preocupada, entonces esas son fortalezas que brotan a flor de piel; las debilidades pues lo mismo son profesores que siempre por todo se quejan, profesores que viven “ay no pero es que yo tengo gripa, yo no puedo, me dolió la cabeza, a mí me dio no sé qué, yo no pude dictar la clase”, ósea siempre buscan una excusa, no hacen una propuesta mire “pues yo no puedo hacer eso, pero si usted me da la oportunidad yo hago esto”, les ve también su participación por ejemplo en los proyectos uno ve el maestro que está comprometido, que está proponiendo nuevas cosas, que mire tal cosa, esto esta; otros no “pero como lo hago, pero es que ustedes no nos orientaron, ustedes no nos dijeron, yo no entendí”, entonces ya uno ve esa debilidad de que mejor dicho va como veníamos diciendo anteriormente, como que voy porque ese es mi trabajo y a ver si me pagan, pero no con ese compromiso y creo que eso se da en todos los niveles y usted lo sabe.

¿Para usted qué es la felicidad en el trabajo?

Pues mire, que es que, ah bueno en el trabajo si porque la felicidad, lo que pasa es que la felicidad como no hay un concepto único, la felicidad cada uno lo toma a su manera, entonces uno es feliz porque tiene plata, el otro puede ser feliz porque puede viajar, el otro como dice una maestra mía; “ mi planzazo es poder dormir”, entonces la felicidad es lo mismo uno puede, pero por ejemplo uno ve felicidad en el trabajo eso si se manifiesta casi que en todos los docentes cuando sus estudiantes obtienen buenos resultados, cuando sus estudiantes aprenden, cuando sus estudiantes sobresalen, cuando participan en concursos, en exámenes externos y les va muy bien, pues eso si créame que los maestros rebosan de felicidad, entonces esa es una cosa importantísima, el saber que su labor está dando frutos, ósea los resultados de las estudiantes yo diría que son el 80% de la felicidad de los maestros, nuevamente reitero que la felicidad de los docentes el reconocimiento, el exaltarlos, el darle sus créditos, el apoyarlos en sus proyectos en las cosas que proponen, porque es que el

maestro hay que dejarlo que propongan y muchos vienen “mire, yo quiero hacer tal proyecto, eso apoyarlos en lo que ellos proponen para bienestar de la comunidad, en las actividades que proponen, es importante también y que eso si también veo yo la felicidad en mis maestros, sentirse apoyados cuando tienen problemas con algunas niñas, con los padres aun con sus compañeros, que sientan que tienen el apoyo de los directivos eso es cosa bastante importante.

¿Por qué es importante sentirse feliz en el trabajo?

Porque si yo estoy feliz voy a hacer feliz las personas que comparten conmigo, eso créame que si usted es un hombre feliz, un hombre que irradia felicidad, pues los que comparten con usted están felices, pero si usted es un hombre todo amargado pues el que comparte con usted resulta estando también en esa misma tónica entonces claro la felicidad, porque es que la felicidad sale a flote, la felicidad se nota, la felicidad se ve digámoslo así, entonces pues es importante que un maestro sea feliz para que lo lleve a sus estudiantes que en últimas son lo más importante para que lo lleven a su equipo de compañeros, a las personas con las que se relaciona a diario, porque una persona que no es feliz esta como atropellando a todo el que se le aparece; regañándolo, peleando con la señora del aseo, con la niña, con el profesor con todos no ve, entonces es importantísimo ese sería el ideal pienso yo.

¿Cree usted que los docentes y directivos se sienten felices trabajando en la Secretaría de Educación de Facatativá?

Pues, digamos que no es, es que lo que pasa es que la infelicidad se da es por la situaciones que se vienen presentando, la labor, porque si yo reitero que el maestro que llego a la docencia con vocación es feliz, es feliz aún con todas las dificultades, es feliz trabajando, pues digamos que claro que tenemos que ser felices porque tenemos un trabajo, tenemos un trabajo ,que afortunadamente ha sido un trabajo que nos ha dado para vivir, para sacar adelante nuestros

hijos, para tener una vida digna entonces, si claro nos sentimos felices de trabajar en la Secretaría de Educación claro que sí, que los momentos de infelicidad se dan por las vicisitudes que se presentan a diario, por ejemplo esto de la pandemia fue una cosa terrible que nos arrebató muchas cosas, que nos obligó al cambio, que nos obligó a repensarnos, que nos obligó a tomar otras alternativas, a meternos en otro cuento de la educación muy diferente que pronto las personas con unos cuantos años como yo, pues no habíamos pensado que nos iba a tocar vivirlo, si yo sí creo que sí.

¿Qué factores considera usted que tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo? (remuneración, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, experimentar emociones positivas, reconocimiento laboral, condiciones de trabajo, las políticas de gestión humana)

Yo casi que diría todas las anteriores, porque es que mire si usted se da cuenta ahí habla del reconocimiento, claro y si usted tiene una buena remuneración y si a usted se le da la oportunidad de ascender, pues quien no se va a poner feliz, si como dicen por ahí pues no es que el dinero sea todo pero es tan necesario para todo, que claro que la remuneración es importante, que claro que el reconocimiento por Dios santísimo que se le exalte, que tenga; es lo que yo le digo yo sí creo que son todas las anteriores porque es que la una lleva a lo otro, o sea esas que usted está enumerando ahí es como el cúmulo, realmente para que un maestro sea feliz para que viva feliz todo el tiempo.

¿Cómo influye su accionar en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo?

Yo creería que si me puedo dar el lujo de decir que si he propiciado que haya un buen ambiente, un ambiente de felicidad, de camaradería, de dialogo, claro hay momentos en que hay que exigir y hay cosas que no son negociables entonces ahí tiene uno que exigir y de pronto no falta el que se molesta porque entonces no la rectora no nos dio esta vez la oportunidad de, no es que hay cosas que no se pueden negociar, por decir el horario, por decir las horas de 60 minutos, no que tal colegio es allá, pero aquí como yo les digo “profesor si yo lo estoy obligando a hacer algo que usted no debe hacer pues acúseme, quéjese” “ah no, es que no sé qué”, pero si yo pensaría que sí y vuelvo y reitero que una de las cosas que me tienen motivada con toda y la experiencia que tuve y que también tengo miedo de volver por mi salud, mas no por el colegio porque es que allá en la prespecialidad nosotros llevábamos otro ambiente o sea ahorita a través de la virtualidad hemos tenido unos choques digamos como naturales como por el mismo estrés que manejamos, porque se cae la señal, porque no pudieron dictar la clase, porque se fue la luz, entonces ya yo pienso que en vivo y en directo se puede subsanar, pero si yo con el trato que llevo con ellos, con la misma manera de llegarles de todo, pienso que si contribuyo muchísimo a ese aspecto en el colegio.

¿Actualmente se cuenta con estrategias para la gestión de la felicidad en el trabajo o se tiene previsto implementarlas?

Bueno, nosotros hemos venido haciendo yo siempre me valgo de mi orientadora, mi orientadora modestia aparte tengo que decir que es una de las mejores que tiene el municipio es una supremamente sabia, comprometida y de las pocas que lo que aprende lo lleva a aplicarlo en su labor, eso sí me le quito el sombrero, y ella está muy pendiente, entonces estamos haciendo reuniones, bueno no reunión como reunión, sino yo la llamaría un compartir donde dirigidos por ella hacemos actividades, juegos, como para la misma salud mental, el aliviar un poco el estrés, sentirnos como un poco tranquilos, eso si lo hemos venido

haciendo, porque claro uno se da cuenta que las cosas están como, entonces eso si lo hace la orientadora entonces si lo hace con muchísimo profesionalismo, ella está metida en muchísimos cuentos de hecho que se está, esta presta a graduarse en doctorado, entonces está muy fresca en conocimientos, en nuevas estrategias, entonces de verdad que lo venimos haciendo porque si me tiene preocupada mucha situación de la virtualidad.

Como líder, ¿estaría interesado en adoptar una estrategia para la gestión de la felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes?

Si claro, es que toca, es que toca además, es decir que si uno no la toma pues vamos a ir como hacia atrás, como la idea es ir mejorando día a día, es que realmente nos toca llegar a empezar a buscar estrategias, a buscar actividades, a buscar situaciones, que mejoren esa felicidad, esa motivación, esa entrega del docente, eso sí créame que es una de las tareas importantes que hay que hacer y pensaría yo que desde todos los ámbitos, que desde la Secretaría, desde los colegios, desde en fin.. Para retomar como un nuevo aire

Rector IEM Juan XXIII

¿Para usted qué es la motivación laboral?

Para mí la motivación laboral es lo significativo, lo importante, digamos que a partir de la misma del mismo gusto que yo sienta por mi trabajo voy a trabajar mejor y voy a dar mis mejores capacidades para desempeñarme y obtener mejores resultados esto para mi es la definición.

¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo?

Porque yo creo que si uno no hace con agrado las cosas ya realmente pierde el interés, pierde el gusto, por algo que usted debe hacer pero que esencialmente lo hace porque le nace

porque es parte de su ser como persona y por eso lo hago y creo que es pertinente que para hacer un trabajo uno debe estar motivado sino no tiene sentido.

Como líder, ¿qué estrategias de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?

Generalmente reconocimiento de los aspectos positivos que el administrativo, el docente, o el personal bajo mi cargo realiza entonces motivarlos, estarles haciendo permanentes acompañamientos. Así mismo cuando las cosas no van tan bien hacerles las observaciones de la mejor manera posible de tal forma que la persona no se sienta agredida sino que sienta que se le está ayudando a formar y a que de unos resultados que sean de satisfacción para la entidad.

¿Cómo aportan las decisiones directivas a la motivación de los docentes y directivos docentes en el ejercicio de sus funciones?

Bueno las decisiones de los directivos deben ser tomadas con mucho cuidado pero transmitidas todavía con mayor respeto por las personas por que a veces no van a ser quizá bien recibidas, pero generalmente porque lo ven como un trabajo adicional pero generalmente está en la táctica con que uno como directivo le llegue a la persona entonces si yo les hago ver lo importante que es el trabajo en equipo, lo importante que es la labor que ellos desarrollan, lo importante que es esa persona para el desarrollo de ese trabajo, pues yo creo que se busca una meta y esa meta es obtener resultados satisfactorios de su labor.

¿Qué estrategias podría implementar la SEM Facatativá para gestionar la motivación de los docentes y directivos docentes pertenecientes a la planta de personal?

Bueno yo diría que los maestros generalmente con todo pues, sobre todo los más antiguos presentan mayor resistencia a las cosas, entonces nada es bueno como yo les digo y uno debe

buscarle el lado bueno para eso, entonces es como, yo diría esas personas difíciles es poderlas reunir en un entorno diferente, poder dialogar con ellos, conocer de cerca más de cerca cuales son las dificultades, o porque de pronto ellos presentan normalmente inconformismos, resistencias, poca colaboración, los comentarios que hacen son muy negativos, mirar por que esa negatividad a veces por las cosas y para poderlas contrarrestar eso es lo que pues yo haría ese trabajo esa manera o ya más personalizado, yéndome a la persona que está incidiendo en los demás, de hecho uno como directiva le toca a veces, uno percibe esta persona es la que quiere dominar y hacerle ver a las personas a los demás que uno tiene su criterio y que no es el otro el que le indique a uno el camino sino que uno mismo debe buscar lo que uno siente que debe ser lo correcto, entonces yo creo que la Secretaría ahí tendría esa opción de llamar a los que presenten mayores dificultades frente a eso para apoyarlos y mirar a ver cómo se logra que ellos tengan un punto de vista diferente.

Desde su rol, ¿qué está dispuesto a hacer o promover para implementar acciones que permitan gestionar la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes que trabajan en la SEM Facatativá?

Yo creo que es necesario realizar encuentros hacer una serie de actividades diferentes a lo académico donde el docente pueda demostrar otras cualidades donde se pueda relacionar con otros, donde pueda tener un espacio lúdico deportivo, de distracción, de hecho yo lo he ido adelantado de los cuatro años que llevo en la institución, dos de poderlos llevar el día del maestro los puede hacer en dos momentos en dos lugares diferentes y uno cómo ve el cambio del docente, o sea siente que son valorados y pues si hay uno o dos quede pronto sienten que es una obligación generalmente terminan convencidos de que es algo importante que se requiere como para cambiar esa forma de ver las cosas y que todo no es tan rígido sino que

el colegio también piensa en el bienestar de ellos, entonces yo normalmente soy muy partidario de tener ese tipo de encuentros donde podamos tener una convivencia, donde se le charle se le haga unas reflexiones puede ser con diferentes personas donde pues nosotros sabemos que ahora la religión católica no es la única admitida en la parte educativa, entonces llevar personas que reflexionen en el entorno del campo laboral y de que hay un ser supremo indistintamente de quien sea, bueno todo eso tipo de cosas motivacionales sería lo que yo normalmente hago tener la oportunidad de que ellos se distraigan con un juego de fútbol, de tejo, de parqués, de baloncesto, de microfútbol, bueno lo que sea pero esos momentos son bien importantes, de baile dejarles una parte de distracción, eso como motiva al maestro.

¿Qué barreras o inconvenientes se podrían presentar a la hora de implementar una estrategia de motivación laboral?

Sobre todo la barrera está en el pensamiento de la persona, cuando hay personas que son apáticas a lo que son encuentros grupales, son muy independientes, porque son personas generalmente muy solas o les gusta vivir en un entorno solitario, son las más difíciles de lograr vincular al grupo, entonces pues casi que con ellos toca hacer un trabajo un poco más complejo pero al fin y al cabo yo creo que la satisfacción de uno como directivo está cuando logra vincularlo y que sin darse cuenta resulto metido en el cuento y se metió ese sería el reto está en eso en lograr que esas personas difíciles encontrarles cual es el detallito, por donde es, cual es la dificultad y tratar de minimizarlas para que conformen el grupo y los resultados sean más justos y que sean colaborativos con todo mundo.

¿De qué manera reconoce o identifica la desmotivación laboral en su equipo de trabajo?

Bueno yo lo reconozco cuando se da alguna directriz y no es respondida de manera satisfactoria por todos entonces uno empieza a mirar, bueno a este que, cual razón tiene empezar a buscar el por qué esa persona o esas personas son renuentes a participar o responder a colaborar frente a una solicitud o frente a un requerimiento o a una directriz, con esas personas pues lo más fácil es lograr o llegarles a ellos a través del dialogo, escucharlos a ellos. Normalmente creo que lo mejor si es como separarlos de grupo y pedirles como que le cuenten, un ambiente más de dialogo que de recriminación.

Cuando un miembro de su equipo se encuentra desmotivado en su trabajo ¿qué acciones implementa para ayudarlo a minimizar el impacto de la desmotivación?

Bueno en eso si a veces uno encuentra personas que realmente los ve uno con depresión, los ve con tristeza, los ve de pronto con pocas ganas de hacer las cosas, todo se les hace difícil, todo se le ven solo problemas, entonces con esas personas toca allanarles el camino, bajar uno un poco su nivel de exigencia, como ponerse en los zapatos de ellos para tratar de entender que motivos hay, si uno logra hacerles ver que realmente las cosas no son como la están ellos percibiendo hacerles cambiar de actitud, de pronto es que no ha tenido la posibilidad de expresar lo que sienten es muy probable que tengan problemas en su casa y eso este incidiendo en su trabajo, es muy probable que se sienta que no está recibiendo el apoyo del colegio, o en el caso del directivo docente, entonces eso hay que darles espacio de confianza para que el funcionario o el docente tenga la seguridad de decirle a uno realmente me está pasando esto y así poderlo ayudar mejor.

¿Cómo identifica las debilidades y fortalezas de su equipo para trabajar en pro de su motivación?

Bueno, yo normalmente la identifico cuando al mirar la cara, la respuesta, el gusto que le da, la espontaneidad el querer decir yo quiero colaborar, yo quiero participar, como identifico de que no pues generalmente hace mala cara tiene, es renuente a acatar, entonces casi lo que yo le digo a mis maestros y al personal es yo cada uno se cual es cual, pero yo tengo docentes de buena calidad y de pronto uno o dos que pasan como gruñón pero ese gruñón tiene sus cosas muy positivas, entonces creo que de todos hay que aprender, tener ese tacto para lograr llevarlo a que el trabajo de él sea muy representativo, demostrarle que lo que él hace es valioso y que sin él pues obviamente las cosas no serían iguales, eso es importante la verdad es que eso es bien importante.

¿Para usted qué es la felicidad en el trabajo?

Bueno en el trabajo la felicidad mía es el alcanzar las metas que tengo, quizá yo a veces me propongo metas muy altas, pues uno dice no la meta yo la voy a obtener en tal momento pero cada etapa que va pasando y me va dando de pronto resultados favorables para mí me genera una satisfacción, una felicidad incambiable o sea es como ir construyendo todo lo que yo espero por escalas y entonces decía alguien algún compañero “yo en mi casa celebro el colocar una puntilla porque sobre ella voy a colocar un cuadro” y para mí es motivo de satisfacción entorno a eso cuando reúno a mi familia y le brindo así sea una gaseosa un ponqué, una cerveza, porque para mí es satisfactorio tener un motivo entonces creo que ese sería como el eje, lograr eso como que todo la felicidad de uno sea no ver el trabajo como un problemas sino verlo como algo, que como ahorita yo lo utilizaba con los profesores decía es que nosotros estamos acá porque esto nos gusta, no porque estemos obligados aquí, a uno le nace ser maestro entonces uno busca buenos resultados en los buenos y en los malos resultados entonces uno tiene que cuestionarse cuando las cosas no le van bien, entonces yo como docente tengo que preguntarme porque mi niño porque no me está alcanzando los

logros, yo como directivo tengo que preguntarme bueno este docente porque no me está llegando a las metas que yo aspiro entonces al contrario de estos espacios y pues yo creo que es bastante importante tener esa posibilidad realmente de llegar a esa felicidad por que esa felicidad casi que uno la logra por el momento, cada espacio tiene su felicidad.

¿Por qué es importante sentirse feliz en el trabajo?

Bueno para mi es importante sentirme feliz en el trabajo porque si yo no irradio felicidad, yo no irradio gusto por lo que yo hago, si yo como directivo docente debo ser el primero, y yo no motivo a la gente, yo no pongo lo positivo mío frente a esto, todo el mundo va a estar mirándome y va a decir pues si el cómo directivo no le pone todas las ganas a su trabajo pues yo menos, o sea en que me voy a afanar si el que tiene que arrastrar la locomotora esta varado no quiere, le falta gasolina; bueno tantas cosas, entonces por eso yo creo que es importante que yo llegue con ese positivismo a mi trabajo para que así mismo se lo inyecte a todo mi equipo de trabajo.

¿Cree usted que los docentes y directivos se sienten felices trabajando en la Secretaría de Educación de Facatativá?

Sí, yo creo que la gran mayoría si señor yo diría que el 99.9% sienten alegría de estar vinculados con la Secretaría porque es una buena secretaría de educación, ustedes como líderes han logrado darle una imagen muy positiva de responsabilidad, de seriedad, de compromiso, de orientación, de asesoría, todo eso ha hecho que la imagen cambie; yo que estuve por fuera un tiempo pues soy uno de los que me doy cuenta del cambio, una cosa es estar certificado y otra cosa es no estarlo, el estar certificado permite más cercanía, permite tener al amigo más de cerca, permite tener la solución más de cerca, permite que ustedes también nos tengan a nosotros ahí más cerca y que así mismo conozcan los derechos y lo que

ocurre en los colegios como una manera más puntual, desde una distancia mayor pues no es lo mismo porque no hay esa seguridad, esa confianza, no hay esa certeza de que uno puede contar con la Secretaría para cualquier apoyo.

A ustedes yo creo que es satisfactorio lo ve uno con los profesores provisionales y ahorita no mas también se los decía a los docentes que gusto ver uno los docentes provisionales que anhelan algún tipo de vinculación un poco más estable y muchas veces uno estando en propiedad no se da cuenta o no valora que tiene algo muy positivo, entonces yo lo que percibo es una gran satisfacción de poder trabajar con ustedes.

¿Qué factores considera usted que tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo? (remuneración, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales, experimentar emociones positivas, reconocimiento laboral, condiciones de trabajo, las políticas de gestión humana)

Bueno la felicidad en el trabajo está en que uno sienta el respaldo, en mi caso el respaldo de la Secretaría a mí me satisface poder demostrar resultados con el apoyo de ustedes, porque que no sean oídos sordos a mí me faltó un docente y lo solicité y se quedó así, no ustedes hacen todo lo habido y por haber por resolver el problema y eso así ustedes no lo logren percibir para uno es un nivel de satisfacción grande, cuando ustedes de pronto nos hacen una invitación para una representación para que participemos de algún tipo de reunión específica, para que seamos como voceros o por lo menos seamos tenidos en cuenta, eso es importante como lo valoran a uno y es tenido en cuenta para todo ese tipo de cosas es mejor que la remuneración, es mejor que un reconocimiento, yo a veces le digo a los profesores yo hago cosas pero pues no vivo pendiente a ver si me lo premian si no me lo premian, muchas veces ni me postulo pues uno no ve, y dice bueno de pronto mira otras opciones pero fuera de eso

si es importante digamos lo que uno personalmente siente y obviamente el que diga que en la parte económicamente no es significativa, claro eso repercute pues es algo que permite darle tranquilidad a su familia a uno mismo, el sentirse bien pago porque ese trabajo también es exigente, porque es comprometido, es la responsabilidad, entonces ese es un factor bastante también importante.

¿Cómo influye su accionar en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo?

Bueno, yo creo que generalmente soy muy influyente en las cosas y siento que la mayoría de las personas reciben con agrado las orientaciones y las directrices que se dan, entonces eso a mí me permite tener tranquilidad porque ya se ha ganado un espacio de autoridad, se ha ganado uno un espacio de respeto por su labor y se lo ha ganado porque sus resultados, porque lo que uno se ha empeñado en hacer así lo demuestran a pesar de todas las dificultades que pueda tener, entonces eso hace que el equipo de trabajo que trabaje con uno pues también sienta que uno como líder los está orientando para el bien de todos y no para el bien personal del directivo docente.

¿Actualmente se cuenta con estrategias para la gestión de la felicidad en el trabajo o se tiene previsto implementarlas?

No, como tal no las hay que hemos hablado con el orientador sobre el tema y con los coordinadores sí, porque consideramos que el espacio del trabajo debe ser visto como algo que es parte integral de su labor y no que es una obligación sino que es algo que debe permitirle a uno realizarse y no verlo como que me toco y ya sino que cada vez, cada experiencia, cada día que pasa, cada momento que deben enfrentar sea como directivo o

como docente o en el rango que sea tenga alguna cosa que sea un aliciente y eso sería importante para nosotros como directivos en el caso de orientación si soy uno de los que les digo que tengamos el grupo de bienestar que busquemos estrategias para que ese equipo de bienestar formado por los mismos docentes participen también de las celebraciones que sean los que lideren, sean los que organicen una actividad y de hecho ellos tienen a veces ideas muy buenas que a uno pues no se le ocurren pero los mismos docentes del grupo, de la misma participación que uno les dé estaría bien y si soy partidario de poderlos implementar, allí a veces faltan recursos económicos más que humanos, entonces esa es la mayor dificultad porque uno desde el colegio no puede destinar recursos, sino que todo es colabóreme acá, colabóreme allá ese es un reto pero se siente uno satisfecho cuando el maestro le dice gracias por esta celebración, gracias por este reconocimiento, gracias por este almuerzo, gracias por este desayuno, entonces todo esto eso hace que haya un ambiente agradable y de felicidad producto del trabajo de cada persona.

Como líder, ¿estaría interesado en adoptar una estrategia para la gestión de la felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes?

Sí señor, estaría encantado de poder tener una directriz de poder contar con un apoyo puede ser externo y puede pues planear tener un proyecto de satisfacción, un proyecto de felicidad, y como usted lo llama de motivación y felicidad que bonito nombre me encanto el nombre que le tienen porque es que esta en eso en la motivación y en la felicidad esta la supervivencia del ser humano, entonces yo creo que si es importante esas dos palabritas.

Rector IEM Manablanca

¿Para usted qué es la motivación laboral?

Pues en principio, como motivación como tal, para mí es un estado, un estado que se logra con un conjunto de varios aspectos materiales e inmateriales cómo son un buen ambiente de trabajo: físico y emocional, donde el docente sienta y el estudiante que lo que están realizando significa algo para ellos en su cotidianidad, en su vida diaria y como mejoramiento personal, profesional y en ciertos aspectos emocional. Que es complejo, que es complejo porque aunque la palabra motivación sea tan utilizada y tan rayada es muy compleja, como lo decía, puesto que demanda demasiado tiempo, demanda tiempo el poder diseñar una herramienta motivacional, demanda tiempo mantener la herramienta y el estado emocional de motivación, que no es sencillo porque la gente discúlpeme el termino, cuando es perezosa pues no puede llegar a esos estados de entrega laboral para mantenerse motivado con lo que hace, para sentir que lo que está haciendo es algo que lo beneficia a él y como alguno de nosotros lo digo ya a nivel personal, siento que con el beneficiar al prójimo me siento contento, me gusta, me gusta ver que logro que se hagan cosas en beneficio de los chicos, de la comunidad como tal. Que hay aspectos internos y externos que rompen con la motivación, sí, que hay estados emocionales sensaciones que quiebran con mi motivación, sí. Que probablemente algunas de mis acciones con agentes externos afectan mi motivación, sí, llámese estudiantes, docentes, administrativos, es complejo cuando en ciertos momentos la facultad de autogestión de las emociones impide que uno lleve a buen término lo que uno espera, yo me podría catalogar como alguien impulsivo, noble ante todo, demasiado, pero explosivo. O sea, llega un momento en que yo tengo muchas cosas y siento que hago bien mi trabajo, siento que estoy bien con la gente con la que estoy trabajando, me siento contento, pero hay factores externos, como yo te decía, que yo lo puedo ser para otros y que otros lo son para mí, que me hacen querer tirar la toalla, que siento que no se valora todo lo que uno viene haciendo y eso es importante en el proceso motivacional. Yo no necesito que me den una condecoración, yo no

necesito que me hagan un reportaje, ni que salga en televisión diciendo es que es un rector espectacular por esto o aquello, yo solamente con que apoyen lo que yo vengo haciendo y con que la persona diga que lo que yo estoy haciendo está muy bien o es susceptible de mejoras y me dé herramientas para mejorar, es más que suficiente para mí, eso me mantendría motivado, por el contrario, cuando siento que hay degradación de mi labor, cuando siento que hay una persecución, cuando la presión es tanta que, que uno dice, discúlpeme el termino: mierda, entonces lo que vengo haciendo no importa un culo, no hice ni mierda, no hice nada, entonces cuando pasa todo eso, es cuando yo me rompo, me quiebro y siento que la motivación se va. Como hablamos de estados y de emociones, de sensaciones, pues cada vez que llega un nuevo estímulo se puede ver un cambio, salgo de ese espacio en el que me tiene tan mal y esa presión en la que estoy y si yo cambio a un ambiente diferente y de pronto yo llegar a mi oficina y ver que el hombre está arreglándome lo de los vidrios, que está cuadrándome lo del tanque, que es lo que estamos haciendo ahorita, que llegó la que secretaria y está pendiente “mi rector que esto y aquello”, me tranquiliza un poco eso, me tranquiliza y me calma y logro como dejar a un lado esos externos que me afectan tanto. Me preocupa cuando yo soy esos externos para algunas personas, tanto así que he tenido que optar por acercarme a la persona y decirle “discúlpame por la manera como te hablé, o bueno no fue mi intención, no estaba enterado de esto o de aquello” porque de ahí viene, eso es como una herida, las heridas tienen una costra, cicatrizan, pero queda la cicatriz, queda ahí y uno no se olvida de esas cosas, o sea las cosas, es más difícil olvidarse de los aspectos emocionales que los físicos, yo me rompo un brazo y no me acuerdo un día que me rompí un brazo, yo no me acuerdo, pero a mí me afecta algo y entra el proceso de los recuerdos, de los remordimientos, de los, de como por más que no esté viviendo el momento de depresión, de afectación, de desmotivación lo recuerdo y me afecta ya pero ¿por qué?, ¿Por qué?, y es

ahí esa impotencia que tiene uno, que siente uno cuando no se puede lograr de ninguna manera que las cosas cambien, sino que se aumenta y se mantiene que uno está dentro de un estado que no es el que uno espera, yo, bueno pues eso ya es como personal, pero a mí me gusta, yo tengo ciertas manías, cuando yo estoy muy muy muy nervioso y jodido yo me pongo a comprar, yo he venido desde el año pasado, parezco una vieja, salir de compras y compre y aparte de comprar lo que más me encanta es estrenar, abrir cajas, mirar en YouTube como se utiliza esto, que como me queda la pinta, y eso que este año he tenido unos motivantes muy positivos, más sin embargo las cargas sobre todo a nivel laboral y los aspectos laborales han sido demasiado desmotivadores, como le decía ahorita antes, me sentí ofendido, agredido y degradado, porque es como si mi labor como directivo docente no se estuviera desarrollando a buen término y yo siempre hago las cosas bien y que actuó de buena fe, intento hacerlo, pero cuando se empieza a hablar de mi labor, de mi desempeño, de cómo hago las cosas y aparte de todo que no hago las cosas, o que no las hago como debe de ser eso a uno lo deprime, yo he llegado a estar en estado de depresión y de estrés pesados cuando yo llegué aquí a Facatativá, yo fui directo a psicología y a psiquiatría, yo tuve mi primer cita de psiquiatría la tuve en Febrero – Marzo de 2019, la segunda no la pude tener porque estábamos en pandemia, más sin embargo yo intentaba, pues bien chévere vacano yo le había comentado algo, más sin embargo yo he intentado seguir trabajando, pero ha estado muy pesada la cuestión, yo he llegado a sentirme solo, que no tengo apoyo ni de docentes ni de administrativos, ni de directivos, ni de la Secretaría de Educación, entonces eso me da duro, sentir que uno no cuenta con apoyo, este año lo positivo, pues mi hijo vino, mi hijo vive en Estados Unidos llego acá desde maso menos desde el 15 de Marzo el llego y yo desde el año pasado llevo ahorrando para los cumpleaños, para fin de año. Sin embargo saque otra plata y me voy con el de viaje esperando que me llegue el momento de irme también, pensando que

cuando regrese voy a decir “ya quiero devolverme” porque así pasa, pero necesito el break, necesito el break porque la presión es bastante alta, es muy grande y a nivel laboral sé que desde el Ministerio de Educación se viene ejerciendo una presión grandísima con respecto al proceso de la alternancia, que los entes territoriales también están presionando, pero específicamente en mi caso se debería ser mucho más coherente, y equitativo, yo siento que la Secretaría de Educación no se le da el principio de equidad, que hay favoritismos, que hay el que me cae bien, no el que me cae mal porque digamos que no, pero si el que me cae bien, entonces esos favoritismos rompen con la equidad rompen con el principio de homogeneidad y eso hace que uno también se sienta afectado porque palmadita en la espalda para el que hace lo que la Secretaria espera así se incumpla con la norma, pero al que está pendiente de la norma pues graves, que así es mi caso, pero bueno igual ahí se va a armar el proceso y se va a armar la grande, mi más grande motivador soy yo mismo y detrás de ello las pequeñas cosas; el poder ir a trabajar, el poder ser bondadoso ósea darle a la gente lo que pueda, me gusta ser muy colaborador, estar dispuesto a ayudar a la gente. Un caso; voy en el automóvil me hacen la parada “súbase, ¿cuánto le doy?, no sumercé tranquila, el día que rece un Ave María, récela por ese señor que la cargo en el carro y ya”; esas cosas a mí me llenan, entonces digamos que desde ese punto es eso, y desde lo desmotivante pues, desmotivante si es la cuestión de los externos, compañeros de trabajo, jefes, bueno yo no he tenido pleitos con padres de familia la verdad, la mayoría los he intentado sacar adelante, ¡ay! Pero esa impotencia me mata yo tengo un caso como una niña tenaz, pero es que aquí no se han hecho las cosas como se deben hacer y cuando yo no puedo yo no sé qué decirle a la persona, cuando ya no está en mis manos yo no sé cómo decirle porque a la persona que acuden es a uno y yo decirle a la Secretaría muy pocos vienen acá el que viene acá es porque ni siquiera fue a

hablar allá con eso le digo todo, el que viene aquí a joder es porque ni siquiera conmigo ha hablado, pero el que habla conmigo no llega acá.

¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo?

Yo podría decir que si no me encuentro motivado dentro del ejercicio, el ejercicio es una carga para mí, y cualquier carga afecta la homeostasis, me afecta como persona, me genera estrés, me genera malestar y yo no quiero estar mal. Por lo tanto, es importante mantenerse uno motivado, dejémoslo ahí para estar más claros porque si no me descargo aquí en verso.

Como líder, ¿qué estrategias de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?

Primero que todo el dialogo, la participación, la escucha, el reconocimiento, y una cuestión que ellos no lo tomarían como motivacional, pero debería ser así y es el seguimiento y control, está muy mal enfocado el seguimiento y control deben ser dos estrategias para la mejora continua, para la motivación permanente, pero ellos lo toman como algo represivo, como algo que es calificativo y en gran medida que uno quiere buscarles el quiebre y no es eso, porque es que el seguimiento y control igual deber ir de la mano con el acompañamiento, el acompañamiento es el que brinda herramientas para que la motivación se mantenga, si yo lo estoy acompañando en el proceso, voy con él, le digo esto aquí, esto allá es mucho más dentro del aspecto de motivación, es mucho más motivante que decirle “vaya hasta allá” ósea no es ordenarle, no es ver que lo haga, es en la medida de lo posible acompañarlo en el proceso eso para mí también lo considero un factor motivacional que no con todos se puede realizar, porque no todos lo toman de la misma forma esa es otra dificultad para poder mantener estándares motivacionales altos dentro del equipo y es la vista que se tiene del rector y del docente y eso es un paradigma que se tiene, que si uno quiere llegar al rector no hay manera, no hay poder humano, poco a poco intenta uno metérseles a ellos, intenta uno darles, pero que llegue el momento a que exista algo importante, la confianza para que se den

los procesos motivacionales es complejo, es importante la confianza, yo necesito confiar en la persona y la persona debe confiar en mi para que vea que lo que estoy haciendo es en beneficio básica y particularmente de los estudiantes en mi caso, y eso es un factor importante en proyectos motivacionales.

¿Cómo aportan las decisiones directivas a la motivación de los docentes y directivos docentes en el ejercicio de sus funciones?

En principio estamos intentando plantear esas estrategias, en una toma de decisiones como equipo directivo, todos los directivos docentes, coordinadores, y rector intentamos reunirnos para que no sea una situación demasiado impuesta por una persona, sino que cuatro personas pensaron mucho mejor y podemos lograr identificar de manera más amplia las dificultades y las estrategias de mejora. Sin embargo no es sencillo se debe optar por la escucha, hacerlos participes de la toma de decisiones y yo considero que ese es un factor motivacional para el trabajo de los subalternos, así como el ejercicio académico, el docente tiende a hacer parte al estudiante de la construcción del conocimiento, entonces en esa medida la construcción de las decisiones debería ser así sin que, se dejen de lado los intereses de la institución por los cuales debe velar el directivo docente, ahí es donde está el “rifi rafe”, que el directivo docente no vaya a decir “ah listo” entonces puede trabajar cinco horas nada más y se van para la casa, no, es seguir la norma y tenemos que llegar al consenso.

¿Qué estrategias podría implementar la SEM Facatativá para gestionar la motivación de los docentes y directivos docentes pertenecientes a la planta de personal?

Yo creo que particularmente un espacio de escucha, así nos demoremos todo el año, pero sí que sería interesante, poder escuchar, es que la tarea es escuchar a ochocientas personas

pero de pronto en cualquier momento, usted poderse ubicar e identificar casos particulares, donde esas personas necesitan ser escuchadas, donde se sienta que la Secretaría de Educación está pendiente de ellos y así mismo, el reconocimiento pero no quiero, o sea la cuestión no es inventémonos como está el evento de las experiencias significativas, váyase un día a una escuela un colegio y hagan una visita y entren a un salón donde ustedes vean a los chinos jodiendo, jugando, corriendo y decirle “venga maestro, que tal” me parece interesante y allí si hacerle la invitación al docente de hacer, porque yo les digo a ellos porque yo también tengo esa falla, sistematicemos, documentemos, hagamos un día de campo y eso si lo podemos tener como nuestra experiencia significativa, todas son experiencias significativas unas en mayor medida que otras pero el docente no necesita que le den un título ni un cartón, no lo necesitan uno necesita saber que están haciendo bien el ejercicio, que si eso se necesita para evaluación sea como testimonial, rector queremos felicitarlo sus docentes, ta, ta, ta, y esos docentes lo tiene uno en cuenta para esa evaluación de desempeño desde el punto de vista de mejoramiento porque es que esa es otra cuestión yo les decía al equipo directivo y esto se sale un poquito de la cuestión y eso es como una herramienta tan chévere como esa la evaluación de desempeño la prostituyen con aspectos como que dependiendo lo que saque tiene usted entonces para ascender, dependiendo de lo que saquen para un traslado, dependiendo de lo que saquen para una maestría, una especialización, entonces es darle mal uso la herramienta porque todos van a querer más y así no se haga esta uno perdiendo el proceso, entonces ahí yo considero que una herramienta tan chévere como es esa la prostituyeron en el Ministerio de Educación diciendo que se utiliza por mérito, yo soy 2A y ahí trabajo y no he podido ascender listo, estoy tranquilo yo no necesito como les decía con lo poco que tengo siento que tengo lo que quiero tener en este momento si quiero tener más pues me aguanto y en cuestión de posesiones después las tendré pero mi afán no es quedarme

con plata como sé que, eso es como la Alcaldía que queda con el 10% yo he tenido eso, y yo le decía, “sabe que hermano ese 8% que usted me va a dar porque finalmente no era el 10 sino el 8 dejémoslo para el colegio, mire me falta implementos deportivos, esos dos millones de pesos mándemelos y no importa y ya tomen su donación” y listo así cuadraba yo y uno se queda tranquilo, no tenía para el día de la familia, tráigame esto, tráigame un camping, una carpa, unos juegos, y eso lo entrego en la carrera de observación de los padres de familia, así fue, esa fue la premiación de la carrera de observación, entonces esas cosas así es mucho más viable y a mí me gusta ver a la gente así sea un momentico en la vida, reírse, pasarla bueno y no solamente el ganar el premio sino que durante el ejercicio se diviertan, eso lo hice en Caparrapí, ah y en la Sierra también hice otro y fueron balones y juegos que se les entregaron y los chicos hacían sus muestras culturales, eso no fue concurso sino como un festival todo el que participaba se le tenía un premio para la escuelita, esas escuelitas donde hay cinco chinos, pues se les daba un balón y tenían para jugar todo el año.

Desde su rol, ¿qué está dispuesto a hacer o promover para implementar acciones que permitan gestionar la motivación en el trabajo de los docentes y directivos docentes que trabajan en la SEM Facatativá?

Pues yo podría decirle que estoy dispuesto a hacer lo que sea necesario, pero como le digo hay un factor grande que es la confianza, otro que es el sindicato, ósea esos sentires sindicales a veces entorpecen los procesos y es en cuanto a las jornadas, los docentes hay que ser claros con ellos si se va a hacer un trabajo, en este momento no recomendaría hacer nada porque no nos brinda fiabilidad que se haga a conciencia yo puedo poner la charla, prendo cámara, pero si cuando se haga de manera presencial contar con profesionales en la institución, hacer espacios formativos y recreativos donde haya un poco de distención del trabajo que podrían ser después de terminada la jornada, o antes de la jornada o en medio de la jornada, restarle

unos minutos a una jornada y tener a todos los docentes en alguna actividad de tipo recreativo porque eso motiva dentro del espacio y dentro del trabajo lograr que los docentes sean mucho más, ese es un reto y eso va de la mano con unos aspectos de la institución, y es el sentido de pertenencia tangible e intangible con la institución, el sentido de pertenencia con mi espacio de trabajo, el sentido de pertenencia con la imagen de la institución, con el modelo pedagógico de la institución porque es que una cosa es decir soy crítico social y otra cosa es hacer una evaluación escrita, ahí tenemos una falencia y sería importante y es importante para que se geste esa situación y en el aspecto motivacional, así como lo vienen solicitando los docentes con los estudiantes, también con los docentes es hacer el reconocimiento de parte de los estudiantes al docente más, no quiero que sea el directivo al docente porque va a tomarse como algo calificativo, peyorativo o represivo no, sino mi comunidad educativa, nuestra comunidad educativa como siente a nuestros docentes, entonces el docente más chévere es tal, el docente más rabón es tal, pero en un ambiente lúdico, no en un ambiente calificativo, si algo muy informal que de pronto uno se pueda reír, además el más payaso es el rector, va a tocar volverme más serio, entonces no el muro de la excelencia sino el muro de los sentidos, ósea como sentimos a un docente entonces ese sería una herramienta pues interesante desde el punto de vista, de mantener un espacio más, menos represivo, menos rígido es que a veces esa rigidez es terrible pero ser muy laxos también nos acaba con todo es que es ser organizados, si brindamos esos momentos esos espacios no van a tener porque darse de manera esporádica en los espacios que se tiene que hacer el trabajo exclusivamente académico porque puede que se da pero porque se está dando, entonces vamos a tener ese espacio o vamos a tener el muro de los grafitis para los chinos, y es que todos necesitamos expresarnos en algún momento y esa expresión es mejor controlarla a que se de manera suelta, si no se da de manera encontrada es mucho más sencillo cuando yo tuve los

muchachos, cuando se dio esa situación de los paros de estudiantes, “que vamos a entrar en paro!” Y que el afiche, me escribió una chica afortunadamente yo había hecho un proceso de trabajo para español para el día del idioma con los chicos, les monte una danza, les puse a hacer una declamación, todas esas cosas, compañeros ellos bailaban allá porque yo los grababa y una de las chicas escribió: “Rector es que están en paro, los de tal colegio, tal colegio, y es a ver si nosotros podemos entrar en paro” le digo “ es que no se puede” y dijo “no pero rector, eso es fácil no es sino que usted ordene me escribe la china” y le dije “no podemos porque los papas son los responsables”, pero me gusto que hubo la confianza, que hubo la manera en que pudimos hablarlo y yo decirles reunámonos con los de gobierno escolar, mi representante, mi personero y decirles “ es que pasa esto, esto, y esto, ustedes que saben más, no pues hicimos una reunión en la cual estuvimos y ah bueno si quieren hacer ustedes ese ejercicio, yo les ayudo por parte del colegio, citen ustedes a los representantes de cada curso, ustedes y tómense el colegio para hacer las pancartas, afiches, colóquenlos allá, tómenles fotos, saquen todo eso por las redes no tiene por qué ir a exponerse a las calles, a ustedes en la calle los ven los de la cuadra y en sus redes los ven hasta en el mundo entero, entonces los muchachos y efectivamente fueron dos jornadas el viernes estuve en reunión desde las 12:00 hasta las 5:00 pm y el sábado fueron como desde las 8:00 hasta las 12:00 del día tomaron sus foticos y todo el cuento y ese ejercicio me pareció mucho más chévere que ellos se pusieran por allá a exponerse y lo pegaron en los muros de la institución, salieron frases que no colocaron, hubo una frase que me gustó mucho, bueno no me acuerdo como que en este país..

Es importante el reconocimiento y en la medida que podamos salir de los muros de la institución, el reconocimiento va a ser mayor y no porque les digo, porque ellos sean parte del mundo o sea el aspecto local hay que ver de qué manera lo implementamos más dentro

de la institución educativa, yo necesito que esta institución educativa se dé a conocer al mundo, al municipio y les he dicho a los profesores;” profesores nosotros ayudamos a ser el foco cultural del sector, los chicos son los que tienen que llegar a decir papi colócate el tapabocas, papi llevaste el gel para el trabajo, si estas cargando con el alcohol”, ¿Por qué? Porque es que o sea estamos en el contexto de chicos violentos, de padres violentos de padres y hermanos en cárceles, prostitutas, consumo de drogas entonces no queremos, no esperamos que el mayor envíe al menor, sino que en la medida el menor pueda incidir en la manera de vida del mayor a eso le estamos a punto, eso es lo que yo les he dicho a los profesores, pero del dicho al hecho hay mucho trecho entonces el docente está pendiente diciéndole, aunque existe la intención pues el ejercicio como tal no es sencillo porque estamos en un alto de procesos culturales de costumbre, de cultura entonces romper el paradigma cultural no se logra en un mes, en un año, en cinco años se van por lo menos diez años o más para romper con un aspecto cultural porque es la cultura de un sector, entonces eso es complejo, pero vamos a ver de qué manera intentándolo no se pierde nada.

¿Qué barreras o inconvenientes se podrían presentar a la hora de implementar una estrategia de motivación laboral?

La apatía a los procesos, la falta de afectividad y significado para los docentes de los procesos anteriores, que en procesos anteriores se haya percibido que son actividades única y exclusivamente por protocolo que realmente se tenga en cuenta el sentir del docente, lo que veníamos hablando la cuestión de las cargas laborales y de que es el horario y de que yo tengo mi derecho, esas pendejadas sindicales sería lo mismo pero no más.

¿De qué manera reconoce o identifica la desmotivación laboral en su equipo de trabajo?

Estados de ánimo, porque lo manifiestan expresamente, porque el rendimiento no es el mismo, y bueno lo demás es digamos que aspectos del estado de ánimo, el acento, el tono, la frustración que pueda expresarse cuando está hablando con uno, que los ojos se le enjuagan, que le tiembla la voz, cosas así que hasta puede tener la persona, de pronto estados de persecución y de rabia cuando siente que, bueno esas ya son más estresantes pero también que hacen parte de ese aspecto desmotivante.

Cuando un miembro de su equipo se encuentra desmotivado en su trabajo ¿qué acciones implementa para ayudarlo a minimizar el impacto de la desmotivación?

Al principio el dialogo, la escucha, intentar darle solución a lo que aqueja al docente porque el aspecto desmotivacional está motivado por alguna, algún estímulo y ese estímulo lo ejercen algunas acciones o algunos aspectos tangibles e intangibles; ya sean familiares, profesionales o personales pues es intentar entender a la persona sin sobrepasarse ni extralimitarse, hacer que la persona en principio mejore en su estado emocional y de ahí en adelante ver de qué manera puede recuperar su trabajo laboral pero en principio es intentar escucharla y ser empático con la situación que pueda estar pasando.

¿Cómo identifica las debilidades y fortalezas de su equipo para trabajar en pro de su motivación?

Pues es que es ya habíamos, es que en principio la primera herramienta es la observación de la mano con observación está el dialogo, la percepción de terceros porque unos estudiantes pueden decir “no, que el profe tal, o la profesora puede decir “no mira que tal”, también hay que estar pendientes de lo que los compañeros están comentando acerca del estado de los docentes, eso como para identificar, para identificar lo negativo observarlo, para identificar lo positivo o generadores motivacionales también la observación, lo que digan terceros, bueno el desempeño y no sé necesito tener en cuenta el grado del sentido de pertenencia

porque si no hay sentido de pertenencia solicitarle algo a alguien, no quiero que sea como algo impositivo.

¿Para usted qué es la felicidad en el trabajo?

Un estado que me brinda tranquilidad y en el cual me siento a gusto con lo que hago, dejémoslo así.

¿Por qué es importante sentirse feliz en el trabajo?

Al igual que hablaba en el aspecto motivacional si yo no me siento feliz con lo que hago no quiere decir que sea infeliz, pero en la medida que yo sienta estado de felicidad, van a hacer que mi trabajo sea mucho más efectivo, y agradable.

¿Cree usted que los docentes y directivos se sienten felices trabajando en la Secretaría de Educación de Facatativá?

No todos, porque no estoy seguro. Hay aspectos en los cuales la necesidad lo obliga a uno yo tengo acá mi familia, yo tengo todo acá, pues debo trabajar acá, pero que sea feliz con lo que estoy haciendo y como se están desarrollando las cosas, yo no estoy netamente feliz con el trabajo desde el punto de la Secretaría, hay aspectos que dentro del ejercicio me llenan de alegría y han sido gratificantes, pero la verdad y asumirlo de parte de otros compañeros no está, hay muchas inconformidades con respecto a cómo se dan las cosas desde el ente territorial y para mi es manifestación de inconformidad, cuando yo expreso una inconformidad de cómo se dan las cosas pues se rompe, puede que no sea infeliz pero feliz, feliz, tampoco.

¿Qué factores considera usted que tienen mayor influencia en la felicidad en el trabajo? (remuneración, estilo de liderazgo, relaciones interpersonales,

experimentar emociones positivas, reconocimiento laboral, condiciones de trabajo, las políticas de gestión humana)

Hay una cuestión ahí con lo de los espacios y es que también es una mala costumbre que se tiene y es que todo toca dárselos tampoco es eso y falta que también el docente en sentido de pertenencia se apropie de sus espacios pero el docente que decora su espacio es algo motivacional para los chicos, él se genera su propio ambiente de felicidad y en ese entorno se generan buenos resultados.

¿Cómo influye su accionar en la percepción de felicidad en el trabajo de sus equipos de trabajo?

Obviamente cuando los querer de un docente no están de acuerdo con la dirección pues causan inconformidad y en esos cuando uno debe asumir ese rol y no se llega al consenso total pues eso genera un poquitico de falta de felicidad, pero lo general cerca de lo que hemos venido hablando de la motivación si ellos se sienten escuchados participes de la generación de estrategias y hacen parte de esa construcción, siento que con lo que vienen desarrollando van a poder tener estados de felicidad.

¿Actualmente se cuenta con estrategias para la gestión de la felicidad en el trabajo o se tiene previsto implementarlas?

No hay nada formalizado, alguna vez se comentó con la orientadora que manejara como un esquema de bienestar, que el mes de los cumpleaños se hiciera la felicitación a los profes que cumplieran durante ese mes, el reconocimiento y toda la cuestión, pero infortunadamente se volvió algo más personal del departamento de bienestar que institucional pero pues ahí se ha venido haciendo algo con respecto a eso, como tal no, si sería pertinente realizarlo y para

eso pues ojalá después del estudio tener unos parámetros de cómo poder tener nuestra bitácora de felicidad, nuestro plan de trabajo de la felicidad, nuestra ruta de atención a la infelicidad, cosas así, vainas que me nacen en este momento, la ruta de atención a la infelicidad entonces: si ves un es un docente triste que vamos a hacer, habla con el invítelo a tomar algo, vamos todos a la cafetería, bueno cosas así, o juguemos a ver que hacemos por el otro, invítale a tomar una gaseosa, venga se toma un tinto conmigo, cuénteme que pasó o hazle una tarjeta, cosas así donde todos podamos hacer parte del ejercicio del mejoramiento del problema.

Como líder, ¿estaría interesado en adoptar una estrategia para la gestión de la felicidad en el trabajo de los docentes y directivos docentes?

Claro una vaina así loca como la que acabo de comentar la tómbola de las acciones, que vamos a hacer hoy todas esas cositas, que se puedan hacer cosas para la felicidad del otro.

Tabla doble entrada para análisis de texto en entrevistas

Entrevistado Preguntas	Resultado global entrevistas
¿Para usted qué es la motivación laboral?	La motivación laboral a partir de las definiciones dadas por los entrevistados tiene relación con la vocación, el sentido de pertenencia, una fuerza interna, estímulos, algo significativo, gusto por el trabajo, razones para permanecer en el trabajo y un estado . Así mismo, dos de las personas entrevistadas indicaron que la motivación laboral podría ser interna o externa , dos de ellas establecieron una relación con la vocación y uno de ellos indicó que es un estado, que se logra en conjunto con aspectos materiales e inmateriales como un buen ambiente de trabajo físico y emocional .
¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo?	A la pregunta ¿Por qué considera importante la motivación a la hora de realizar su trabajo? De las personas entrevistadas, dos de ellas establecieron su importancia en virtud del impacto positivo en la salud al disminuir el estrés o malestar, dos personas indicaron que es importante para disfrutar, gozar o poner más amor en lo que se hace, dos personas establecieron la importancia de la motivación laboral como parte de las razones o del sentido por el que se realiza el trabajo, tres personas mencionaron el hacer las cosas de mejor manera, que generen un resultado positivo, con calidad o incluso porque en su ausencia las cosas se hacen mal. Finalmente, una persona mencionó que es importante porque la propia motivación puede motivar a otros.
Como líder, ¿qué estrategias de motivación utiliza con sus equipos de trabajo?	Las estrategias de motivación mencionadas por los entrevistados son: dar un espacio a cada quien o empoderar la gente fue mencionado por dos personas, ocuparse de las cosas personales o entender su condición fue mencionado por dos personas, tres personas indicaron: decir lo que está bien y decir lo que no está funcionando , mencionar las implicaciones o hacer observaciones de la mejor manera, cuatro personas hablaron de reconocer o exaltar labor , dos personas mencionaron el acompañamiento , tres personas indicaron comunicación o diálogo , dos personas señalaron la escucha , y otras opciones mencionados fueron: enseñar lo que se sabe, dar participación, dar confianza, realizar seguimiento y control, saludar, preguntar como está, celebrar la vida y trabajar en equipo .
¿Cómo aportan las decisiones directivas a la motivación de los docentes y directivos docentes en el ejercicio de sus funciones?	El aporte de las decisiones directivas a la motivación laboral de los docentes y directivos docentes se da a partir de líneas de acción, que establecen reglas claras que permiten asumir la autoridad orientada a la eficiencia desde la visión de dos personas entrevistadas pertenecientes a la Secretaría de Educación. Por su parte, desde el criterio de los directivos docentes entrevistados, es importante el cuidado en la toma de decisiones y el respeto por las personas, para que a través de la táctica sea posible alcanzar metas comunes. No obstante, algunas disposiciones parecen ser impuestas y poco consensuadas, por lo cual perciben en sus equipos de trabajo sentimientos de desmotivación u obligatoriedad. Sin embargo, hay decisiones institucionales que los directivos docentes no pueden eludir si ser disposiciones normativas. Por tanto, los directivos docentes entrevistados hacen referencia al trabajo en equipo, a la negociación, al consenso, a la toma de decisiones en equipo directivo, en optar por la escucha y la participación, a fin de evitar conflictos y barreras, buscando el consenso en medio de la aplicación de la norma.

Matriz para la construcción de instrumentos de medición

