

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**EL LIDERAZGO RESONANTE PARA FORTALECER LA SATISFACCIÓN  
LABORAL COMO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA ESCOLAR**

**Trabajo de grado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster  
en Gerencia Educativa**

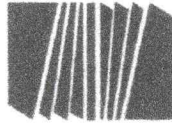
Rubio, octubre de 2022

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
SUBDIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**EL LIDERAZGO RESONANTE PARA FORTALECER LA SATISFACCIÓN  
LABORAL COMO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA ESCOLAR**

**Autora:** Ledy Carrascal  
**Tutor:** Dr. Fredelino Pérez


Rubio, octubre de 2022

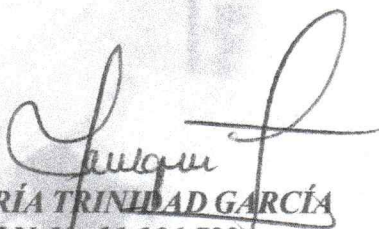


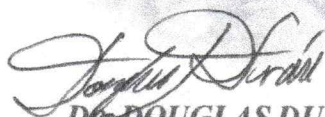
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL "GERVASIO RUBIO"  
SECRETARÍA**

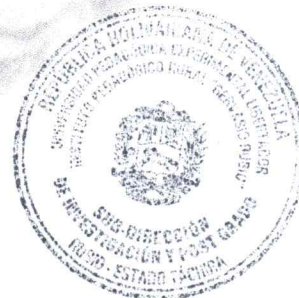
**A C T A**

Reunidos el día martes, veinte de octubre del dos mil veintidós, en la sede de la Subdirección de Investigación y Postgrado, del Instituto Pedagógico Rural "Gervasio Rubio," los Ciudadanos: **FREDELINO PÉREZ (TUTOR)**, **MARÍA TRINIDAD GARCÍA Y DOUGLAS DURÁN**, Cédulas de Identidad Nros. V.- 4.929.531, V.- 11.106.799 y V.- 10.096.613, respectivamente, Jurados designados en el Consejo Directivo N° 542 con fecha del 23 de marzo de 2021, de conformidad con el Artículo 164 del Reglamento de Estudios de Postgrado Conducentes a Títulos Académicos, para evaluar el Trabajo titulado: **"EL LIDERAZGO RESONANTE PARA FORTALECER LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA ESCOLAR"**, presentado por la participante **Carrascal Durán Ledy**, Cédula de extranjería N° C.C.- 37.370.194 / pasaporte N° P.- AZ833684, como requisito parcial para optar al título de **Magíster en Gerencia Educacional**, acuerdan por unanimidad de conformidad con lo estipulado en los Artículo 177 y 178 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador el siguiente veredicto: **APROBADO**, en fe de lo cual firmamos.

  
**DR. FREDELINO PÉREZ**  
C.I. N° V. - 4.929.531  
TUTOR

  
**DRA. MARÍA TRINIDAD GARCÍA**  
C.I. N° V. - 11.106.799

  
**DR. DOUGLAS DURÁN**  
C.I. N° V. - 10.096.613



## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadros</b>	<b>p.p</b>
1 Sistema de operacionalización de las variables	48
2 Resumen de los promedios obtenidos por cada dimensión estudiada	85

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO</b>	<b>pp.</b>
----------------	------------

1 Item 1 .....	58
2 Item 2 .....	59
3 Item 3 .....	60
4 Item 4 .....	61
5 Item 5 .....	62
6 Item 6 .....	63
7 Item 7 .....	64
8 Item 8 .....	65
9 Item 9 .....	66
10 Item 10 .....	67
11 Item 11 .....	68
12 Item 12 .....	69
13 Item 13 .....	70
14 Item 14 .....	71
15 Item 15 .....	72
16 Item 16 .....	73
17 Item 17 .....	74
18 Item 18 .....	75
19 Item 19 .....	76
20 Item 20 .....	77
21 Item 21 .....	78
22 Item 22 .....	79

23 Item 23 .....	80
24 Item 24 .....	81
25 Item 25 .....	82
26 Item 27 .....	83
27 Item 28 .....	84

## INDICE GENERAL

	Pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
LISTA DE CUADROS .....	iv
LISTA DE GRAFICOS .....	v
RESUMEN .....	viii
INTRODUCCION.....	1
<b>CAPITULO I EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la investigación.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación de la investigación.....	14
<b>CAPÍTULO II MARCO TEORIO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	16
Bases Teóricas.....	23
Liderazgo Resonante y su Aporte para Mejorar la Gerencia Escolar.....	23
Satisfacción Laboral.....	34
Gerencia Escolar.....	35
El Liderazgo en el Gerente Educativo.....	38
Perfil Gerencial y Elementos que lo caracterizan en la	

Gerencia Escolar	44
.....	
Sistemas de Operacionalización de las Variables.....	48
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO	
Naturaleza de la investigación.....	49
Nivel y Diseño de la Investigación.....	50
Fases de la Investigación.....	52
Población y Muestra .....	53
Técnica e Instrumentos para la Recolección de los Datos.....	54
Validación y Confiabilidad.....	54
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	56
CAPÍTULO IV PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE RESULTADOS	
Procesamiento de resultados.....	57
Variable Liderazgo.....	58
Dimensión Motivación .....	58
Dimensión Procesos.....	63
Variable Satisfacción laboral.....	67
Dimensión Comunicación.....	67
Dimensión Cooperación.....	76
Dimensión Factibilidad .....	82
Análisis de resultados.....	86
Motivación.....	87
Procesos.....	89
Comunicación.....	90
Cooperación.....	93
Factibilidad.....	95
CAPÍTULO V PROPUESTA.....	
	97

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	106
Recomendaciones.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
ANEXOS.....	114



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL GERVASIO RUBIO  
DOCTORADA EN EDUCACIÓN

Maestría en Gerencia Educativa

**EL LIDERAZGO RESONANTE PARA FORTALECER LA SATISFACCIÓN  
LABORAL COMO HERRAMIENTA DE LA GERENCIA ESCOLAR**

Autora: Ledy Carrascal  
Tutor: Fredelino Pérez  
Fecha: octubre de 2022

**RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general: proponer el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar en la institución educativa Concentración de Desarrollo Rural la Gabarra; y sus objetivos específicos son los siguientes: Diagnosticar cuales son los factores del liderazgo del gerente educativo que inciden sobre la satisfacción laboral del personal docente de la institución educativa objeto de estudio; Analizar la importancia que representa la satisfacción laboral en la gerencia en la institución educativa; Determinar la factibilidad de proponer el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar; y Diseñar una propuesta sobre el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar; en el mismo se asumirá el paradigma cuantitativo, para lo cual se utilizará el nivel descriptivo mediante un diseño de campo y bajo la modalidad de proyecto factible. Como instrumento se aplicará una encuesta a la totalidad de los docentes de la institución objeto de estudio. La validación se efectuará mediante juicios de expertos y la confiabilidad a través de la fórmula estadística Alfa de Cronbach.

Descriptores: Satisfacción laboral, liderazgo resonante, gerencia escolar

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual se han generado cambios de diverso tipo, que involucran la preparación del individuo, por lo que se necesita la presencia de una educación de calidad, donde las tendencias sociales, culturales, políticas, económicas ameritan la modificación de los procesos educativos, de allí que el nuevo modelo escolar a imponerse debe basarse en función de la gerencia, pues las instituciones en general, la escuela en particular, sólo tienen sentido por la calidad del servicio prestado.

Con relación a ello, es preciso reconocer que las diversas actividades del directivo son fundamentales en el desarrollo de las instituciones escolares por lo que su adecuado funcionamiento descansa en la labor del personal. Por esa razón, resulta prioritaria la presencia de directivos con conocimientos referidos a los nuevos enfoques en materia administrativa, así como suficiente capacidad para orientar el desempeño del personal a fin de mantener en funcionamiento las organizaciones educativas en condiciones adecuadas y generar la satisfacción laboral en la gerencia escolar.

Debe señalarse que la educación a escala mundial está inmersa en un cambio de paradigma, el cual exige que la práctica gerencial de respuestas a situaciones problemáticas e imprevistas. En ese sentido, Castillo (2008), señala: “es impostergable que la educación y los gerentes de recursos humanos se muevan dentro de modelos mentales, representaciones e imágenes nuevas, por esta razón es urgente un cambio de paradigmas” (p.8). Este cambio de paradigma educacional induce a intervenir la cultura

escolar, tanto en su contenido como en su estructura organizativa, al igual que en su metodología de trabajo, estableciendo así que la institución educativa esta apta para reincorporarse al proceso de reformas, esto significa ajustarlos a los cambios organizacionales propuestos. Pero, esto implica dar otra organización a la unidad educativa, asentada en la idea de tener un comportamiento organizacional del directivo, donde se encuentre la respuesta, a la función del plantel, en consecuencia, la clase de instituciones esperadas.

En efecto, cabe señalar que la dirección como función docente administrativa debe incentivar, conducir e influenciar a los educadores dentro de la institución para el logro de los objetivos educacionales. Por ello, el directivo tiene la responsabilidad fundamental de lograr la realización del trabajo, iniciar la acción y suministrar información a sus subordinados, con un estilo de liderazgo acorde a los nuevos enfoques planteados por la educación a nivel mundial y que fortalezca la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar.

En tal sentido, Dinham, (2012), hace referencia que países como Argentina, Costa Rica, México, dirigen los cambios necesarios para conformar el directivo escolar de la actualidad, obligándoles a no permanecer apegados a los viejos esquemas, sino a actualizar su perfil gerencial con base en un liderazgo efectivo en sus instituciones, que les permita conducir al personal de la organización escolar hacia el logro de las metas propuestas. Aquí se infiere que, esa necesidad radica en tener una gestión directiva eficiente, sustentada en sólida preparación académica, conocimiento del desarrollo humano, así como los cambios planteados por los sistemas educativos, para mejorar la calidad, además, promover

ambientes laborales armoniosos conducentes a motivar al personal para trabajar con entusiasmo.

Visto de esa forma, quien dirige actualmente una institución educativa, más que administrar debe ser un planificador potencial, capaz de ejecutar su trabajo con ideales elevados, preparación profesional y ciertas habilidades prácticas, mostrando sensibilidad a las relaciones humanas, para minimizar diferencias entre los individuos, luego volcar éstas a lograr los objetivos propuestos.

Por ello, para gerenciar adecuadamente una institución es esencial, poner en práctica todos los mecanismos necesarios y estrategias para que los docentes desarrollen una praxis acorde con los cambios propuestos en el Sistema Educativo. En ese sentido, los gerentes educativos deben desempeñarse como agentes de cambio en sus instituciones, interactuando no sólo según sus conocimientos gerenciales, sino también con base en el conjunto de tareas a ejecutar en concordancia con las disposiciones establecidas por el Estado.

En consecuencia, es importante resaltar el liderazgo para fortalecer la satisfacción laboral en la gerencia escolar, por cuanto se ha insistido en la relevancia para los centros educativos de una dirección capaz de comprender de forma holística e integral la función educativa, que posea competencias para visualizar las complejidades propias de una realidad cambiante y demandante, influyendo de manera indirecta en el aprendizaje de los estudiantes, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades, condicionando el trabajo del profesorado.

De allí, un gerente efectivo es aquel directivo que logre movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes, bajo un mismo

repertorio de prácticas, como resultado de un adecuado perfil gerencial, que le permita movilizar de manera productiva al profesorado hacia la realización de metas comunes. Por esa razón, esta investigación tiene como propósito proponer el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar.

Para operacionalizar lo anterior el anteproyecto de investigación se ha estructurado en seis capítulos, que señalan los aspectos más relevantes sobre el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar: el capítulo I El problema el cual comprende planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación e importancia; el capítulo II comprende el marco teórico; aquí se describen los antecedentes de la investigación y los elementos teóricos planteados por diferentes autores, el capítulo III el cual consiste en el marco metodológico en el que se da a conocer la naturaleza del estudio, el método de investigación, el diseño de la investigación, la descripción del escenario, los informantes claves, las técnicas e instrumentos de recolección de información, el rigor científico de la investigación y los procedimientos para el análisis de la información, el capítulo IV que hace referencia al procesamiento y análisis de resultados, el capítulo V donde se da a conocer la propuesta y finalmente el capítulo VI que hace mención a las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

La gerencia educativa como proceso que se desarrolla dentro de un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, permite establecer las racionalizaciones de esfuerzos cooperativos donde a través de ellos se pueden alcanzar los objetivos institucionales, considerando la función gerencial orientada a planificar, organizar, coordinar, dirigir, supervisar, y evaluar los recursos humanos, materiales y administrativos. En referencia, el proceso administrativo representa el mecanismo que facilita el flujo de las decisiones, acciones y resultados de una institución.

Es por ello, que el desempeño eficiente del personal docente está relacionado con la forma de gerenciar sus superiores, puesto que ellos deben promover una atmósfera armonizada para el grupo, que logren satisfacer las expectativas del personal subalterno sin causar distorsiones ni presiones perturbadoras que desvirtúen el real sentido de los objetivos educacionales proyectando seguridad y deseos de realizar con éxitos sus acciones. Por lo tanto, para ser verdaderamente excelente la educación debe responder a los imperativos de la integración nacional y las exigencias educativas de las comunidades rurales o urbanas, sin cambiar sus culturas y costumbres. Se debe sensibilizar a todos para tomar conciencia de la

diversidad resaltando sus valores, como parte transformadora de una sociedad cambiante.

En este sentido, puede expresarse que la praxis educativa e instruccional amerita de cambios urgentemente que permita dar respuestas a situaciones críticas e imprevistas, pues como señala Montes (2006), la educación se encuentra en crisis debido a una gerencia educativa ejercida impositivamente, no como práctica administrativa dirigida a ofrecer las orientaciones a los docentes para su acción pedagógica. (p.78)

Debido a estas consideraciones, parece decisivo intentar un cambio planificado de paradigma que pueda redimensionar la teoría, la investigación y la práctica a mediano y largo plazo. Este cambio de paradigma educacional obliga a intervenir la cultura escolar tanto en su contenido como en su estructura organizativa y metodológica de trabajo, estableciendo el sistema educativo a la reincorporación del proceso de reformas, esto significa ajustarla a los fines institucionales pautados, revisar su pertinencia, modernizar las estructuras organizacionales y funcionales que le sirvan de asiento.

Desde esa perspectiva, el director que se forme para la gerencia y el liderazgo educativo, debe tener no sólo habilidad para analizar las variables contingentes correspondientes a situaciones específicas, sino también capacidad para crear, inventar y aplicar estrategias administrativas efectivas, ante las circunstancias presentadas logrando la integración de la teoría y la práctica por la vía más útil pues, cada profesional actúa en forma coherente con una teoría en acción. Por ello, debe conocer las teorías de liderazgo para propiciar la mayor interacción entre el clima organizacional, la eficiencia institucional, la satisfacción laboral entre otras.

Asimismo, dirigir significa asumir responsabilidades, desarrollar la capacidad de dirección motivando e integrando a los miembros del grupo a liberar todos sus potenciales mediante su descubrimiento como director, maestro, empleado o subalterno. Al descubrir la obligación que se tiene en el nivel determinado de la administración correspondiente, se agudiza el sentido, afirmando las disposiciones, las experiencias y está finalmente, en posición para ayudar y recibir ayuda.

Por consiguiente, los enfoques gerenciales actuales, según Pérez (2008), señalan que los directivos no deben entender el poder como dominación sino como servicio, explican que la autoridad no se ejerce dictatorialmente, se comparte; pero eso no significa delegarla, es hacer sentir a todo el grupo capaz de conllevar las decisiones para la solución de la situación problemática. La decisión es del grupo, luego la responsabilidad es del mismo. A esto se llega cuando los miembros logren seguridad en su trabajo. De esta manera, distribuir la autoridad para tomar decisiones, en el más alto grado de cooperación, que en forma compartida se logren con mayor efectividad los objetivos de la institución.

De hecho, la dirección es como la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo; es decir, después de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente, es hacer cumplir lo planificado y organizado, tal es su misión, que se cumple mediante la ejecución, el control y la delegación de autoridad. Por esa razón, la dirección debe proporcionar a los educadores los medios de trabajo necesarios para desempeñar su misión con dignidad eficiencia, que tenga la posibilidad de perfeccionarse y alcanzar su grado intelectual, garantizar el respeto por su personalidad, sus ideas, animarlos a tomar iniciativas, en forma permanente y actualizada las



condiciones contribuyentes al desarrollo del proceso educativo e impartir las orientaciones para el mejoramiento de la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje, así como el funcionamiento de los servicios escolares.

Según Gómez y Pin, (2010), entre las características de los directivos está la responsabilidad ante la práctica de la moral, el sometimiento a los imperativos categóricos de superación, colaboración e identificación con la profesión, como lo expresan los preceptos, principios morales que maneja según su deontología, por cuanto son coherente y presentan madurez en las decisiones, aspiraciones y procedimientos del líder.

Por tal motivo, el gerente educativo debe asumir la buena voluntad al superarse y mejorar en forma permanente con una consciencia moral incorruptible. Este es uno de los elementos del perfil del profesional de la gerencia, debe tener una conducta moral y social requerida para la superación definitiva y su desempeño en el siglo XXI con probabilidad de éxito. Dentro de este marco de ideas, Lattman y García (2012), expresan "...los valores que modelan en la perspectiva de la calidad gerencial son: nobleza, respeto, fidelidad, solidaridad, armonía, lealtad y jerarquía dentro de una gran sensibilidad a los demás colegas usuarios, autoridades y el público en general" (p.216)

De todo esto se desprende que, además de las credenciales académicas, el director debe mostrar una fuerte identificación con la institución educativa y un componente de líder con las características y atributos propios de un liderazgo transformacional responsable. Asimismo, Lattman y García (2012), señalan que existen diferentes estilos de dirección, más o menos eficientes según la situación presentada. El liderazgo del director se evidencia por la habilidad y la capacidad manifiesta para lograr las

metas de acuerdo con las orientaciones recibidas para aceptar las responsabilidades en el proceso de ejecución.

Estas habilidades deben ser puestas en práctica por todos aquellos que les corresponde gerenciar una institución, donde no sólo administre el recurso humano sino los materiales y financieros, actualmente algo de gran necesidad, como es trabajar con la comunidad para poder lograr la superación y transformación de la institución mediante la participación de todos los ciudadanos.

En ese marco de ideas, acotan Lattman y García (2012), el liderazgo que se requiere para promover los cambios en el perfil gerencial del directivo, debe ser resonante, es decir estar en contacto con las propias emociones para establecer empatía con su personal, además, reunir un conjunto de competencias.

No obstante, esta exigencia referida al desempeño gerencial, no todos los directivos lo asumen con responsabilidad de administrar los recursos de manera compartida, delegando funciones y distribuyendo las tareas planificadas, según producto tal vez del estilo de liderazgo que poseen de la

preparación gerencial, presentándose a veces situaciones poco agradables entre el personal y la comunidad, por no hacer uso de procesos democráticos donde todos pueden colaborar por el bien de la institución y el logro de los objetivos.

En tal sentido, Daniels (2011), señala que el gerente, en ese caso el personal directivo de las instituciones de educación, deben poseer el perfil gerencial requerido para influir en el desempeño de la institución en forma eficiente y eficaz, como una manera para responder a las necesidades e intereses de quienes integran la organización escolar, así como a las exigencias de la sociedad en el proceso globalizador, integrador.

Desde esa perspectiva, y como producto de la modernización del proceso educativo, la transformación del perfil gerencial del directivo ha sido proporcional, preparándose para asumir y liderar el conjunto de interacciones que se establecen dentro y fuera de las instituciones educativas, donde cuentan actualmente, con la administración de los recursos materiales, tecnológicos, financieros, humanos, que requieren de procesos de planificación sistemáticos, organización, democratización para lograr la eficiencia de esa gestión, pues éstos son elementos esenciales para alcanzar con éxito el funcionamiento institucional.

En relación con estas implicaciones, llama la atención que, en numerosas instituciones, según señala Medina (2009), la puesta en práctica de un perfil gerencial acorde a los requerimientos actuales, aún no se haya consolidado en su totalidad, limitándose el directivo a las actividades administrativas y olvidando la necesaria orientación, asesoramiento al personal, generando conflictos entre sus miembros, así como apatía encuan to a su participación en las actividades planificadas.

Esta realidad se hace evidente en la institución objeto de estudio, pues aquí es notoria las fallas en la gestión directiva pues se refleja un ambiente escolar poco armonioso, restringiendo las relaciones interpersonales adecuadas entre el personal, así como un clima de ruptura, en muchos casos, difícil de sobrellevar.

Cabe destacar, el caso objeto de estudio, se visualiza una situación problemática que evidencia quizás la existencia de directivos cuyas funciones las ejercen de manera autocrática e impositiva, causando malestares y desviaciones en el desempeño al igual que insatisfacciones en su personal, así mismo, en la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje, en las relaciones intergrupales y en la comunidad.

Debe señalar que los directivos ejercen una praxis signada por el clientelismo, escasa profesionalización, limitada función orientada en el terreno de la didáctica pedagógica, ausentismo e incumplimiento de su función gerencial, aunado al hecho que las instituciones educativas se separan del contexto geográfico inmediato: barrio o comunidad porque no se toma en cuenta en relación a las necesidades, intereses, expectativas, la participación comunitaria se restringe a cierto tipo de asistencia: visitas para entrega de informes descriptivos, citaciones por problemas disciplinarios, o por algún otro interés de parte del directivo con la comunidad y viceversa.

Asimismo, se observa que los docentes y miembros de la comunidad participan muy poco con respecto a la toma o ejecución de decisiones para atender o superar problemas en la institución, no se ejecutan programas de autogestión con la participación de organismos y organizaciones locales que sirvan de base para mejorar la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. Dentro de un proceso de esta naturaleza, el personal docente, administrativo

y obrero desea el cambio, pero en el fondo se resisten al mismo por el estilo como se quieren implantar, las nuevas medidas de la supuesta gerencia moderna.

De igual modo, se evidencia que, posiblemente en la institución existe escasa comunicación gerencial, ambiente laboral poco agradable, conflictos permanentes, poca capacidad de escuchar por parte de los directivos, poca promoción del trabajo en equipo. Además, esta situación quizás se genere por la existencia de directivos cuyo perfil no es el adecuado para ejercer su función que asumen sólo como procesos administrativos, desestimando quizás la parte humana de su gestión, donde podría crear divisiones mayores entre el personal, desafíos abiertos del personal docente hacia el directivo, ausencia de control por parte de la gerencia, situación negativa para fortalecer la calidad educativa de la institución y por ende de la comunidad.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, es necesario preguntarse si al proponer el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar se optimizarán los procesos gerenciales. En tal sentido, de los postulados anteriores surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los factores que inciden sobre la satisfacción laboral del personal docente? ¿La satisfacción laboral influye en la gerencia escolar? ¿Cómo perciben los informantes el perfil gerencial para las instituciones educativas?, ¿Qué referentes teóricos existen sobre el perfil gerencial que puedan aplicarse en educación?, ¿Cuál es la percepción que poseen los sobre el liderazgo resonante? ¿Es posible diseñar una propuesta sobre el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar cuales son los factores del liderazgo del gerente educativo que inciden sobre la satisfacción laboral del personal docente de la institución educativa objeto de estudio.
2. Analizar la importancia que representa la satisfacción laboral en la gerencia en la institución educativa.
3. Determinar la factibilidad de proponer el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar
4. Diseñar una propuesta sobre el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar

## **Justificación de la Investigación**

El valor que tiene para el país la utilización del recurso humano en la solución de los problemas de orden político, cultural, económico, social y moral, tanto colectiva como individualmente y resaltando la necesidad del personal docente de contar con un directivo capaz de ayudarlo a canalizar las inquietudes para lograr una conducta activa, consciente, solidaria en los procesos de transformación social, se cree pertinente diseñar una propuesta sobre el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar donde; donde involucre el pensamiento sistémico y el trabajo compartido.

Por ello, resulta conveniente realizar un análisis a las condiciones que determinen el perfil gerencial del gerente educativo bajo el enfoque del liderazgo resonante, como elemento significativo del ejercicio de una acción profunda, diversificada con respecto a la orientación requerida por los docentes y la comunidad en general para alcanzar el nivel de participación esperado.

Esta investigación es relevante desde el punto de vista teórico pues da a conocer una el perfil gerencial del directivo bajo el enfoque del liderazgo resonante sustentado en los enfoques contemporáneos requeridos, que sirvan de patrón al personal directivo de las instituciones educativas para ejercer una gerencia eficiente y eficaz, acorde con los nuevos paradigmas organizacionales.

Desde un nivel práctico el perfil gerencial bajo el enfoque del liderazgo

resonante ofrecerá al personal directivo una serie de pautas para el mejoramiento de su desempeño laboral, aportar nuevas informaciones de manera óptima en el logro de los objetivos institucionales, en búsqueda de la calidad y excelencia educativa. Asimismo, conocer donde está, donde quiere ir, cual ruta conviene seguir de acuerdo al momento, para saber seleccionar los colaboradores y alcanzar las mejoras deseadas, aun con los problemas detectados, aplicando para ello las técnicas directivas apropiadas en cada momento tomando en cuenta que dirigir es educar, es decir, instruir para desarrollar sus capacidades y habilidades necesarias, para la formación integral de la persona, entrenándolo sobre el funcionamiento organizacional, e ir en busca del perfeccionamiento de sí mismo y por ende de la sociedad.

La relevancia social de este estudio radica en mejorar la gestión laboral del personal directivo, además que contribuye en el desempeño del personal docente, al igual que la comunidad. Donde puedan ejecutar mecanismos adecuados para establecer un proceso de acciones gerencial que conlleven a promover cambios significativos para el futuro de institución identificándose con el clima educativo, donde se evidencie un ambiente de participación con todo el equipo y la comunidad lo que incidirá en la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje.

Es relevante metodológicamente, porque esta afianzada en los postulados de estudios cuantitativos, con el propósito de diseñar una propuesta sobre el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar. La misma está enmarcada dentro de la línea de investigación Educación, Cultura y Cambio (EDUCA), que busca la transformación del Sistema educativo en todos los niveles y modalidades.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de La Investigación**

En el marco internacional, Mazariegos (2014), elaboró en la Universidad Rafael Landívar en Guatemala de un trabajo de grado titulado “Liderazgo resonante de directivos y su contribución a la resolución de conflictos”. Se planteó como objetivo general determinar la forma en que el directivo aplica el liderazgo resonante para contribuir a la resolución de conflictos escolares del nivel primario. Para lograrlo se trazó como objetivos específicos: establecer si los directivos aplican el liderazgo resonante en la solución de conflictos de centros educativos del sector oficial del municipio San Juan Ostuncalco, departamento de Quetzaltenango, verificar la opinión que tienen los sujetos de estudio con relación a la forma en que los directores de centros educativos resuelven los conflictos, Identificar si el liderazgo con características resonante, contribuye en los directores para solucionar conflictos educativos, Fortalecer el liderazgo de los directores por medio de capacitación en liderazgo resonante.

Metodológicamente, se ubicó en el paradigma positivista, el diseño de la investigación fue de tipo descriptiva, la población estuvo conformada por tres distritos escolares es de 546 docentes, 78 directores y 3 supervisores de educación y la muestra por 20.5% de docentes, al 33.3% de directores y al 100% de supervisores de educación. Para la recolección de la información se utilizó la encuesta bajo el formato escala Likert. Entre los hallazgos se tienen los líderes con características resonantes, utilizan los valores, las relaciones

adecuadas y toman en cuenta los planteamientos de ambos para solucionar conflictos, pero especialmente la empatía que utilizan para sintonizar con el tono emocional de los demás para la realización de cada actividad en los centros educativos, esto hace que los trabajos que realizan sean eficientes y eficaces. El liderazgo resonante es un eje importante en la solución de conflictos educativos, los directores contribuyen en gran forma a buscar acuerdos que dejan satisfechas a ambas partes. El estudio presentado se relaciona con la investigación en desarrollo puesto que la misma se centra en el liderazgo resonante el cual es el objeto de estudio, además aporta referentes teóricos para el desarrollo de las bases teóricas.

Torrijos, J. (2014), realizó una investigación titulada la satisfacción laboral y la evaluación del desempeño docente, aquí, plasmo un análisis del instrumento de evaluación del desempeño docente en los centros educativos privados del distrito No.11-02 de Puerto Plata, Argentina, mediante los instrumentos que utilizan los directores para evaluar al personal docente del centro comando como variable la satisfacción laboral.

La preocupación del análisis del instrumento que utilizan los directores en los centros educativos, surge a raíz de la poca importancia que se le ha venido dando a la satisfacción laboral durante los años en que se han implementado las diferentes reformas del sistema educativo. El resultado de esta investigación es fruto de la búsqueda bibliográfica de informaciones relacionadas con los instrumentos de evaluación y la consulta a directores de centros educativos privados de Puerto Plata. Estos directores proporcionaron

informaciones valiosas que ayudaron en la realización de una valoración minuciosa del instrumento de evaluación que utilizan, a fin de implementar las fortalezas y debilidades del mismo. El objetivo de la investigación es orientar a los directores de los centros educativos privados de Puerto Plata para que mejoren la gerencia escolar a través del mejoramiento de la satisfacción laboral.

En el ámbito nacional Buitrago, Hernández y Hernández (2017). En la Universidad Simón Bolívar de Barraquilla realizaron trabajo de grado denominado: El liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante los conflictos organizacionales. El objetivo general de investigación, consistió en dilucidar, así como reflexionar acerca del efecto dinamizador que el liderazgo resonante pudiera ofrecer en la gestión inteligente de las emociones, en escenarios conflictivos, a partir de las consideraciones efectuadas desde la doctrina. El estudio se apoyó en una metodología descriptiva y documental, cuya técnica investigativa fuera la observación de los archivos, documentos públicos y privados

Así se encontró como resultado que los líderes resonantes, se muestran como negociadores generosos, tendentes a colaborar, motivados para crear situaciones donde las dos partes negociadoras puedan ganar, ofrecen mejores condiciones para alcanzar un acuerdo. Por otra parte, crean un clima donde se facilitan la interacción entre las mismas. Estos hallazgos permiten concluir que, cuando los líderes abocan sus emociones por conducir a sus seguidores en el progreso, consiguen robustecer patrones comportamentales efectivos entre los miembros de su equipo, contemplando diversas maneras de transigir, por medio de la negociación, alcanzando los objetivos propuestos con eficiencia. De acuerdo con lo planteado el antecedente se relaciona con el estudio en desarrollo puesto que se centra

en el liderazgo resonante y aporta elementos teóricos para la construcción de las bases teóricas.

Para la presente investigación se revisaron fuentes bibliográficas referentes al tema objeto de estudio, las cuales abordaron variables como la comunicación, las relaciones interpersonales, motivación, y el grado de satisfacción; temas que son referentes claves para comprender el clima organizacional sobre todo en una institución educativa donde el factor humano es lo principal, debido a sus relaciones y objetivos que se busca para comprender mejor, en este sentido, se presentan algunos antecedentes relacionados con el objeto de investigación.

En este mismo orden de ideas, Nieves (2015), estableció la relación existente entre la satisfacción laboral y el Clima Organizacional en una institución educativa pública del Edo. Aragua. Se seleccionó una muestra probabilística al azar simple y estratificada aplicando un procedimiento sistemático y por afijación proporcional. Previo ajuste, la muestra quedó conformada por quince (15) profesores TC, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte (20) profesores PH y sesenta (60) alumnos cursantes del Segundo Año, mención Ciencias, durante el período escolar (2013-2014). Se desarrolló una investigación de campo no experimental, tipo descriptiva-correlacional de corte transversal o transaccional. En esta investigación se aplicaron las Escalas Efidio y Evado y el Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional (CDPCO). La validez de dichas Escalas, tipo Likert, ha sido constatada en investigaciones anteriores, al igual que sus niveles de confiabilidad. Sin embargo, el investigador procesó dichos resultados y se obtuvieron excelentes niveles de validez y confiabilidad. Para el análisis e interpretación de los resultados, se utilizaron estadísticas descriptivas, de variabilidad e inferencial. Los resultados, en general indican que existe, salvo

algunas excepciones, una relación baja positiva y no significativa entre las variables estudiadas de acuerdo a la opinión emitida por docentes y alumnos. En función de los resultados, se emitió el cuerpo de recomendaciones pertinentes.

Vergara (2014), presentó un estudio con propósito diseñar un plan de mejoramiento de las funciones gerenciales de los directores de las instituciones educativas adscritas al Municipio Escolar N° 6. Catatumbo. Estado Zulia. Se utilizó la modalidad de proyecto factible, apoyado en diseño de campo de carácter descriptivo, cumpliendo con las fases de diagnóstico factibilidad y diseño de la propuesta. Para recoger la información se utilizó la modalidad de proyecto factible, apoyado en diseño de campo de carácter descriptivo, cumpliendo con las fases de diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. Para reconocer la información se utilizó un cuestionario de 25 ítems con tres opciones de respuestas que midieron la variable del estudio y el cual fue aplicado a 20 directores y a 48 docentes. El cuestionario fue válido mediante el criterio del juicio de expertos y se obtuvo una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.85. El análisis de datos se hizo a través de la técnica porcentual. Los resultados se presentaron en cuadros. Se pudo determinar a través de la interpretación de éstos que los directores evidenciaron ser operativos en el ejercicio de sus funciones gerenciales. Cuando se confrontaron las respuestas de los docentes se demostró que los directivos no cumplen adecuadamente sus funciones. Recomendando la aplicación del plan de mejoramiento a los directores de las instituciones del Municipio Escolar N°6. Catatumbo.

Otro aporte significativo es el de Santiago, L. (2015) realizó una investigación titulada: "Flujo de comunicaciones y su relación con el desempeño docente en la Escuela Básica" realizada en las escuelas básicas

del Distrito Escolar N°1 de Estado Barinas trabajando con una población de cuatrocientos cincuenta docentes y con un muestreo combinado entre la elección al azar y la elección intencional de cincuenta y siete docentes y directivos. Su objetivo principal fue analizar la frecuencia de flujo de comunicaciones que se da entre los docentes a través de los distintos canales en las escuelas básicas de la 1 y 11 de educación básica del distrito escolar N° 1. El estudio presenta una metodología de naturaleza descriptiva, limitado a la recolección de los datos. Utilizando un cuestionario con setentay dos preguntas sobre el flujo de comunicaciones y sus funciones de acuerdo a los canales descendente, ascendente, y lateral para determinar la frecuencia y su efecto sobre el desempeño. Los resultados permitieron comprobar que la comunicación entre docentes, y los directivos es muy por debajo de lo estipulado para lograr la eficacia y la eficiencia organizacional. Y da una recomendación que es una política y estrategia que ayuden a establecer un sistema de comunicación interno para las escuelas básicas que fomenten y favorezcan el intercambio de mensajes y así, mejoren el desempeño docente de acuerdo a los postulados de la gerencia.

Por su parte, Vargas, F. (2013) en su investigación "La comunicación como herramienta para una gestión efectiva de la gerencia del Núcleo Escolar Rural no 179" ubicado en El Guayabo, Estado Zulia y cuyo objetivo principal fue determinar el proceso comunicacional como herramienta para una gestión efectiva de la gerencia del Núcleo Rural 179. Esta investigación se enmarca dentro de la investigación cuantitativa de tipo descriptiva, utilizando una población y muestra de 18 personas las cuales se les aplicó un cuestionario de 30 ítems, con la alternativa de respuesta siempre(S), Algunas Veces (AV) Nunca (N) el análisis de los resultados se realizó a través de la técnica de análisis porcentual para lo cual se elaboraron cuadros descriptivos por dimensión. Los resultados evidenciaron que las personas de estudio algunas veces manejan un tipo de lenguaje verbal y no verbal agresivo, manifiestan un estilo de comunicación poco asertivo con tendencia a ser agresivo y existen barreras físicas, personales y semánticas que interfieren en el proceso comunicacional, y recomienda la necesidad de diseñar una propuesta que contribuya a establecer la comunicación como herramienta para una gestión efectiva de la gerencia de Núcleo Educativo Rural 179.

Estas investigaciones consultadas representan un valor muy significativo en el presente trabajo de investigación, puesto que aportan elementos teóricos y metodológicos relacionados con el objeto de estudio; especialmente en una variable tan indispensable en la satisfacción laboral como lo es la comunicación. Tema que será abordado dentro del marco teórico de la investigación.

## **Bases Teóricas**

### **Liderazgo Resonante y su Aporte para Mejorar la Gerencia Escolar**

El liderazgo resonante es un nuevo estilo de liderazgo que maneja positivamente sus emociones y las irradia a sus colaboradores. De acuerdo con Goleman, Boyatzis y Mckee (2008), para ser buenos líderes lo fundamental es estar en contacto con las propias emociones porque si no, es imposible establecer empatía y, sin ella, es complicado obtener un equipo de trabajo creativo, eficaz. Por ello, cuando encauzan tanto las suyas como de sus seguidores en una dirección positiva, provocan un efecto, el cual se difunde sobre éstos, denominado resonancia, según Goleman, Boyatzis y Mckee (Ob. Cit.), se refiere al clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano; de allí, el liderazgo resonante en relación con las competencias emocionales del líder.

Este tipo de liderazgo implica la capacidad del gerente para sintonizar con los sentimientos de los docentes, conduciéndolos en una dirección positiva; siendo la resonancia desde la perspectiva de Goleman, Boyatzis y Mckee (ob.cit.), el modo en que dos personas sintonizan en la misma onda emocional, aumentando el tono positivo hacia el logro de los objetivos, pues el efecto de los estados del líder puede ser profundo en los seguidores.

Asimismo, uno de los signos más evidentes del líder resonante es el optimismo y el entusiasmo personal, así como la forma de reflejarlo a los docentes, quienes a su vez se sienten inspirados, entusiasmados, motivados, proporcionando de esta manera la cohesión social para el trabajo colectivo, beneficiando con ello la productividad en los centros educativos.



Por otra parte, los autores mencionados afirman que el modo como el líder gestiona las emociones para incentivar a un determinado grupo en el alcance de sus objetivos, depende del grado de inteligencia, donde ésta será referida a las capacidades del gerente para manejar efectivamente no sólo conocimientos sino sus sentimientos, reacciones, así como las de los docentes en la dirección adecuada hacia el logro de los objetivos institucionales.

Los planteamientos realizados sobre el liderazgo resonante propuesto por Goleman, Boyatzis y McKee (ob.cit.), significan la base para nuevos resultados bajo el enfoque de la inteligencia emocional, puntualizando que este tipo de liderazgo sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva, convirtiéndose en una empatía propia entre el líder y el liderado, sintiéndose bien, lo cual garantiza de alguna forma un resultado positivo, que se revierte en la productividad de la institución.

La idea que sostiene el modelo del liderazgo resonante se basa en la constatación de una realidad, destacando la resonancia como la cualidad más importante del liderazgo y a la vez constituye la condición de su eficacia, la habilidad para gestionar las propias emociones, así como las de su equipo de colaboradores donde el directivo estará en contacto emocional, canalizando sus energías hacia la tarea para así contribuir al éxito de su realización.

Al respecto, Lussier y Achúa (2007), señalan que las personas más resonantes “son aquellas que se entienden mejor con los demás y las que

conservan relaciones más transparentes; porque la resonancia minimiza el ruido del sistema” (p.168). Para el líder resonante, las emociones son determinantes, pues funcionan como un circuito abierto donde la estabilidad emocional depende en parte de las relaciones establecidas con los demás, estableciendo la importancia del líder, sus acciones y cómo influyen en la organización.

Esta propuesta de Goleman (2008), expone habilidades útiles en cualquier ámbito, donde es particularmente requerido en el contexto institucional, pues a través de ellas el líder puede dar una orientación positiva a las emociones de los demás, promoviendo el entusiasmo, optimismo, pasión.

Uno de los signos más patentes del líder resonante es el optimismo y entusiasmo exhibidas por sus subordinados; el modo en que el líder canaliza sus emociones para alcanzar los objetivos depende de su grado de inteligencia emocional.

Competencia conciencia emocional de sí mismo; para Ángel (2009), los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan influyendo en su rendimiento laboral. Los líderes resonantes son personas que también están en contacto con los valores que les guían y, a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así el curso de acción más adecuado. Son emocionalmente conscientes de sí mismos, suelen ser sinceros y auténticos, donde son capaces de hablar abiertamente de sus emociones, así como expresar con convicción la visión que les guía.

En opinión de la investigadora significa reconocer las propias emociones y sus efectos. En tal sentido, Cortere (2008), afirma que la conciencia emocional comienza sintonizando el torrente de emociones presentes en el individuo, así como el reconocimiento de la forma como estas

dan forma a lo percibido, los pensamientos, los hechos. Las personas poseedoras de ella expresan sus emociones socialmente de manera adecuada.

Competencia valoración adecuada de sí mismo, según Cortere (ob.ci.t), esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y debilidades, así como reírse de sí mismo. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar, reconociendo de buen grado las críticas, así como el feedback constructivo. La valoración adecuada de sí mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda y dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades de liderazgo.

Se infiere que la valoración adecuada de sí mismo implica conocer las propias fortalezas y limitaciones. En otras palabras, es el conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades, límites. Donde el directivo escolar reconoce sus puntos fuertes, así como los débiles, ser personas reflexivas, aprender de las experiencias, estar abierto a la crítica, las nuevas perspectivas, el aprendizaje permanente.

Competencia confianza en sí mismo, según Bertamoni (ob.cit.), implica el conocimiento preciso de sus capacidades para que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas, este tipo de líderes saben asumir tareas complejas son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo. Se infiere que el directivo con autoconfianza se muestra seguro de sí mismo, puede expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que considera correcto. Asimismo, la investigadora reflexiona sobre esta dimensión que corresponde con el autoconocimiento, considerado como la capacidad de reconocer, desarrollar y entender en uno mismo las fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que poseen todas estas

características sobre las demás personas, también sobre la actividad laboral. Según Baron (2009), el autoconocimiento consiste en conocer el propio estado interno, incluyendo las corazonadas, la intuición, los mensajes del depósito interno de la memoria emocional de cada individuo, por lo que es el reservorio de sabiduría, actitudes, habilidades, buen juicio, es decir, el autoconocimiento del individuo

La autogestión, explica Palomo (2010), se deriva de la conciencia de uno mismo, es decir, de la comprensión de las propias emociones y de la claridad de sus propósitos. Puede compararse a un diálogo interno del profesor en el cual salen a flote los propios sentimientos, facilitando la claridad mental, así como la concentración de energía que exige la docencia manteniendo las emociones destructivas alejadas de su camino.

Competencia transparencia; esta competencia, según Díaz (2009), se manifiestan con habilidades para juzgarse a sí mismos en forma realista, conscientes de sus propias limitaciones, aceptando con sinceridad sus errores, así como la sensibilidad al aprendizaje, el alto grado de autoconfianza, es decir, tener una idea clara de las cualidades propias, utilizándolas para la solución de conflictos y la toma de decisiones favorablemente, consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras estos ocurren. Comprende la empatía. Competencia adaptabilidad, Díaz (ob.cit.), este tipo de líderes pueden hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Para la investigadora, los directivos con dominio de esta competencia con personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

Competencia logro, según Díaz (ob.cit.), los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo de que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que son capaces de ponerse objetivos difíciles y mensurables.

Competencia iniciativa, para Díaz (ob.cit.), Para la investigadora, la iniciativa es la disposición del directivo para aprovechar cualquier oportunidad, prescindir de la burocracia y fuerza las reglas cuando es necesario, moviliza a los demás mediante esfuerzos inusuales, yendo más allá de lo que se espera de él.

Competencia optimismo; Cortere (ob.cit.) señala que los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, como una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza. Este tipo de líderes contemplan los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, esperan lo mejor de ellos. Su visión de la “botella medio llena” les lleva a reflexionar positivamente los cambios que les deparará el futuro. En opinión de la investigadora, la competencia optimismo es la tenacidad para buscar los objetivos pese a los obstáculos. Los directivos con esta competencia persisten en ir tras la meta, operan con esperanza de éxito y consideran los contratiempos como circunstancias manejables.

La conciencia social, acota Saracho (2011), es sentir lo que sienten los otros, ser capaz de ver desde su perspectiva, cultivando relaciones con una amplia diversidad de personas. Implica para los profesores escuchar los sentimientos de los estudiantes, tomando en cuenta sus opiniones al momento de asumir las decisiones. Es en esencia la empatía, es decir, la capacidad de reconocer y comprender las emociones de los demás.

Competencia servicio; la orientación hacia el servicio implica prever, reconocer, satisfacer las necesidades de los docentes y estudiantes. Los directivos con esta competencia buscan la manera de aumentar la satisfacción del personal, les ofrecen asistencia adecuada y comprenden su punto de vista.

El directivo con dominio de conciencia social posee habilidades sociales, que se traducen en la inducción de respuestas deseadas en los docentes, aceptando que utilicen ese talento en el manejo de las relaciones con los docentes, para persuadirlos e influir en ellos. El gerente poseedor de éstas es capaz de liderar al personal y dirigir los cambios necesarios para llevar a la institución a alcanzar las metas trazadas. Asimismo, es capaz de trabajar en equipo para el logro de estas.

Las habilidades sociales son las capacidades que contribuyen a la eficacia en el trato con los demás, al igual que la aptitud del gerente educativo para inducir respuestas deseables en los docentes, por tanto, guardan relación directa con el liderazgo, popularidad, eficacia personal.

Quienes las poseen son excelentes negociadores, tienen una gran capacidad para liderar grupos y dirigir cambios, son capaces de trabajar en un equipo, creando sinergias grupales, es decir, se entienden como el manejo de emociones, así como de situaciones sociales, se trata de cooperar, resolver, negociar, trabajo en equipo.

Dominio Gestión de las relaciones; es una habilidad que contribuye a la adecuada gestión de las emociones de los demás, catalizar el cambio, gestión de los conflictos, trabajo en equipo y colaboración. Gestión de las relaciones, es para Saracho (2011), una habilidad que contribuye a la adecuada gestión de las emociones de los demás, para lo cual, evidentemente, es preciso que el profesor universitario sea consciente de sus propios sentimientos y ser capaz también de sintonizar empáticamente con sus estudiantes.

Competencia de influencia, Saracho (ob.cit.), Para la investigadora, los gerentes educativos poseedores de esta competencia utilizan técnicas efectivas de persuasión. Son hábiles para convencer a los docentes, ajustan sus presentaciones para agradarlos e influenciarles indirectamente y así lograr consenso y apoyo.

Competencia de desarrollo personal de los demás, según Saracho (ob.cit.), este tipo de líderes muestra un interés genuino por sus subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y debilidades. También saben dar un feedback oportuno, constructivo; son excelentes mentores, coaches naturales. En opinión de la investigadora, los directivos que poseen esta competencia perciben las necesidades de desarrollo ajenas, promoviendo sus aptitudes.

Competencia para catalizar el cambio; para Díaz (ob.cit.) implica iniciar o manejar los cambios; los gerentes educativos dotados de esta competencia aceptan la necesidad de efectuar cambios, retirar obstáculos, desafían el statu quo para reconocer las necesidades de cambio, estableciéndose como de modelos para ello.

Competencia gestión de los conflictos; según Bertamoni (ob.cit.), En opinión de la investigadora, la gestión de conflictos implica negociar y resolver desacuerdos. Los directivos dotados de esta competencia despiertan entusiasmo en pos de una visión compartida, se ponen a la vanguardia cuando es necesario, orientan el desempeño de los docentes y guían mediante el ejemplo.

Competencia trabajo en equipo y colaboración, señala Saracho (ob.cit.), Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales. En opinión de la investigadora, esta competencia implica dar sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas; asimismo, significa trabajar con otros en pos de las metas comunes.

Este estilo de liderazgo es el elemento fundamental del presente estudio, porque en él se busca ofrecer reflexiones teóricas sobre el perfil gerencial bajo el enfoque del liderazgo resonante para las instituciones educativas; por tanto, es esencial, poseer un basamento teórico que permita interpretar y contrastar los aportes de los actores sociales, acerca del tema



## **Satisfacción Laboral**

La satisfacción en el empleo implica que es el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto al empleo y las recompensas que este le ofrece esto implica que el gerente de una empresa educativa debe buscar de forma creativa y persistente como mejorar la motivación del docente para el beneficio de la misma organización.

Atendiendo lo anterior, Robbins S. (2012) conocer la satisfacción y compararla con su rendimiento ayuda al gerente de la organización a tomar decisiones en procura de mejorar el clima organizacional una de las funciones del administrador es investigar el grado de satisfacción del personal.

El mismo autor, señala que el trabajo es algo más que las meras y obvias actividades los trabajos requieren interactuar con compañeros y con jefes, acatar las reglas de la empresa y sus políticas, cumplir con los niveles de rendimiento, vivir en condiciones así no sean las ideales. También argumenta que al tratar la satisfacción como una variable dependiente indican que los factores centrales que favorecen la misma, será un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos colegas.

## **Gerencia Escolar**

Toda organización se mantiene en constantes cambios, de los cuales el más importante es, quizás, el referido al talento humano, por cuanto exige de sus gerentes gran capacidad de respuesta y adaptación, quienes deben poseer un liderazgo visible reflejado en la manera de dirigir ese talento hacia el logro de los objetivos institucionales. Por esta razón el gerente debe ser capaz de analizar las variables contingentes correspondientes a situaciones específicas, así como también la capacidad para crear, inventar y aplicar estrategias administrativas efectivas, ante las situaciones presentadas de la teoría/práctica por la vía más útil, pues cada profesional actúa en forma coherente con una teoría en acción.

En tal sentido la gerencia puede entenderse de dos maneras, la primera como una de las partes o secciones de una organización y la segunda como la actividad de gerenciar, así como llevar adelante el trabajo de organización/planificación en cualquier tipo de espacio. Al respecto, Chiavenato (2011), señala que la palabra gerencia está hoy en día estrechamente vinculada con el espacio laboral, organizacional, debido a su relación específica con la posesión de actitudes, capacidades, estas como fin para la obtención de resultados apropiados del funcionamiento de una institución u organización.

Tal como se plantea, el término gerencia tiene dos utilidades principales, es decir, al hablar de gerencia como sección o departamento de una organización, se hace referencia a la actividad de gerenciar o poner en práctica todo tipo de técnicas y métodos que puedan organizar el funcionamiento de una institución. Normalmente, la gerencia es la encargada de coordinar a las diferentes secciones a su cargo, para lograr la existencia de una dinámica, una comunicación apropiada entre ellas.

En ese sentido, puede inferirse que el objetivo de la gerencia educativa es el mejoramiento de la calidad de la educación, por lo tanto, una actividad esencial de la organización escolar, pues desde allí se definen las estrategias necesarias para establecer los lineamientos educativos, dirigidos a satisfacer las necesidades de la sociedad, para el mejoramiento de las capacidades humanas, hacia los niveles de desarrollo socioeconómicos. Puede decirse entonces que la finalidad primordial de la gerencia educativa es alcanzar la calidad del servicio prestado a través de la integración de una organización cuyos elementos: talento humano, recursos financieros, gestión de la enseñanza, propuesta curricular y didáctica, así como sus resultados se manejen en términos de aprendizaje.

El sistema educativo necesita en las escuelas personal capacitado, gerentes educativos que puedan organizar, planificar, ejecutar y evaluar el trabajo, con medios adecuados, conduciendo a la comunidad educativa hacia la superación constante en todos sus aspectos, de allí la importancia de este estudio.

### **El Liderazgo en el Gerente Educativo**

Lee (2009), define el liderazgo como “el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados logrando que avancen junto con él o ella en esa ruta de modo competente, con pleno compromiso, entusiasmo, superando los obstáculos encontrados en el camino” (p.35). De allí que, es una de las habilidades a desarrollar por un director educativo, pues en su tarea diaria debe influir sobre las demás personas, ya sean docentes, personal administrativo, estudiantes, representantes entre otros miembros implicados en la vida escolar, para lograr su colaboración adecuadamente en pro del logro de los objetivos institucionales.

Se infiere que el liderazgo del gerente educativo debe ejecutarse mediante un trabajo colectivo, colegiado, donde se logre el consenso en las diversas inquietudes producidas en las relaciones de trabajo. Además, se integra al personal de éstas como una comunidad escolar en búsqueda de soluciones a diferentes problemáticas presentadas, fomenta a la vez un ambiente propicio para la comunicación, el diálogo, comparte ideas y alternativas impactantes en las formas de enseñanza de los docentes, así como el aprendizaje de los estudiantes.

Según Dinham (2012), el liderazgo es un elemento impulsor de la nueva cultura escolar creativa e innovadora; el éxito obtenido desde la reproducción social del modelo gerencial educativo aplicado por la autoridad respectiva, es un hecho contundente, que genera procesos de cambio, pero a la vez malestar docente. Desde esa perspectiva, el líder educativo influye en las motivaciones, capacidades, condiciones de trabajo de los docentes, quienes a su vez moldean la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes. También desempeña un papel primordial en la reforma educativa pues ésta tiene más probabilidades si los gerentes educativos participan activamente en el desarrollo, formulación de políticas.

En consecuencia, un diálogo y consulta continuos entre los responsables de política educativa, dirigentes de primera línea de las escuelas son esenciales para una reforma a gran escala exitosa. Por esa razón, el liderazgo se visualiza como la influencia que se ejerce en el comportamiento de los docentes para el alcance de los objetivos institucionales. En relación, Rosales (2013), otorga un conjunto de características tales como: “Ejerce una dirección con visión de futuro. Posee una conducta ejemplar, habla con hechos más que con palabras. Trabaja en equipo. Motiva e inspira al personal de su institución. Genera cambios, en busca de la excelencia”. (p. 123)

Pues un buen líder cambia su entorno, al transformar tanto las escuelas como quienes laboran en ellas. Por lo tanto, se constituye en un factor determinante en la creación de culturas de calidad, puesto que la responsabilidad y el compromiso no están a cargo de una sola persona, sino es compartida mutuamente.

De acuerdo con lo anterior, en el liderazgo se debe distinguir entre funciones (normalmente obligaciones asignadas administrativamente), tareas (cometidos propios de la obligación que deben hacerse para cumplir con la función), competencias (conjunto de conocimientos, habilidades del directivo conducentes al desempeño correcto de sus actividades).

Es necesario acotar que existen diferentes estilos de liderazgo, entre ellos se señalan los siguientes: autocrático o tradicional, participativo, transformacional, distribuido.

Liderazgo autocrático; este estilo de liderazgo gerencial, según Lorenzo (2014), se explica en función de las acciones concretas de los directivos, en donde éstos poseen una estructura creada para el mando único, asume la responsabilidad de lo que ocurre al interior de la escuela, por tanto, los éxitos y errores son exclusivos de su gestión.

En ese estilo de liderazgo, el directivo siempre ordena las actividades a realizar, dicta las técnicas y pasos a seguir. Puede decirse que está orientado a la producción por cuanto da mayor importancia a los aspectos técnicos o a las áreas de trabajo, su interés se centra en efectuar las tareas

de grupo, ve a los docentes como un medio para alcanzar un fin. Puede inferirse que el líder tradicional hace saber a los docentes lo que espera de ello, programa el trabajo a realizar y da instrucciones específicas de la manera cómo debe desarrollarse. En otras palabras, el directivo con este estilo, centraliza el poder, la toma de decisiones, asume plena responsabilidad, autoridad.

Liderazgo participativo; este estilo de liderazgo, señala Leithwood (2011:72), Se infiere que, en el estilo de liderazgo gerencial participativo, el poder del líder está dado por el grupo que dirige. Asimismo, la conducta del directivo de las escuelas bolivarianas, en una circunstancia dada, puede estar influida por muchas fuerzas personales internas, tales como sistema de valores, confianza en sus subordinados.

Entonces, su eficacia se manifiesta en la habilidad para desarrollar en los docentes la motivación al logro de metas de una manera satisfactoria. Cabe destacar que el desarrollo de este tipo de liderazgo en las escuelas se basa en tres constructos: fomento del funcionamiento colegiado, desarrollo de objetivos explícitos, creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y su personal.

Liderazgo transformacional, según Leithwood (ob.cit), es aquel estilo de liderazgo que crea un cambio valioso positivo en los seguidores; accediendo a la participación colectiva, desde diversas perspectivas, con el objetivo de atender una meta común. Un líder transformacional se centra en cambiar a otros; a ayudarse mutuamente, mirar a través de los demás, estar atento y armonioso, mirando hacia afuera de la organización como un todo.

Como filosofía de trabajo, señala Leithwood (ob.cit.), abre espacios de reflexión que conllevan a la organización hacia el replanteamiento de sus estrategias y planes para construir el horizonte colectivo donde se congregan a todos sus miembros como equipo de trabajo. Esto se lleva a cabo a través del aprendizaje organizacional, no es más que un proceso que las entidades adquieren, crean información, con la finalidad de transformarla en un recurso de la institución educativa, que permita adaptarse a los cambios propuestos por la sociedad.

Liderazgo distribuido; según Elmore (2010) el liderazgo “consiste esencialmente en crear, alimentar y desarrollar, (tanto para el ejercicio inicial como para el desarrollo profesional) la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un buen aprendizaje” (p.13). Asimismo, Bennis (2009) entiende el liderazgo como “el individuo que dirige de arriba hacia abajo a los subordinados” (p.8). Sin embargo, el reto actual de los directivos es llegar a ser un líder de líderes, originando una arquitectura social, que posibilite a los miembros de la institución escolar desarrollar creativamente sus competencias, bajo un proyecto de acción educativo. Lo anterior indica que el director de un centro educativo, en lugar de controlar, ordenar y predecir, debe implicar, motivar, animar a los docentes a desarrollar lo mejor de sí mismos en las tareas asignadas.

Por esa razón, se considera indispensable el ejercicio de un liderazgo educativo que conduzca a las instituciones escolares a optimizar sus procesos, tanto administrativos, como pedagógicos con la finalidad de alcanzar la excelencia educativa, de allí surge la importancia de realizar este estudio pues su propósito es ofrecer reflexiones teóricas sobre el perfil gerencial, considerando los aportes ofrecidos por los teóricos del liderazgo resonante.

### **Perfil Gerencial y Elementos que lo caracterizan en la Gerencia Escolar.**

Las organizaciones necesitan contar con personal altamente calificado en área gerencial, quienes posean destrezas, habilidades que le faciliten a su equipo la participación dentro un ambiente que estimule sus compromisos laborales y favorezca el crecimiento para el aprendizaje, alcanzando así resultados favorables, y, por ende, un rendimiento significativo individual/grupal de ellos. Por lo tanto, el gerente educativo debe ser una persona con capacidades, conocimientos, habilidades para orientar al personal a mejorar su desempeño, y alcanzar la calidad educativa. Desde esa perspectiva, requiere ser un individuo quien genere cambios en actitudes individuales y colectivas, participar eficientemente en transformaciones sociales, científicas y tecnológicas.

El término perfil ha sido utilizado por diversos investigadores en el currículo, de acuerdo con los principios curriculares, el elemento principal es el perfil profesional, que consiste en las características, habilidades, destrezas, actividades, tareas competencias adquiridas por el recurso humano a través de algún proceso de instrucción en determinado momento de su carrera.

Tomando en cuenta lo que es un perfil, Alles (2006) expresa que: “es un modelo conciso, fiable y válido para producir el éxito en el puesto de trabajo, en el mismo se han de considerar las competencias, habilidades y destrezas que debe tener el aspirante al cargo” (p.133). En otras palabras, el perfil gerencial del directivo escolar comprende un conjunto de características, que



necesita el gerente para su eficaz labor en diversas situaciones. Se puede observar entonces, que el perfil gerencial del gerente educativo, implica considerar su tarea como un gran compromiso, entrega, responsabilidad. Al respecto, Ortega (2010) expone:

El perfil gerencial le exige gerente educativo liderar la participación de los integrantes a su cargo y la propia dentro y fuera de los espacios escolares, involucrándose en los problemas, aportando ideas, tomando decisiones y colaborando en las soluciones. Es decir, abriendo las instituciones como verdaderos centros sociales participativos donde se discutan y planifiquen acciones de interés comunitario, que permita la integración de todos los actores como un sólo equipo, de esto dependerá un buen trabajo educativo y una buena utilización del recurso humano. (p.32)

En este sentido, el gerente educativo debe reunir un conjunto de competencias donde su meta es enfocarse hacia la excelencia y la calidad con la finalidad de alcanzar logros positivos en cuanto a la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes. Además, debe poseer valores intrínsecos los cuales le permitan desarrollar adecuadamente su labor, involucrarse activamente en su comunidad, obteniendo la colaboración y respeto de los mismos. Al respecto, Lafrancesco (2014), afirma lo siguiente:

Se debe describir el perfil del directivo en términos del deber ser: perfil personal (ser), profesional (saber) y ocupacional. El perfil personal se establece a la luz del modelo antropológico de la institución definido en el proyecto educativo institucional. En él debe expresarse con toda la claridad los

principios, valores, actitudes, comportamientos y dimensiones que son necesarios desarrollar en los educandos. Este perfil se relaciona con el ser con principios éticos, morales y de convivencia. (p. 103)

De acuerdo con lo antes expuesto, el perfil gerencial del gerente educativo debe ser postulado en el ser, saber y saber hacer. En el ser, el gerente educativo debe perfilarse como una persona con principios, con calidad humana, capacidad de discernir entre lo bueno y lo malo, saber escuchar a las personas, tomar decisiones justas conociendo la posición del otro para no incurrir en injusticias.

En cuanto al saber del gerente educativo, el perfil está situado a la capacidad que tiene para comprender todos los conocimientos concurrentes con su quehacer, dominar todas las estrategias destinadas a alcanzar la calidad educativa; el saber hacer, por su parte, conduce al directivo a manejar cabalmente todo lo relacionado con su función administrativa, manejar buenas relaciones con su personal y otras instituciones de la comunidad. Para los fines del presente estudio, es de suma importancia las características principales que envuelven a cada uno de los elementos y actividades deseables para un buen gerente; al respecto Lauris (2012), menciona:

(a) Visión conjunta del proceso; enmarcada en la sensibilidad social que tiene todo personal ante su gestión de desempeño, presentando diversidad de acciones productivas, que vayan en beneficio de la institución y del colectivo, ampliando con ello el abanico de sistemas actualizados en función del trabajo unificado. (b) Destrezas

intelectuales; el directivo en su perfil debe poseer esta característica especial, pues incide en la organización de los objetivos institucionales de manera adecuada, conjuntamente les permite interactuar con el entorno a través de una actitud crítica, reflexiva, generando una mayor participación e insertando los cambios a nivel institucional. (c) Participación interactiva; es el conjunto de actividades organizadas que interactúan las personas, formando parte del proceso de generar decisiones y acciones conducentes al logro de los objetivos. (d) Toma de decisiones; es factor primordial para el perfil gerencial, porque este debe profundizar en el estudio de los casos de las comunidades, en solución de sus problemas, adaptándose a las prioridades otorgadas a las distintas problemáticas planteadas, con la finalidad de tomar una decisión acorde a los objetivos organizacionales. (p.123)

Desde esta perspectiva, las características antes mencionadas buscan expresar el modelo gerencial que para este siglo tiene que ser fundamentalmente visionario de la realidad social, con un perfil gerencial competente, partiendo hacia nuevos caminos en el desempeño laboral para su actualización profesional, donde no sólo presten sus servicios, sino que también impulsen los cambios hacia los colectivos.

### **Sistema de Operacionalización de las Variables**

Cuadro N 1 Sistema de Operacionalización de las Variables

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador	Ítem
Diagnosticar cuales son los factores del liderazgo del gerente educativo que inciden sobre la satisfacción laboral del personal docente de la institución	Liderazgo	Motivación	Calidad de trabajo	1
			Reconocimiento	2
			Reconocimiento por excelencia	3
			Estimulación de capacitaciones	4
			Motivación por el líder de la institución	5
			Enseñanza de los procesos	6

educativa objeto de estudio.		Estructura	Conocimiento de la línea de mando Funciones del personal Notificación de dificultades	7 8 9
Analizar la importancia que representa la satisfacción laboral en la gerencia en la institución educativa.	Satisfacción laboral	Comunicación	Entendimiento de órdenes Efectividad en la comunicación Existencia de retroalimentación Comunicación efectiva Comunicación formal Directivos comunicación de la información Comunicación con los alumnos Evaluación y comunicación Grado de satisfacción en la comunicación	10 11 12 13 14 15 16 17 18
		Cooperación	Acompañamiento del líder Respuesta oportuna Respuesta de los compañeros Respuesta de la confianza Satisfacción por las relaciones entre compañeros Satisfacción con la armonía entre compañeros	19 20 21 22 23 24
Determinar la factibilidad de proponer el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar	Factibilidad	Tipos	Técnica Educativo Social	25 26 27

Fuente: Autora de la investigación

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En un trabajo de investigación el marco metodológico está compuesto por diversos elementos técnico-operacionales necesarios para situar el conjunto de técnicas e instrumentos que se emplearan en la recolección de los datos requeridos. Al respecto López (2009) lo define como “la sección donde el investigador señala claramente cómo desarrollará el estudio” (p.7). Es decir, la sección de la investigación que detalla con precisión cada uno de los pasos a seguir para realizar de forma confiable el proceso de investigación. Por ello, en él se tiene: naturaleza de la investigación, nivel y diseño de la investigación, fases de la investigación, población y muestra, técnicas e Instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad, técnicas de procesamiento y análisis de la información que admite presentar una información detallada sobre el proceso metodológico del estudio a desarrollar.

#### **Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación se ubica dentro del paradigma cuantitativo, que según Hurtado y Toro (2001) “pose una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema” (p.32). Es decir, mantiene una secuencia metódica que se ejecutante tal como se presenta para el análisis del objeto de estudio. Por ello como lo expresa

Hurtado y Toro (Ob. Cit) este paradigma “requiere el uso de modelos matemáticos y tratamientos estadísticos para analizar datos previamente recolectados a través de instrumentos de medición” (p. 41), de allí que el paradigma cuantitativo se apoya en análisis estadísticos a través de los cuales establece la problemática existente y a partir de los hallazgos plantea opciones para la solución del problema.

En esta misma dirección, tal como lo señalala Cerda (2005) “la investigación cuantitativa permite recolectar la información reciente, detallada y en forma precisa de la fuente o muestra seleccionada” (p.27). O sea que admite medir las variables cuantificables, establecer con claridad los elementos que conforman el problema, y conocer con precisión donde se inicia el problema, para así buscar las estrategias necesarias para mejorar o minimizar la problemática existente en el contexto de estudio.

### **Nivel y Diseño de la Investigación**

Por ubicarse el trabajo de investigación dentro del paradigma positivista, de tipo cuantitativo, para su desarrollo se utilizó una investigación de campo con apoyo de la investigación descriptiva. En este sentido, el Manual de Trabajo de Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). Considera la investigación de campo como

El análisis sistemático de los problemas en la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigación a partir de datos originarios o primarios (p.18)

Por ello, el investigador se traslada al contexto en donde se ubica geográficamente el objeto de estudio con el propósito de recolectar la información de la muestra seleccionada sin manipular los datos obtenidos. En este sentido Arias (2006) expresa “la investigación o diseño de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios)” (p.31). Por consiguiente, el investigador recolectará la información en la Institución Educativa Concentración de Desarrollo rural La Gabarra.

No obstante, el nivel del trabajo de investigación fue descriptivo, el cual Según Méndez (2001) “permite describir los fenómenos o acontecimientos tal como se presentan en la realidad” (p.51). Es decir, no hay manipulación de variables, sino descripción y análisis de los elementos de estudio. Por ello, este tipo de investigación trabaja sobre las situaciones concretas de la realidad que manifiesta el objeto de estudio, peculiaridad esencial en la presentación de una interpretación correcta del fenómeno que se desea estudiar.

Por otra parte, el estudio se apoyó en la modalidad de proyecto factible, que de acuerdo con lo señalado por la UPEL (2016):

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimiento o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p.21).

Esto indica, que un proyecto factible radica en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución admitirá el logro de objetivos predeterminados en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado, de acuerdo con esto se intentará dar respuesta a la problemática planteada con anterioridad.

### **Fases de la Investigación**

Por estar apoyada la investigación en un proyecto factible el estudio se desarrolló en tres fases: Diagnóstico, Diseño de la propuesta y estudio de factibilidad que admitirán efectuar de forma análoga el estudio. Por ello a continuación se explica cada una de las fases:

**Fase I: Diagnóstico:** En esta fase se realizó un acercamiento inicial en el escenario, al respecto Labrador (2015) sostiene que “es una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad, detectar situaciones donde se ponga de manifiesto la necesidad de realizarlo” (p.186). Por consiguiente, inicialmente se tuvo un contacto con el objeto de estudio. Además, se aplicó el instrumento para recolectar la información y a partir de la misma se determinó con claridad la problemática existente.

**Fase II: Formulación de la Propuesta** Constituye un plan de trabajo para dar solución a la problemática existente que se puede operacionalizar a través de: un programa de actualización, plan de acción, programa de capacitación, entre otros. En este orden de ideas Montero (2005) considera que “una propuesta es una proposición que se expone con determinado fin para un proceso de cambio” (p.57). Por consiguiente, después del análisis e



interpretación de la información que se obtuvo y en función a la situación del objeto de estudio se procedió al diseño de la propuesta.

**Fase III: Factibilidad: Consiste** en determinar la posibilidad de efectuar la propuesta que se pretende diseñar de acuerdo a la necesidad revelada. Por ello, Gómez (2000) expresa que la factibilidad” indica la posibilidad de desarrollar un proyecto tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, estudio de mercadeo y beneficiarios” (p.24). En este sentido el estudio de factibilidad se realizó en lo legal, económico y educativo.

### **Población y Muestra**

En un trabajo de investigación la población representa el universo o totalidad de personas o elementos que presentan las características o conforman el objeto de estudio. Por ello, Tamayo (2005) la define como: “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integra dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado” (p.176). Es decir, todos los sujetos que se encuentran inmersos en el fenómeno objeto de estudio. Para el caso específico del presente estudio la población estuvo conformada por 100 docentes pertenecientes a la institución educativa Concentración de Desarrollo Rural la Gabarra.

Ahora bien, en cuanto a la muestra Hernández, Fernández y Baptista (2014) exponen que “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 que debe ser representativo de la población” (p. 173).

Es decir, una parte representativa del universo que sirve para recolectar la información. Para el presente estudio la muestra estuvo conformada por 21 docentes.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para recolectar los datos en la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta definida por Arias (2006), como aquella que “pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Por consiguiente, la encuesta permite al investigador recoge datos preciosos del objeto de estudio mediante la participación de un número relativo de sujetos de los cuales sus opiniones interesan al investigador.

Por otra parte, se utilizó como instrumento el cuestionario definido por Chávez (2004) como: “un conjunto de preguntas diseñadas a fin de generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio” (p.173). Por ello el cuestionario, del presente estudio se conformó por una serie de ítems o preguntas con alternativas policotómicas de respuesta, que son: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N)

### **Validez y Confiabilidad**

Una vez diseñado el instrumento de recolección de información, es necesario determinar la validez del mismo antes de su aplicación, en tal

sentido Valbuena (2003) la define como una técnica que “consiste en someter a evaluación por parte de un conjunto calificado de expertos, elementos o etapas de un instrumento de recolección de datos, a los fines de obtener su opinión acerca de la validez, relevancia, factibilidad, coherencia” (p.17) En tal sentido, se refiere al grado en que un instrumento efectivamente mide la variable que pretende medir.

La validez permite saber si el investigador o investigadora observa realmente lo que piensa observar, es decir, si los datos y medidas observadas son los que se observaron y si los fenómenos están bien definidos, si las variables que lo identifican reciben las denominaciones correctas; con la cual se puede señalar que la validez concierne a la exactitud. Para la aplicación de esta técnica se seleccionaron tres expertos; uno relacionado al contenido, uno en metodología y un magister en gerencia educacional, para que a su juicio de manera independiente validen el instrumento en términos de pertinencia, claridad, redacción y presentación de los mismos.

Por otra parte, la confiabilidad es una cualidad esencial que debe estar presente en los instrumentos de carácter científico para la recogida de datos. Es el grado que puede afirmarse en que el instrumento mide las características del problema en estudio, por lo tanto, las conclusiones pueden ser creíbles y merecedoras de una mayor confianza. Según Chávez (Ob. Cit) afirma que “es el grado de congruencia con que se realiza la medición. El instrumento produce valores que oscilan entre 0 y 1” (p.194). Es decir, la confiabilidad impacta directamente sobre los resultados, permitiendo la eficacia del instrumento a emplear y que tan confiable es para recoger

información y dar resultado. Para determinar la misma se aplicó una prueba piloto a diez (10) sujetos diferentes a la muestra, pero con las mismas características. Seguidamente, se utilizó el estadístico Alpha de Cronbach a través de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{1 + S^2x} (\sum (S_y)^2) N-$$

Donde:

N = Número de ítems

$\sum (S_y)^2$  = Sumatoria de cada uno de los ítems

$S^2x$  = Varianza de toda la escala

$\alpha$  = Coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach.

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Una vez concluidas las etapas de recolección y procesamiento de datos, se dará inicio al análisis de datos, su finalidad es obtener la información, examinarla, elaborarla y simplificarla para ser interpretada. Según Sierra (2008), señala que: “una vez obtenida y recopilada la información se inicia de inmediato su procesamiento, esto implica el cómo ordenar y presentar de la forma más lógica e intangible los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados” (p.27). Esto da entender, que es el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones transformando datos con el objetivo de resaltar información útil.

Asimismo, una vez recopilada la información se procedió a tabularla y analizada mediante la estadística descriptiva. En este sentido, se diseñaron cuadros estadísticos donde se presenta la frecuencia simple y porcentual de cada uno de los ítems del cuestionario

## **CAPÍTULO IV**

### **PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Procesamiento de resultados**

La investigación se realizó para tratar de describir el grado de satisfacción que caracteriza los miembros de esta institución y así proponer el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar.

Se utilizó como herramienta un cuestionario conformado por 27 ítems dirigido a 21 profesores que laboran en la institución objeto de estudio.

Los resultados se evidencian en las respuestas a cada ítem de las variables investigadas y sus respectivas dimensiones, las cuales se graficaron para representar cada respuesta señalando el porcentaje de cada alternativa planteada a saber: de acuerdo 1, totalmente de acuerdo 2, ni de acuerdo ni en desacuerdo 3, en desacuerdo 4 y total desacuerdo 5.

Los resultados se describieron explicando el grado de porcentaje que obtuvo cada una de las respuestas. El instrumento se estructuró según las dimensiones estudiadas; en este sentido se tienen: la motivación con 5 ítems, los procesos con 4 ítems, la comunicación 9 ítems, la cooperación con 6 ítems, y la factibilidad con 3 ítems; para un total de 27 ítems, los cuales determinaron la satisfacción laboral en la institución.

#### **Variable Liderazgo**

## Dimensión Motivación

Ítem N° 1: En esta institución, recibe del gerente, algún tipo de respuesta sobre la calidad de trabajo que se realiza.

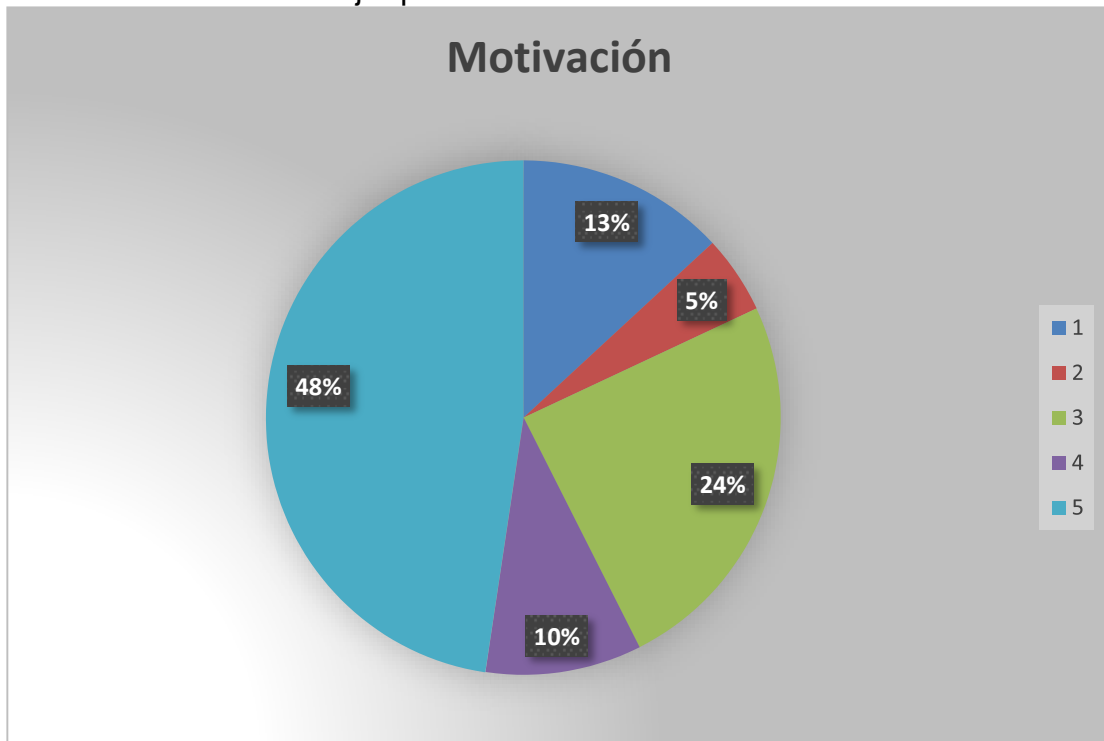


Gráfico N° 1 Ítem N° 1  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 57,42% de los encuestados consideraron estar de acuerdo con recibir algún tipo de respuesta sobre el trabajo que se realiza en cuanto a la calidad de su desempeño, el 24,55% consideró que no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo en recibir respuesta sobre su desempeño; el 18,04% no estuvo de acuerdo en recibir respuesta sobre su desempeño.

Ítem N° 2: En esta institución, los miembros conocen el sistema de reconocimiento con criterios claros y reconocidos.



Gráfico 2: Ítem N° 2  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 47,54% de las personas encuestadas en la investigación, consideró estar informada del sistema de reconocimiento de forma clara y son reconocidos por todos. 27,85% manifestaron que no están de acuerdo ni desacuerdo en recibir información sobre el sistema de reconocimiento de forma clara y que son reconocidos por todos; mientras que 24,61% estaban en desacuerdo al recibir información del sistema de reconocimiento y entendidos por todos.



Ítem N° 3: Recibe incentivos o reconocimientos cuando realiza de forma excelente su trabajo.



Gráfico 3: Ítem N° 3  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 54,14% de los encuestados les pareció su percepción de acuerdo en recibir incentivos o reconocimiento cuando su trabajo es excelente, 18,05% de los encuestados afirman que a veces reciben reconocimientos y a veces no reciben reconocimientos, mientras que 27,81% está en desacuerdo sobre recibir reconocimiento cuando hace un excelente trabajo.

Ítem N° 4: Los superiores lo estimulan y motivan a participar en programas de capacitación.



Gráfico 4: Ítem N° 4  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 50,79% de los resultados de los trabajadores de la institución percibieron estar de acuerdo que los superiores los motivan a participar en programas de capacitación, 18,06% señalaron que ni de acuerdo ni desacuerdo en que los superiores los motivan a participar en programas de capacitación; mientras que 31,15% estaban en desacuerdo que los superiores no los motivan a participar en capacitaciones.

Ítem N° 5: En esta institución el gerente motiva y ayuda con sugerencias para mejorar el proceso de gestión.



Gráfico 5: Ítem N° 5  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 47,58% de los resultados consideraron estar de acuerdo en que el jefe del área lo motiva y le da sugerencias para mejorar obteniendo una calificación de excelente, el 31,13% consideró que no estaba de acuerdo ni desacuerdo en la excelencia de las capacitaciones, y 21,29% no estuvo de acuerdo con que el jefe del área lo motiva y le da sugerencias para mejorar los procesos de gestión.

## Dimensión Procesos

Ítem N° 6 En esta institución, los gerentes orientan y enseñan al personal cada uno de los pasos para ejecutar los procesos que se aplican en la cotidianidad.

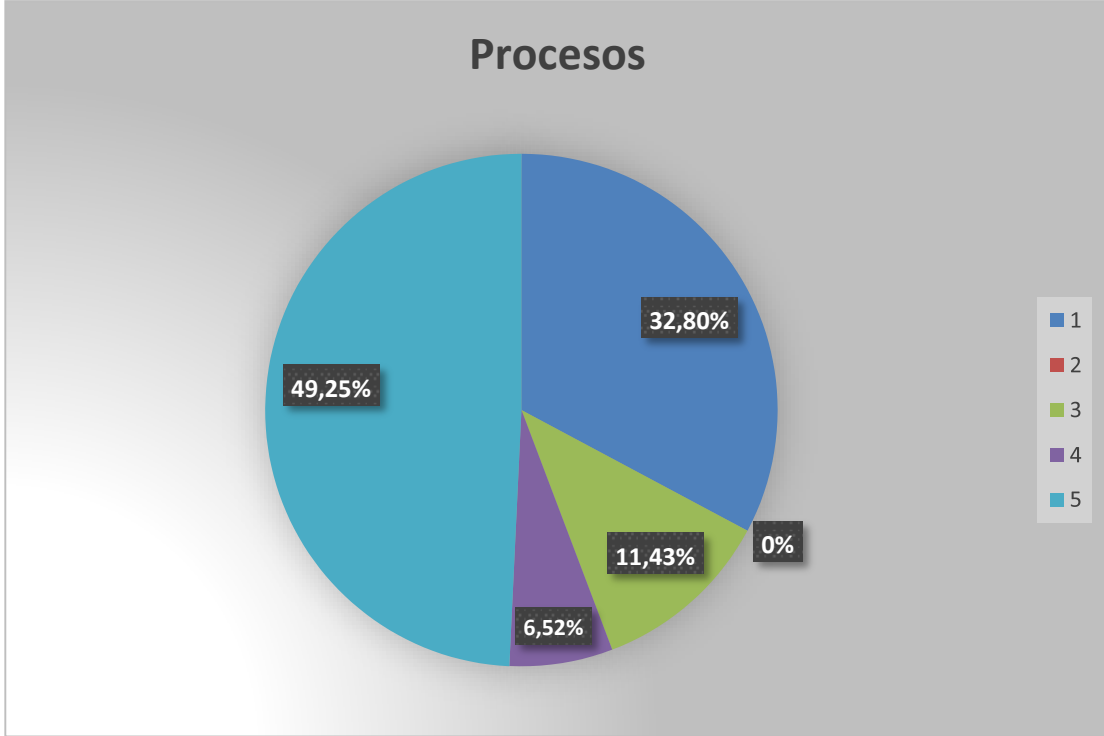


Gráfico 6: Ítem N° 6  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 55,77% de los docentes y demás trabajadores de la institución educativa percibieron que los superiores comentan y explican cada uno de los pasos para ejecutar los procesos en su trabajo, 11,43% manifestaron estar de acuerdo ni desacuerdo; con que los superiores comentan y explican cada paso para ejecutar los procesos, mientras que 32,80% estuvo en

desacuerdo en que los superiores comentan y explican cada uno de los procesos.

Ítem N° 7: En esta institución, se conoce el organigrama de la línea de mando.

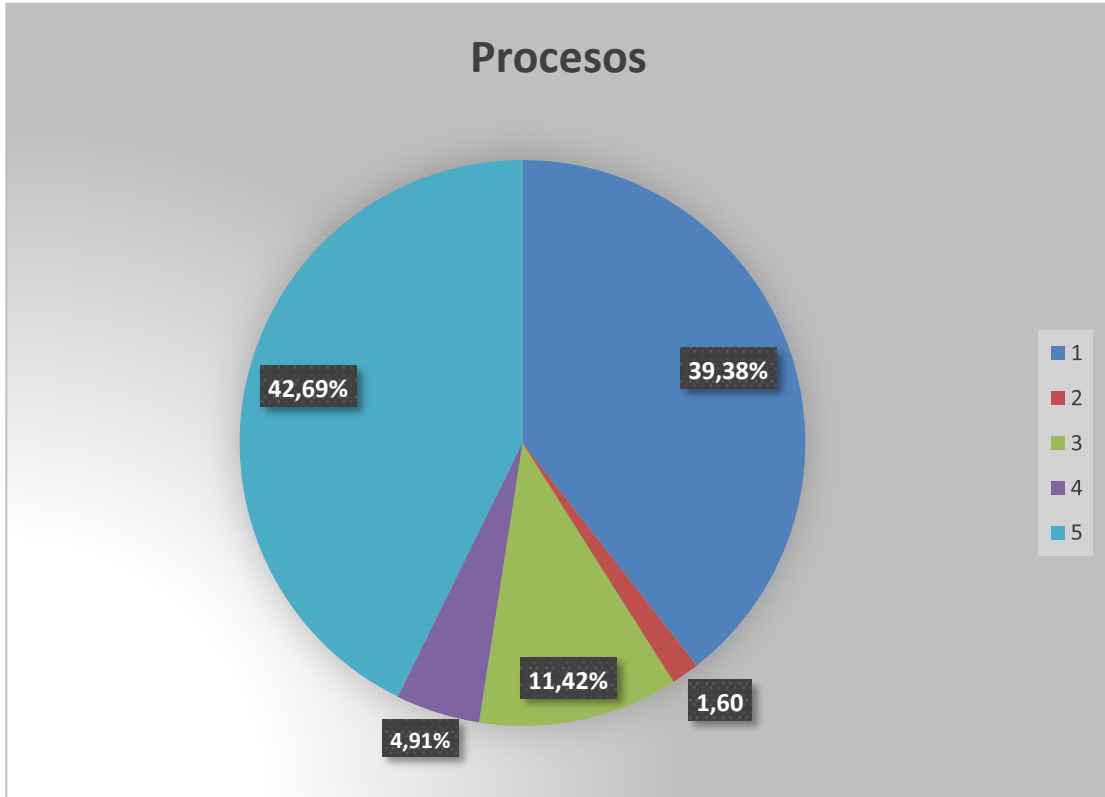


Gráfico 7: Ítem N° 7  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 47,6% de los resultados de la encuesta de la población manifestó que conocen la línea de mando de la Institución, 11,42% de los resultados de los encuestados expresaron que no estaban de acuerdo ni de acuerdo en conocer la línea de mando; mientras que 40,98% de los resultados del

personal encuestado señalaron que no estaban de acuerdo en conocer la línea de mando.

Ítem N° 8: Las funciones que se realizan son acordes a sus estudios y experiencia.

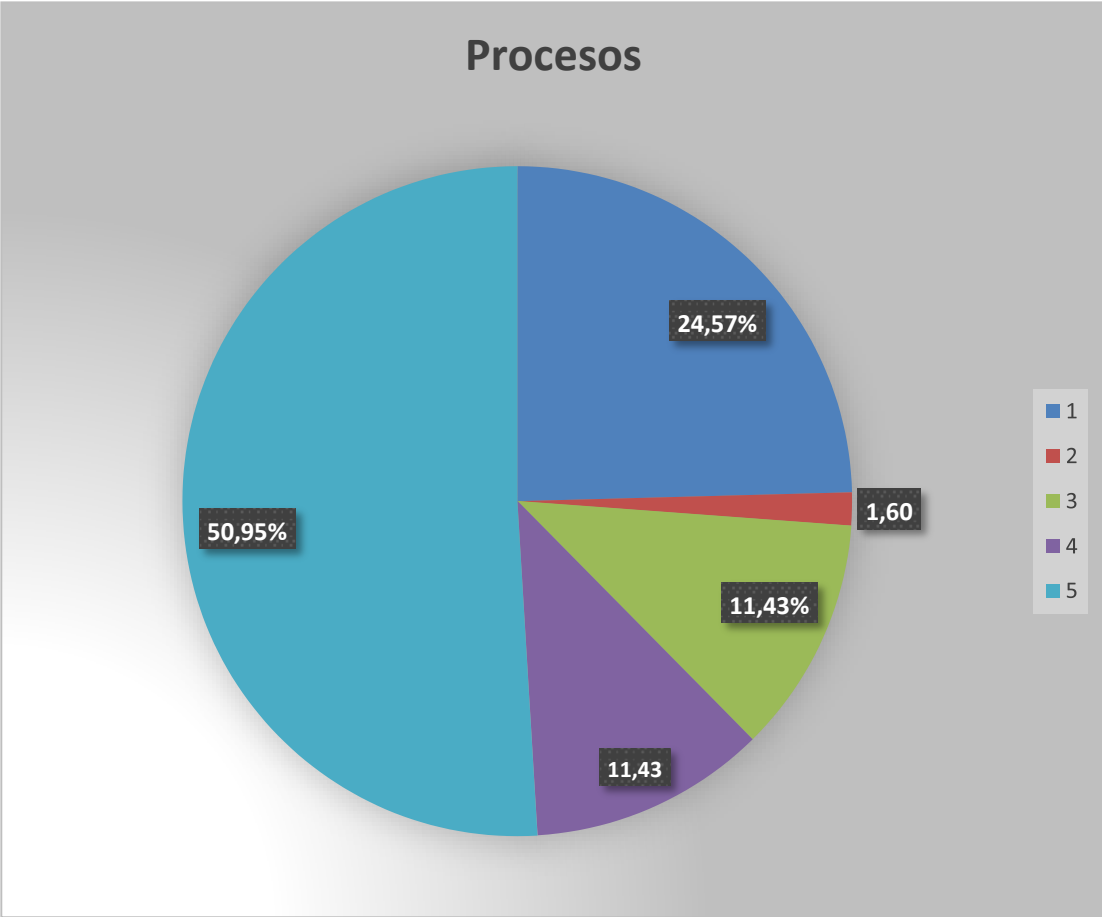


Gráfico 8: Ítem N° 8  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 62,38% del censo poblacional de la institución educativa percibieron de acuerdo en que las funciones que se realizan son acordes a sus estudios y experiencia., el 11,43% manifestaron que ni de acuerdo ni de acuerdo en conocer la línea de mando; mientras que 26,17% estaban en desacuerdo en que las funciones que se realizan son acordes a sus estudios y experiencia.

Ítem N° 9: En esta institución, los directivos mantienen informado al personal acerca de las dificultades o problemas por los cuales está pasando.

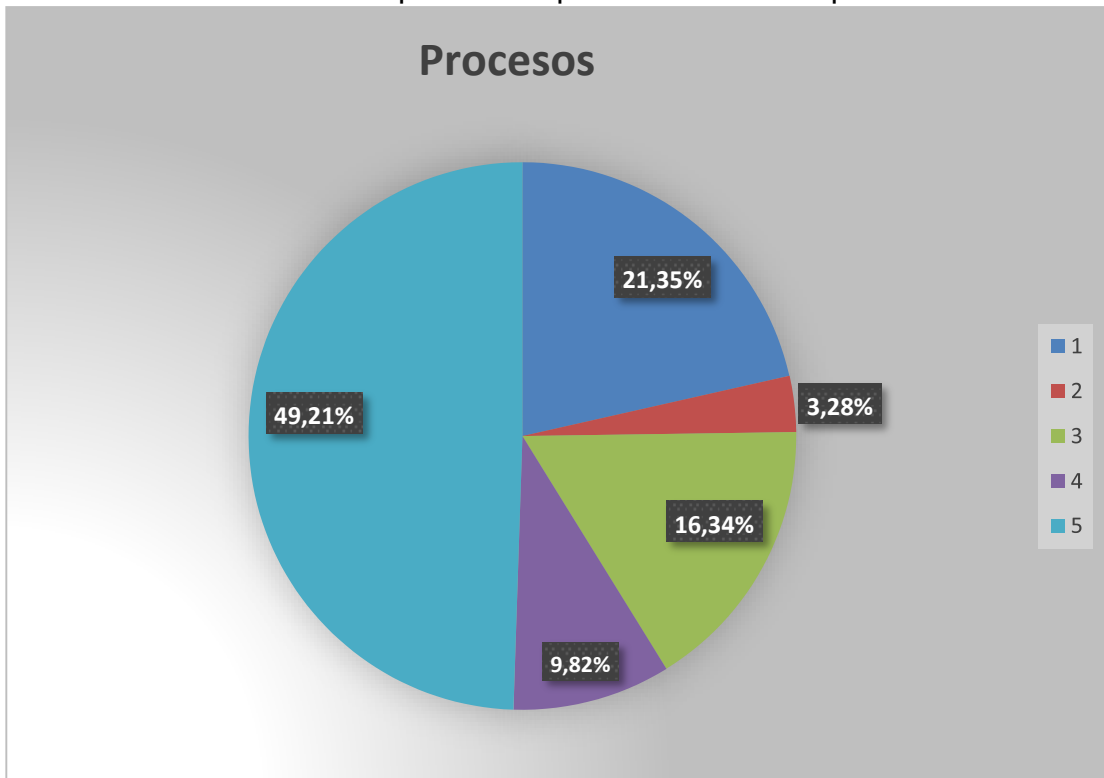


Gráfico 9: Ítem N° 9  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

59,03% de los resultados del personal se manifestaron en la encuesta que están de acuerdo con que los directivos mantienen informado a los demás trabajadores de los problemas que ocurren a diario, el 16,34% no

estaba de acuerdo ni de acuerdo con que los directivos mantienen informado a los demás trabajadores de los problemas que ocurren a diario; mientras que el 24,63% de los resultados percibieron no estar en desacuerdo con que los directivos mantienen informado a los demás trabajadores de los problemas que ocurren a diario.

**Variable Satisfacción laboral**

**Dimensión comunicación**

Ítem N° 10: En esta institución, se le ha dificultado entender las órdenes de los directivos por falta de información.



Gráfico 10: Ítem N° 10  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)



El 52,53% del personal que contestó la encuesta percibió estar de acuerdo con que se le ha dificultado entender algunas de las tareas dadas por los directivos por falta de información. El 28,24% de los resultados manifestaron que no estaba de acuerdo ni de acuerdo con que se le ha dificultado entender alguna de las tareas dadas por los directivos por falta de información y el 21,24% de los resultados están en desacuerdo.

Ítem N° 11: En esta institución, existe comunicación efectiva de los directivos y los empleados.



Gráfico 11: Ítem N° 11  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 47,49% de los resultados consideraron estar de acuerdo en que hay una comunicación efectiva entre los empleados y los directivos del instituto, el 42,62% no está de acuerdo ni de acuerdo en que hay una comunicación efectiva entre los empleados y los directivos del; mientras que 9,8% está en desacuerdo en que hay una comunicación efectiva entre los empleados y los directivos

Ítem N° 12: En esta institución, existe el proceso de la retroalimentación en la comunicación de los directivos a los docentes o viceversa.

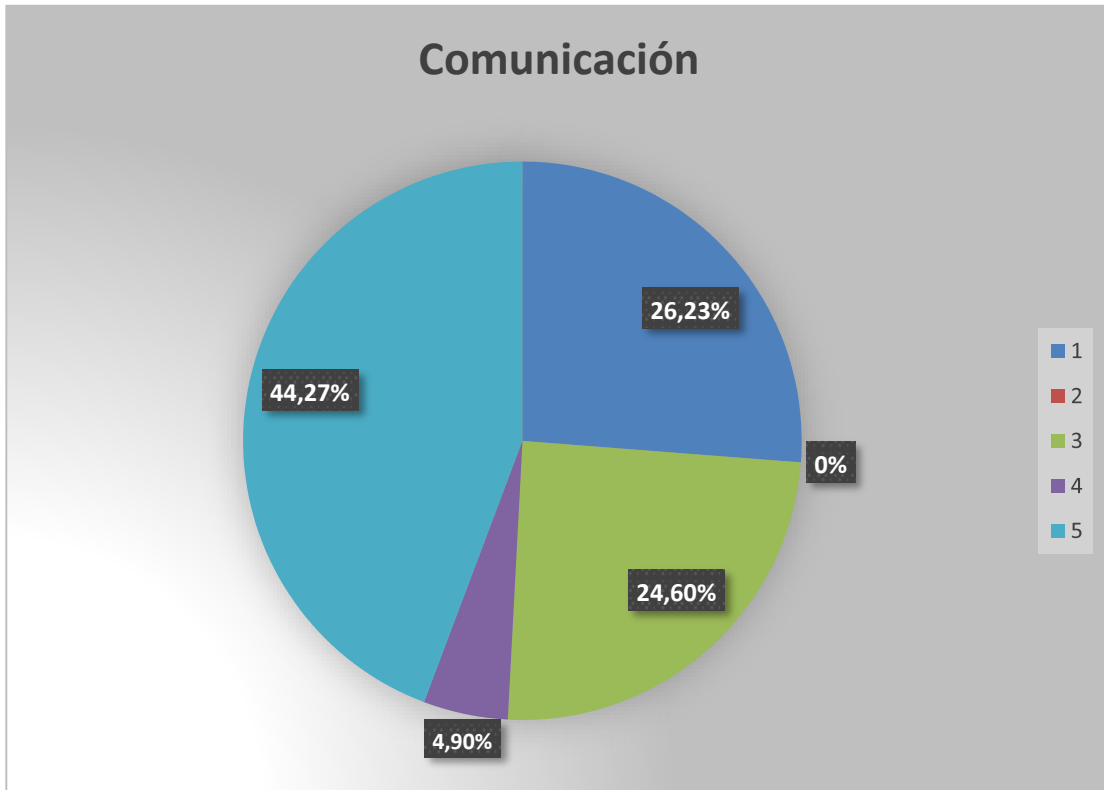


Gráfico 12: Ítem N° 12  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 49,17% los resultados de personal de la muestra censal, percibió que está de acuerdo en que hay retroalimentación de la comunicación entre directivos y docentes o viceversa; el 24,6% de los resultados no está de acuerdo ni de acuerdo en que hay retroalimentación de la comunicación entre directivos y docentes o viceversa; mientras que 26,23% no está de acuerdo en que hay retroalimentación de la comunicación entre directivos y docentes o viceversa.

Ítem N° 13: Los procesos de comunicación que desarrollan los directivos son efectivos para resolver los problemas que surgen en la institución escolar.



Gráfico 13: Ítem N° 13  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 47,49% de los resultados consideraron estar de acuerdo en que hay una comunicación efectiva entre los empleados y los directivos del instituto, el 42,62% no está de acuerdo ni de acuerdo en que hay una comunicación efectiva entre los empleados y los directivos del; mientras que 9,8% está en desacuerdo en que hay una comunicación efectiva entre los empleados y los directivos

Ítem N° 14: En esta institución, se comunican directamente los problemas y dificultades por medios formales.

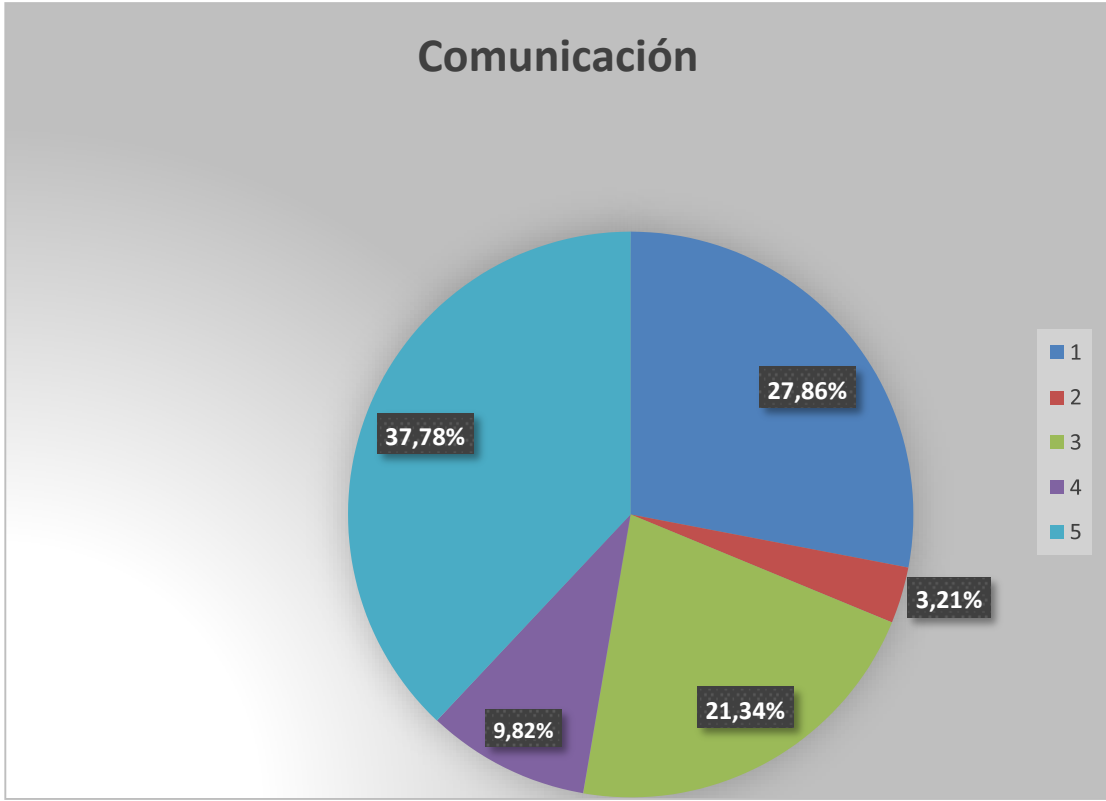


Gráfico 14: Ítem N° 14  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 47,6% del resultado consideraron estar de acuerdo a que la comunicación de los problemas lo hace por medios formales de la misma institución; el 21,34% del resultado expresaron que no estaban de acuerdo ni de acuerdo a que la comunicación de los problemas lo hace por medios formales de la misma institución. Mientras que un 31,07% está en desacuerdo a que la comunicación de los problemas lo hace por medios formales de la misma institución.

Ítem N° 15: En esta institución, los jefes proporcionan suficiente información para que los empleados realicen su trabajo con calidad.



Gráfico 15: Ítem N° 15  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 55,79% del resultado perciben estar de acuerdo en que son informados suficientemente para realizar su trabajo con calidad; el 16,32% señalaron que no estaban de acuerdo ni de acuerdo en que son informados suficientemente para realizar su trabajo con calidad. Mientras que el 13,12% estaba en desacuerdo en que son informados suficientemente para realizar su trabajo con calidad.

Ítem N° 16: En esta institución, se comunica el manual de convivencia a los estudiantes.



Gráfico 16: Ítem N° 16  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 44,02% del resultado de las encuestas de las personas de la institución educativa involucradas en el presente estudio, están de acuerdo con que, en esta institución, se comunica el manual de convivencia a los estudiantes.; el 22,06% consideraron que no estaban de acuerdo ni de acuerdo a veces sí y a veces no lo comunican. Mientras que 33,92% señalaron estar en que no estaban de acuerdo, porque nunca le comunica el manual de convivencia a los estudiantes.

Ítem N° 17: En esta institución, se hace periódicamente los procedimientos establecidos de evaluación y se comunican los resultados

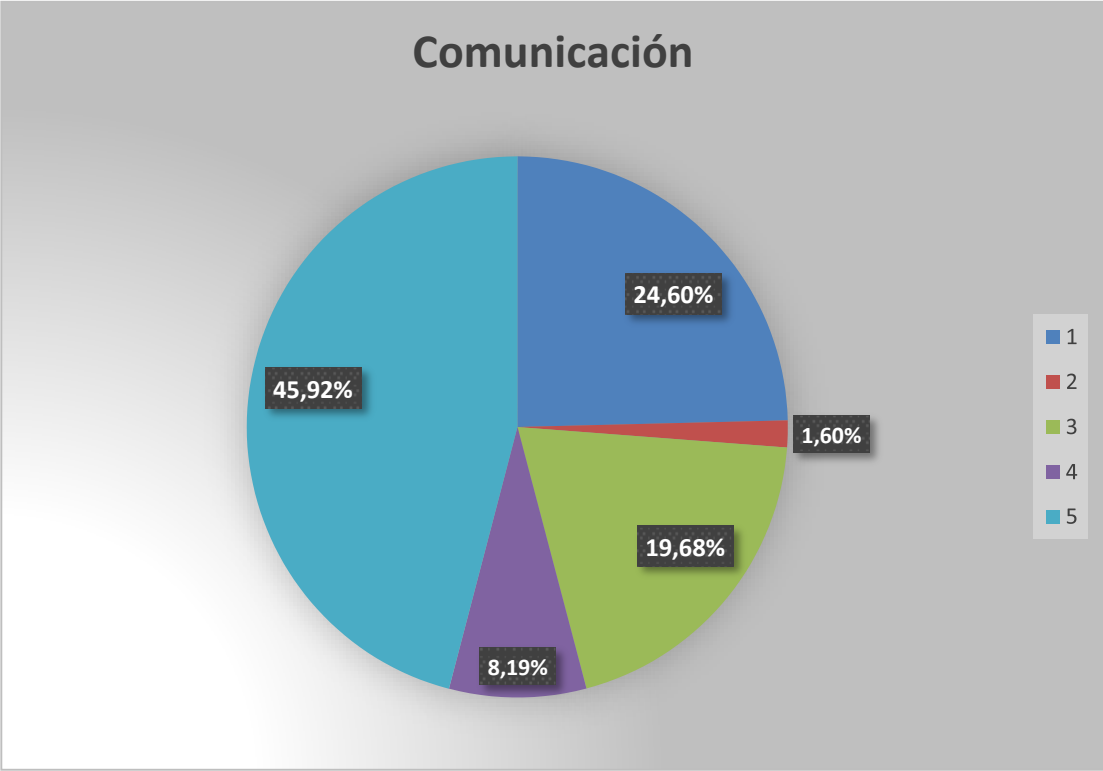


Gráfico 17: Ítem N° 17  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 70,52% del resultado consideraron estar de acuerdo en que se hacen periódicamente los procedimientos e instrumentos establecidos para realizar los procesos de evaluación de la institución educativa; el 19,68% señalaron no está de acuerdo ni de acuerdo con que se hacen periódicamente los procedimientos e instrumentos establecidos para realizar los procesos de evaluación de la institución educativa. Mientras que 9,79% en desacuerdo en que se hacen periódicamente los procedimientos e instrumentos establecidos para realizar los procesos de evaluación de la institución educativa.

Ítem N° 18: En general, cual es el grado de satisfacción en la comunicación que se desarrolla en la institución escolar.





Gráfico 18: Ítem N° 18

Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 50,79% de los resultados de los trabajadores de la institución percibieron estar de acuerdo de manera general, en el grado de satisfacción en la comunicación que se desarrolla en la institución escolar, 18,06% señalaron que ni de acuerdo ni desacuerdo en que los superiores los motivan a participar en programas de capacitación; mientras que 31,15% estaban en desacuerdo en el grado de satisfacción en la comunicación que se desarrolla en la institución escolar.

### **Dimensión Cooperación**

Ítem N° 19: En la institución, recibe acompañamiento y asesoría por parte del líder cuando lo solicita.

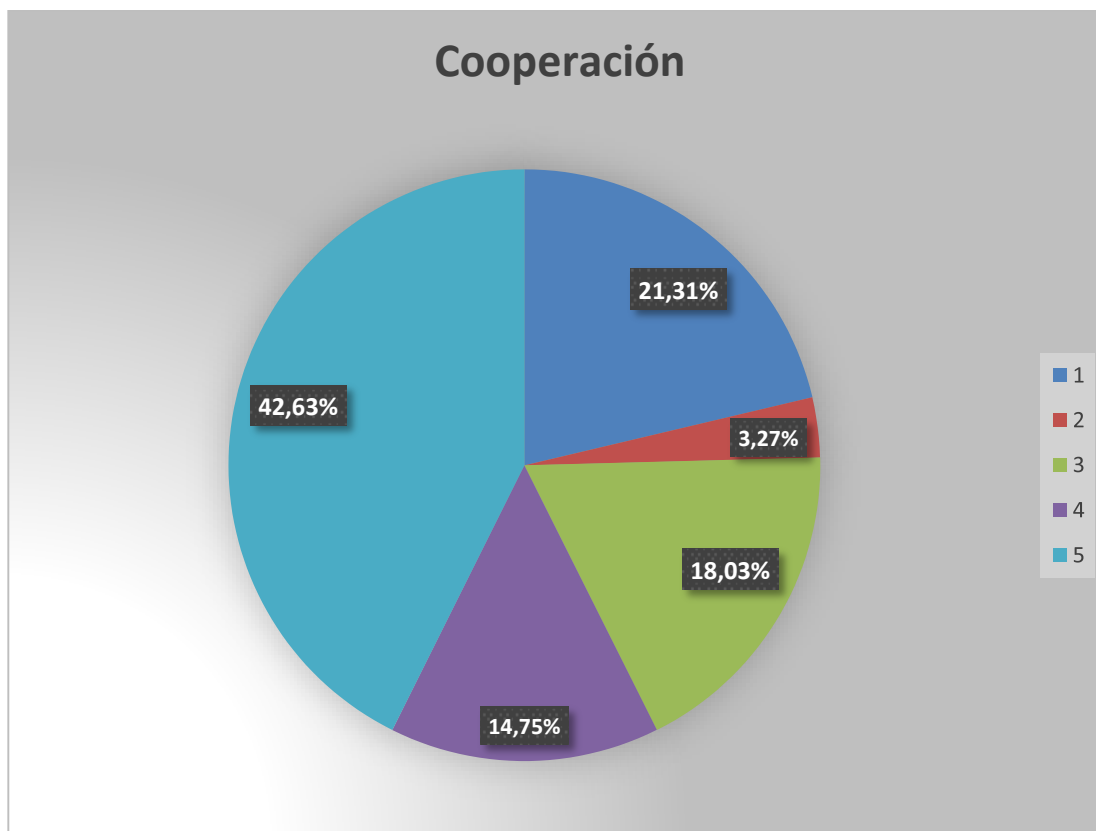


Gráfico 19: Ítem N° 19  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 63,94% del resultado del personal encuestado señaló estar de acuerdo con que recibió acompañamiento y asesoría de parte del líder, 18,03% no estaba de acuerdo no de acuerdo con que recibió acompañamiento y asesoría de parte del líder; mientras que 18,02% está en desacuerdo con que recibió acompañamiento y asesoría de parte del líder.

Ítem N° 20: En esta institución, los directivos le brindan respuestas rápidas y constructivas cuando las requiere.

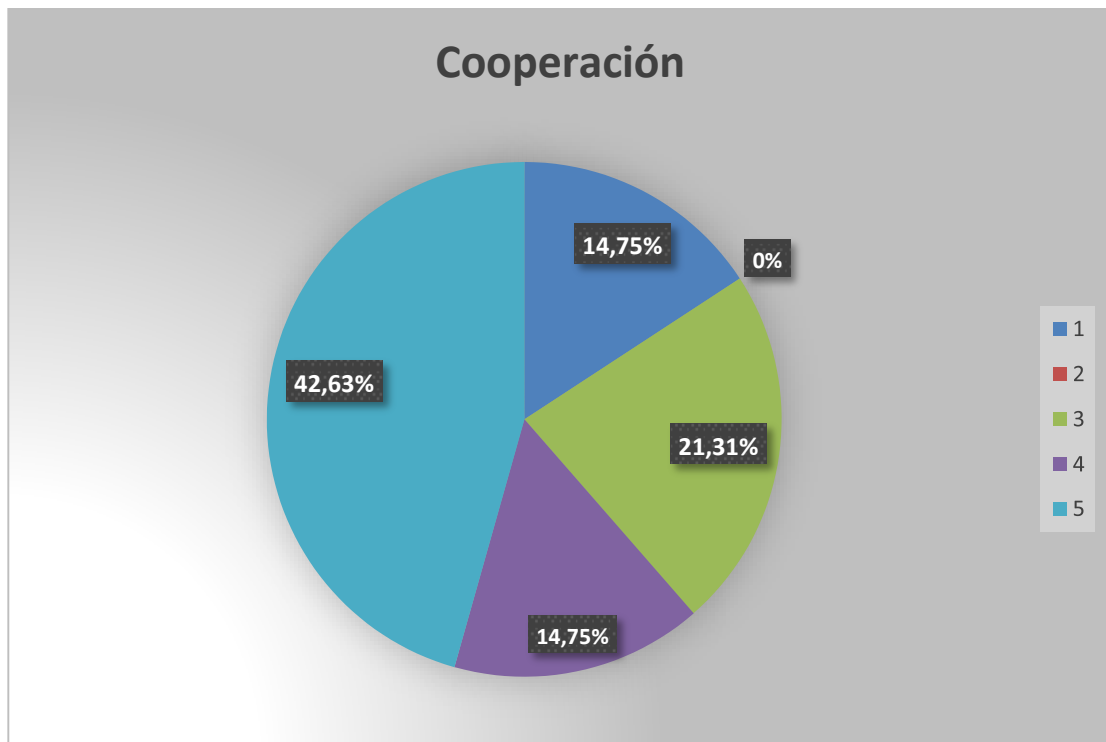


Gráfico 20: Ítem N° 20  
 Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 63,93% del resultado del personal encuestado manifestó estar de acuerdo en que las respuestas de los directivos son rápidas y constructivas cuando se requiere; el 21,31% no estaba de acuerdo ni de acuerdo en que las respuestas de los directivos son rápidas y constructivas cuando se requiere y 14,75% está en desacuerdo en que las respuestas de los directivos son rápidas y constructivas cuando se requiere.

Ítem N° 21: Recibe ayuda y orientación por parte de sus compañeros de trabajo.

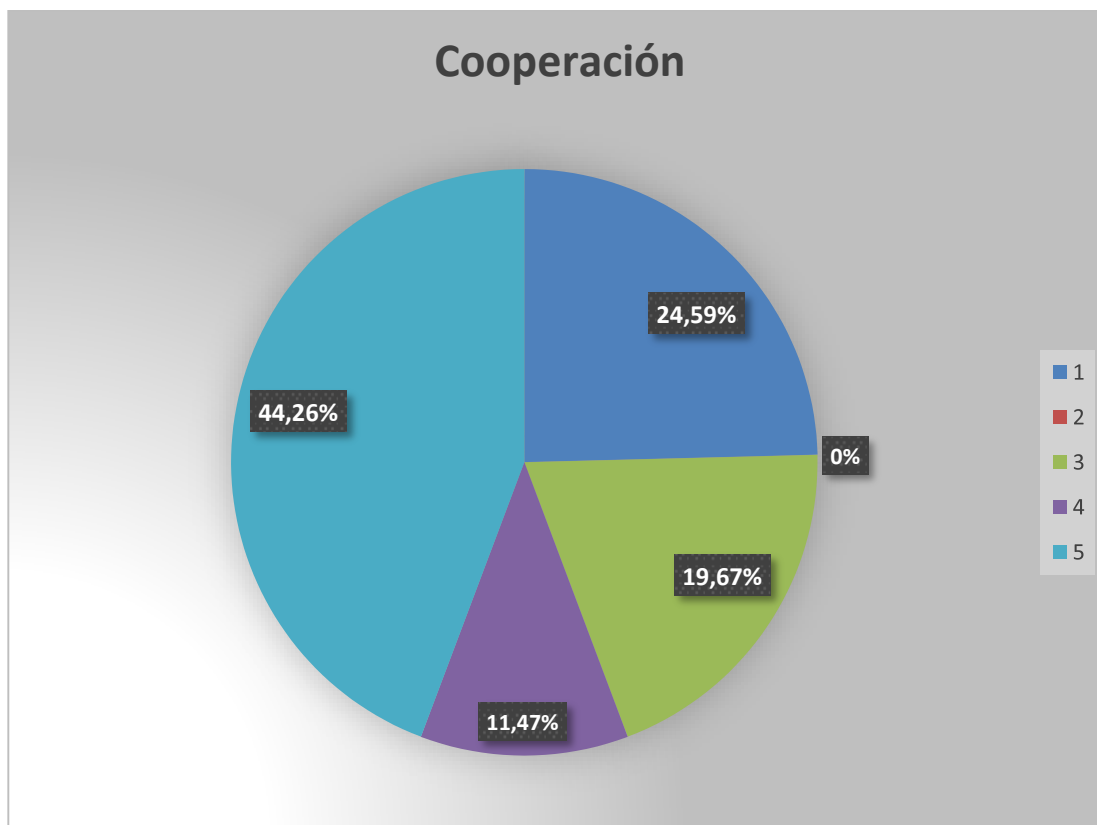


Gráfico 21: Ítem N° 21  
 Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 55,73% del resultado del personal encuestado percibieron estar de acuerdo en que recibieron ayuda y orientación de los compañeros de trabajo; el 19,67% no está de acuerdo ni de acuerdo en que recibieron ayuda y orientación de los compañeros de trabajo. Mientras que 24,59% en desacuerdo en que recibieron ayuda y orientación de los compañeros de trabajo.

Ítem N° 22: En esta institución, los empleados para los jefes son personas que pueden solucionar los problemas relacionados con su trabajo producto de la confianza que tienen en ellos.

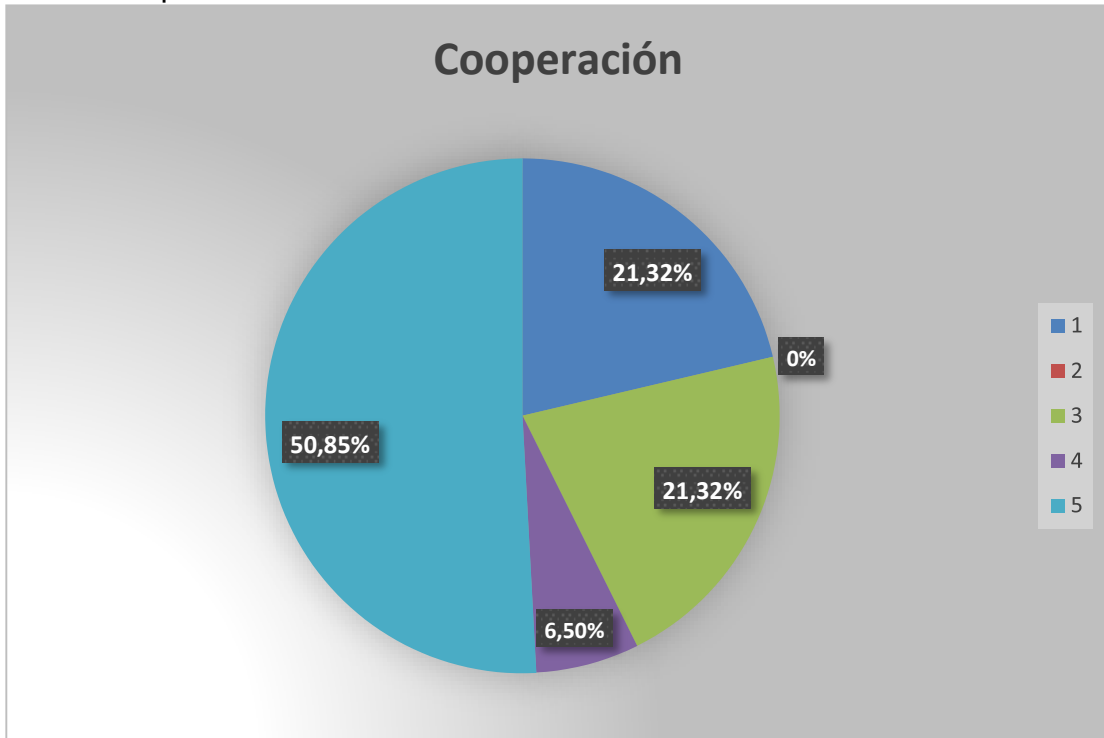


Gráfico 22: Ítem N° 22  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 57,35% del resultado del personal encuestado, señaló estar de acuerdo en que los superiores ven que el empleado puede solucionar los problemas relacionados con su trabajo; el 21,32% expresó que no está de acuerdo ni de acuerdo en que los superiores ven que el empleado puede solucionar los problemas relacionados con su trabajo; y el 21,32% señalaron estar en desacuerdo en que los superiores ven que el empleado puede solucionar los problemas relacionados con su trabajo.

Ítem N°23: Las relaciones entre compañeros dentro y fuera del establecimiento escolar son satisfactoria

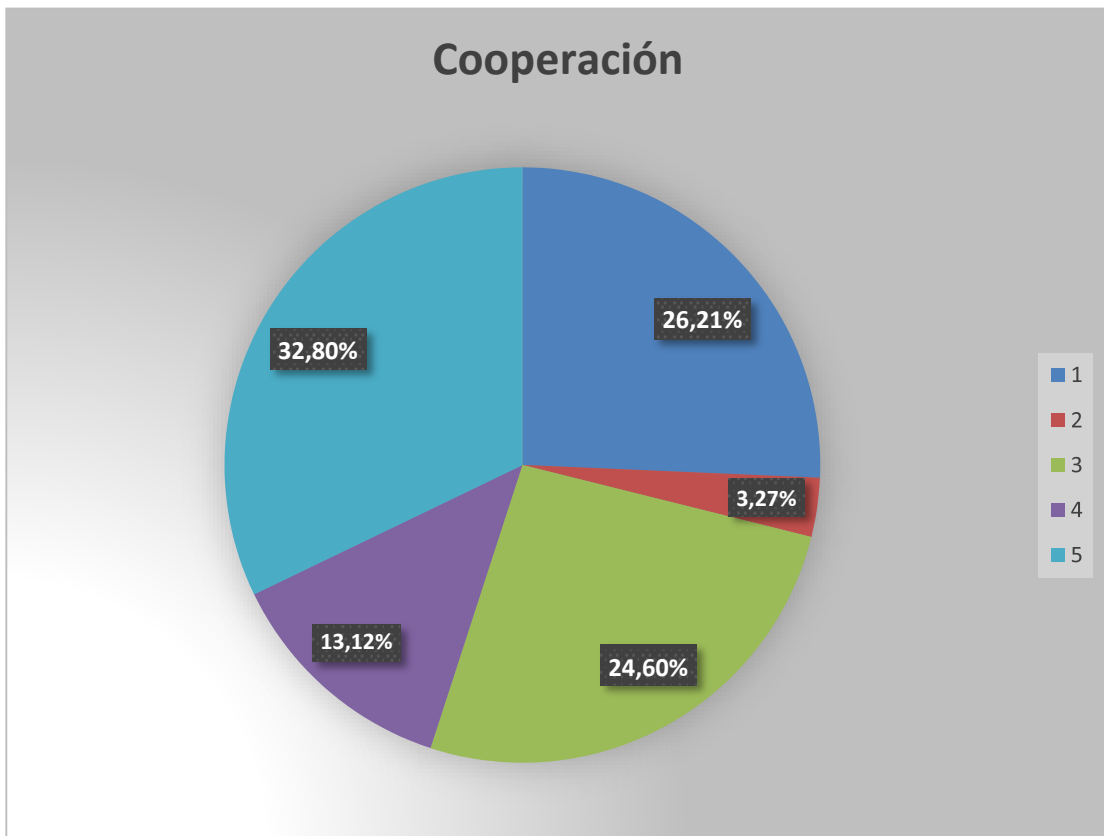


Gráfico 23: Ítem N° 23  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 45,92% del resultado del personal encuestado de la institución en cuestión, percibió estar de acuerdo en que las relaciones entre compañeros dentro y fuera del establecimiento escolar son satisfactoria; el 24,6% manifestó que a veces sí y a veces no se siente en confianza con sus compañeros. Mientras que 29,48% señaló que están en desacuerdo, esto essentirse en desconfianza.

Ítem N° 24: El ambiente que prevalece en la institución es armonioso.

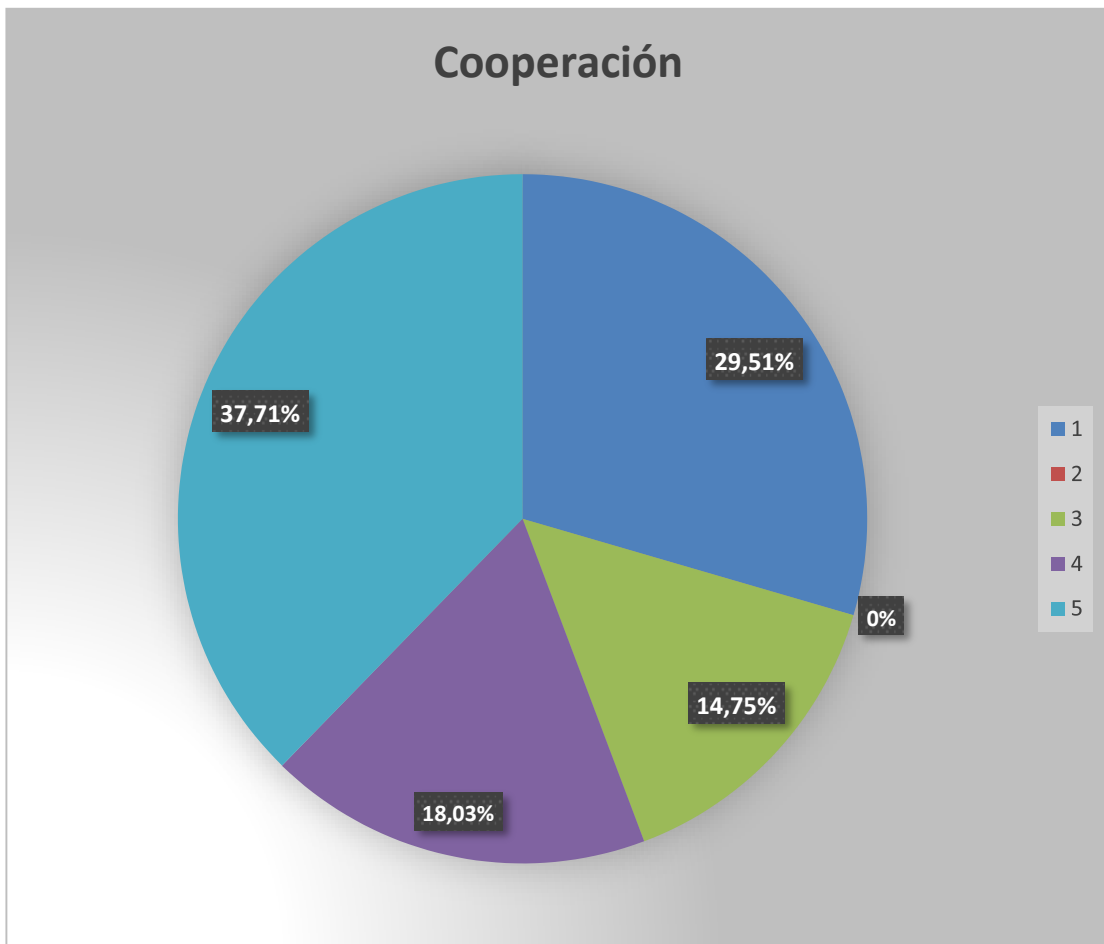


Gráfico 24: Ítem N° 24  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 55,74% del resultado del personal encuestado señaló que está de acuerdo en que el ambiente es armonioso, el 14,75% manifestó que no está de acuerdo ni de acuerdo, y el 29,51% expresaron estar en desacuerdo en que el ambiente es armonioso y percibieron un ambiente cambiante

Ítem N° 25: Considera que existe factibilidad técnica para la aplicación de una propuesta para mejorar la satisfacción laboral.

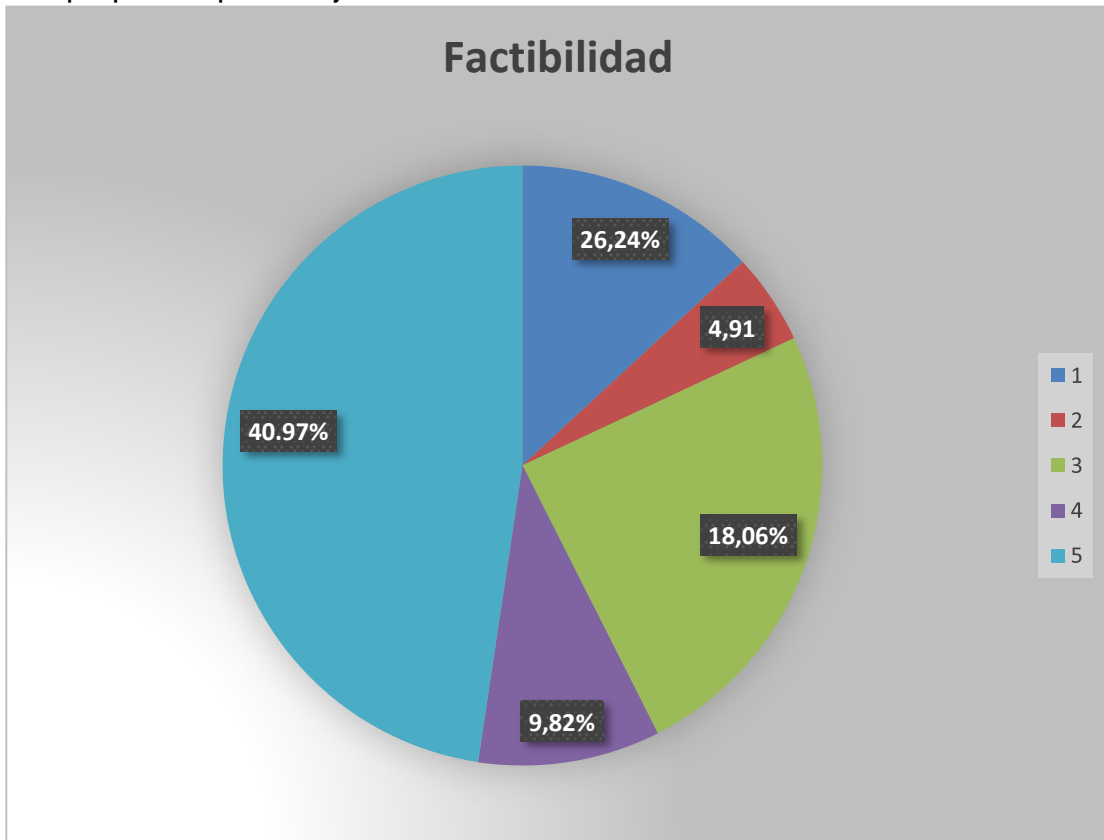


Gráfico 25: Ítem N° 25  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 50,79% de los resultados de los funcionarios de la institución están de acuerdo que existe factibilidad técnica para la aplicación de una propuesta para mejorar la satisfacción laboral, 18,06% señalaron que ni de acuerdo ni desacuerdo en que los superiores los motivan a participar en programas de capacitación; mientras que 31,15% estaban en desacuerdo que existe factibilidad técnica para la aplicación de una propuesta para mejorar la satisfacción laboral.



Ítem N° 26: Considera la factibilidad de la aplicación de una propuesta para mejorar la calidad educativa sustentada en la satisfacción laboral.

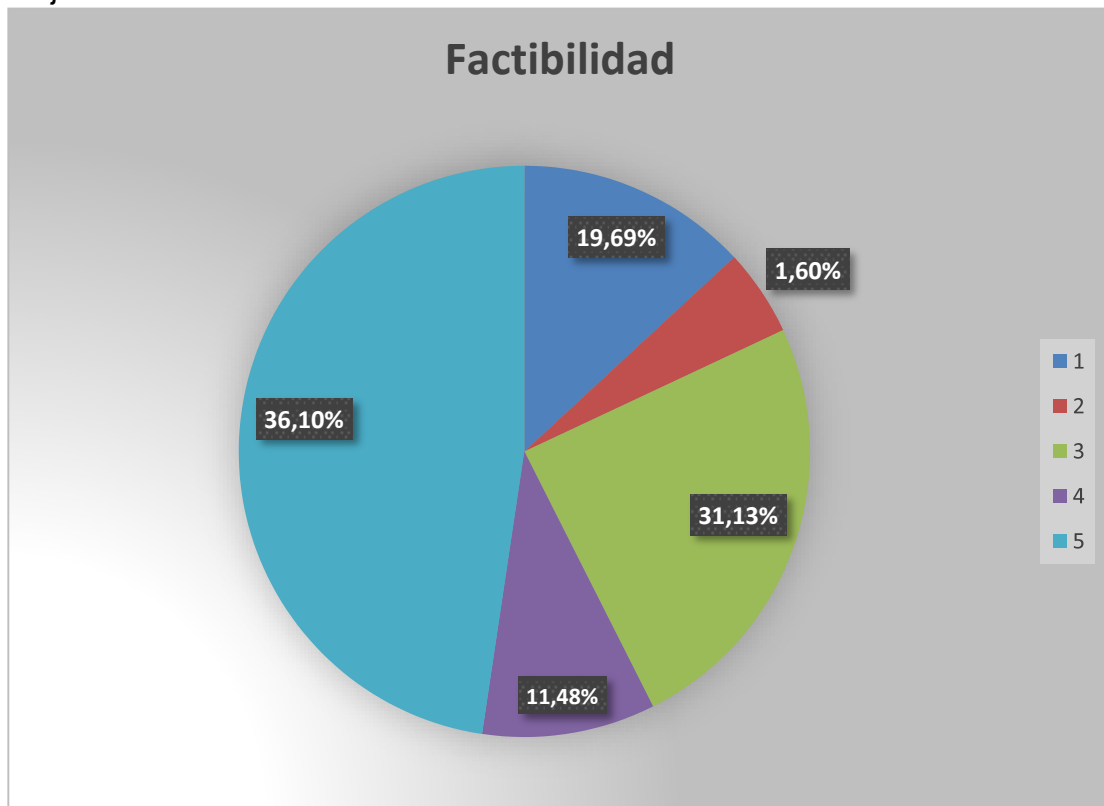


Gráfico 26: Ítem N° 26  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 47,58% de los resultados consideraron estar de acuerdo en considera la factibilidad de la aplicación de una propuesta para mejorar la calidad educativa sustentada en la satisfacción laboral, el 31,13% consideró que no estaba de acuerdo ni desacuerdo en la excelencia de las capacitaciones, y 21,29% no estuvo de acuerdo considerar la factibilidad de la aplicación de una propuesta para mejorar la calidad educativa sustentada en la satisfacción laboral.

Ítem N° 27 Cree usted que una propuesta sobre el mejoramiento de la satisfacción laboral repercute en beneficio social de los actores involucrados.

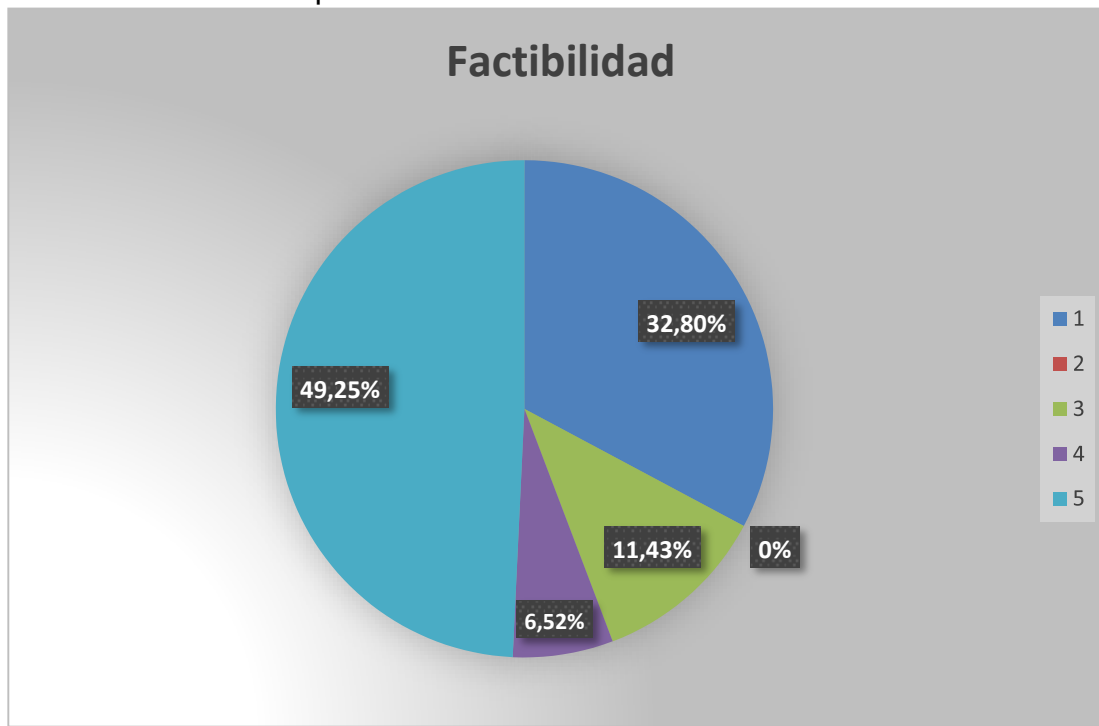


Gráfico 27: Ítem N° 27  
Fuente: Datos de la Autora. (2021)

El 55,77% de los docentes y demás trabajadores de la institución educativa creen que una propuesta sobre el mejoramiento de la satisfacción laboral repercute en beneficio social de los actores involucrados, 11,43% manifestaron estar de acuerdo ni desacuerdo con una propuesta sobre el mejoramiento de la satisfacción laboral repercute en beneficio social de los actores involucrados, mientras que 32,80% estuvo en desacuerdo en que una propuesta sobre el mejoramiento de la satisfacción laboral repercute en beneficio social de los actores involucrados.

El liderazgo del gerente educativo incide sobre la satisfacción laboral del personal docente de las instituciones educativas; razón por la cual, la satisfacción, se deriva de las dimensiones motivación, comunicación, procesos y cooperación que influyen sobre el aspecto laboral de los miembros de la institución objeto de la investigación.

En función a los resultados obtenidos a continuación se da a conocer el cuadro resumen donde se ubican cada uno de los promedios obtenidos por cada dimensión estudiada.

**Cuadro 2**

Resumen de los promedios obtenidos por cada dimensión estudiada

<b>Sujeto</b>	<b>Motivación</b>	<b>Procesos</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Cooperación</b>
<b>S1</b>	3,6	4,7	4,3	3,4
<b>S2</b>	2	3,7	2,7	2,1
<b>S3</b>	5	5	3,8	5
<b>S4</b>	2,8	3,4	2,1	3,5
<b>S5</b>	1,8	4,4	3	3,7
<b>S6</b>	4,4	4,2	3,6	4,4
<b>S7</b>	2,8	3,8	3,4	2,2
<b>S8</b>	3,6	3,7	3,6	4,1
<b>S9</b>	4,8	4,7	4,7	4,8
<b>S10</b>	4	3,9	2,1	4,6
<b>S11</b>	4	4,2	3,2	4
<b>S12</b>	3,8	4,1	3,9	4,5
<b>S13</b>	3,4	3,4	3,4	3,5
<b>S14</b>	5	5	5	5
<b>S15</b>	4	4	3,5	4
<b>S16</b>	2,4	3,5	2,7	2,5
<b>S17</b>	3,2	4,1	2,6	3,8
<b>S18</b>	3,8	3,8	3,5	3,7
<b>S19</b>	4	3,2	2,9	4
<b>S20</b>	3,6	3,2	3	4
<b>S21</b>	3,8	3,7	4	4,2

<b>Promedio General</b>	3,6	4,0	3,4	3,9
	Variable crítica	Variable en desarrollo	Variable altamente crítica	Variable en desarrollo

<b>Factor</b>	<b>Resultados</b>
Mayor que 4,0	Variable lograda
Mayor que 3,78 y menor que 4,0	Variable en desarrollo
Mayor que 3,55 y menor que 3,78	Variable crítica
Menor que 3,55	Variable altamente crítica

**Fuente: Datos de la autora. (2021)**

Los datos representados en el cuadro anterior reflejan si el liderazgo del gerente educativo incide sobre la satisfacción laboral del personal docente de las instituciones educativas. Que para el caso de estudio se estableció un rango de calificación por variable de uno (1) como valor más bajo hasta cinco (5) como valor más alto, tomando en cuenta los veintiún (21) sujetos estudiados. En estos datos se percibe que el 36% del personal encuestado está de acuerdo y se siente satisfecho en laborar en la institución educativa, el 40,9% no está de acuerdo ni está satisfecho en laborar en la institución y el 24,5% se siente insatisfecho de laborar en esta institución.

**Análisis de los resultados**

Para la mejor comprensión en esta investigación sobre el liderazgo del gerente educativo y su incidencia en la satisfacción laboral del personal docente de las instituciones educativas, se fundamentó en cinco dimensiones, que no son las únicas, pero si son de importancia en la institución objeto de estudio, pues poseen relevancia en la convivencia de los individuos que laboran en esta institución educativa. Los resultados fueron categorizados del 1 al 5, donde 1 es la nota más baja y la comprende hasta el 2,9 con esta clase de puntaje no alcanza a tener representación de la variable, la categoría buena o fuerte es para el 5, y dándole valor aceptable a la categoría 3. Esta categorización se planteó con el fin de darle juicio a los resultados obtenidos de la investigación.

Para lograr una gerencia eficaz, es necesario alcanzar una satisfacción laboral adecuada que permita una convivencia agradable y que ayude al logro de los objetivos y metas trazadas por los directivos de la organización. Cumpliendo además con los procesos administrativos, promoviendo liderazgo y consolidando estrategias que permitan mejorar los factores fundamentales como: la comunicación, motivación, y cooperación entre los empleados y los directivos con el objetivo de mejorar la satisfacción al laborar en esta institución educativa; razón por la cual, se hace relevante diseñar una propuesta sobre el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar.

A continuación, se escribe cada una de las dimensiones abordadas durante el análisis de la información producto de los datos recolectados en el instrumento aplicado la población objeto de estudio.

### **Motivación**

En relación a la motivación para el desarrollo educativo, los informantes señalaron la importancia que esta representa para el fortalecimiento de la satisfacción laboral. En ese sentido, Álvarez (2012) señala que “al momento de la gestión institucional por parte del líder o gerente, es necesario estar motivado ya que esto permitirá desarrollar una cultura laboral satisfactoria en el contexto educativo”. (p.84)

Por lo tanto, la motivación del personal esencial para la eficacia y eficiencia laboral, es fundamental que se busque mantener un alto grado de motivación en todos los funcionarios para estimular los esfuerzos tanto individuales como colectivos. En este sentido, una vez revisados los datos recolectados de la muestra seleccionada, y a pesar de que según los

miembros del Centro Educativo Concentración de Desarrollo Rural la Gabarra, existen programas tendientes a motivar el personal, estos no llegan en su totalidad a todos los funcionarios de la organización en sus diferentes niveles, lo que implica que las estrategias de motivación no han sido las más adecuadas, lo que se evidencia en la diversidad de opiniones de los miembros de la institución educativa, los cuales se sienten desmotivados por la desigualdad con que son tratados.

Esto se ratifica por el bajo porcentaje de miembros que respondieron totalmente de acuerdo, con los programas de motivación y la forma como se ejecutan los mismos. La motivación al logro no llega a todos los miembros de la institución, lo que se revela en las respuestas obtenidas y no todas las personas de esta institución son tratadas con igualdad en cuanto a sus funciones, lo que induce a reflexionar sobre la estratificación social y discriminación. Además, no se motiva en igualdad de condiciones para capacitarse y mejorar en sus actividades laborales.

Lo anterior indica que no son los programas de motivación, lo que pueden presentar algunas fallas, sino, las estrategias y metodologías utilizadas para su aplicación, de manera que llegue a todo el personal que labora en el centro educativo en forma efectiva. Se evidencia que no existe una motivación clara y precisa hacia todos los miembros de personal que conforma el Centro Educativo Concentración de Desarrollo Rural la Gabarra. Es así, que la mayoría de los funcionarios conocen la existencia de programas de motivación, pero no su aplicación y solo una parte a veces se sienten motivados, mientras que a otros no llega tal motivación. Razón por la cual hay diferencia entre los que reciben motivación y los que no reciben, evidenciándose en el esfuerzo y dedicación al realizar sus actividades,

provocando en algunos casos deficiencias en el cumplimiento y calidad de sus actividades.

## **Procesos**

En toda organización debe existir procesos que permiten conocer los niveles de autoridad, las normas, y funciones; necesarias en el control de las acciones de sus integrantes y facilite el desempeño óptimo de su labor. En este sentido, según Vélez (2009) “contempla acciones tales como desarrollo de procesos educativos, aplicación de innovaciones, Fortalecimiento de la institución educativa, modernización permanente del sector, gestión participativa y conocimiento y aplicación del estamento legal” (p.7).

Atendiendo a esto, en la institución objeto de la presente investigación se observaron algunas dificultades en la comprensión de los procesos por parte de las personas encuestadas, quienes manifestaron que los superiores no informan y explican a todos por igual cada uno de los pasos para ejecutar los procesos de su labor, lo que indica que algunos de los docentes tienen dificultades al desempeñar su trabajo por desconocer algunas normas o funciones propias de sus obligaciones laborales.

Uno de los problemas evidenciados en los procesos en el centro educativo, es la inconformidad que existe, al mantener algunos docentes especializados o capacitados en un área determinada y laborar en otra diferente lo que ocasiona una desmotivación en el desempeño, esto lo percibieron algunos de los docentes encuestados, al responder en su mayoría el ítem que planteaba no estar de acuerdo con que las funciones que realizan son acordes a su estudio y experiencia, esto refleja fallas en la estructura administrativa respecto al manejo de su personal.



## **Comunicación**

En función a los datos suministrados por la población objeto de estudio, se intuye que la comunicación se considera una habilidad humana que permite al individuo interrelacionarse con su entorno. En ese sentido, Castenyer (2013) considera que:

Quien es capaz de comunicarse no sólo mejora la posición social, la aceptación y el respeto de los demás sino, también, incrementa el auto-respeto, confianza, seguridad en sí mismo, por lo cual mejora su autoestima, repercutiendo directamente en su calidad de vida (p.123)

Según esto, la comunicación es considerada como el respeto a la otra persona, al mismo tiempo que el individuo se niega a hacer algo que no desea hacer o considera injusto. No levanta la voz, sin muestras de ira, tratade resolver el conflicto teniendo en cuenta los deseos de ambas partes, buscando compromisos y soluciones, en vez de pretender simplemente salirse con la suya.

Este proceso engloba comportamientos conscientes e inconscientes del ser, como de hecho cada humano es una realidad, de la interacción de éste con el ambiente que lo rodea determinando su actuar dentro de un contexto u organización, convirtiéndose en catalizador de la conducta y lograr los resultados esperados en este caso la satisfacción laboral. Es por ello, que la comunicación bien estructurada, planeada y definida cultiva un proceso motivacional que juega un papel importante en la construcción de la satisfacción laboral desde el líder en la escuela.

En este sentido, la comunicación es fundamental en toda organización, pues facilita a la gerencia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para el caso de estudio es un factor que incide desfavorablemente en el logro de la satisfacción del personal de la institución. Por lo que no todas las personas que laboran en la misma perciben que la comunicación sea efectiva, debido a que existe dificultad para entender las informaciones de los directivos, lo que trae como consecuencia atrasos en la ejecución de algunas tareas planificadas por los superiores. Esto se percibe al indagar sobre si los jefes aportan ideas para mejorar la comunicación dentro de la institución, lo cual en las respuestas obtenidas en este sentido se encontró una diversidad de opiniones y disenso al respecto.

Entendiendo que en la comunicación un proceso importante es la retroalimentación, y que según Rabel (1997), en un diálogo "este proceso representa el único medio para corregir o corroborar la interpretación el mensaje de la otra persona" (p.29). Por tanto, en una organización educativa resulta de vital importancia el proceso comunicacional; esto debido a que la gran mayoría de mensajes se dan, por el diálogo interpersonal, además ayudan a los directivos optimizar las labores administrativas, sin embargo en el presente estudio, los miembros de la institución educativa señalaron no estar de acuerdo en su totalidad con la existencia del proceso de retroalimentación en la comunicación entre los directivos y empleados o viceversa, lo que muestra que las interpretaciones entre el personal difieren, respecto a lo que quiere transmitir el jefe o directivo, evidenciando una comunicación deficiente.

La buena comunicación entre los miembros de una organización es importante y beneficia a todos sus integrantes ya que la misma permite

optimizar las actividades y compromisos adquiridos, además se espera reciprocidad para lograr comprender y ser comprendidos para impactar positivamente a nivel grupal. En este sentido algunas de las personas encuestadas manifestaron haber tenido desacuerdos y dificultades con sus compañeros por deficiencias en la comunicación, ocasionando en algunas oportunidades, mala interpretación o alguna crítica desfavorable para con los demás, así también puede presentarse, que la opinión de un compañero, no le interesa al grupo dificultando los objetivos de institución.

La transmisión de la información es esencial, en el cumplimiento de actividades para lograr los objetivos de la organización, sin embargo, la distorsión y la mala interpretación de la información genera dificultades al realizar las funciones de los docentes. En la presente investigación, los miembros del Centro Educativo Concentración de Desarrollo Rural la Gabarra, según los datos obtenidos se observa que la información se distorsiona y se malinterpreta, y revela que en algunas ocasiones la información no llega clara y precisa a los receptores ocasionando atrasos en las metas.

Otro aspecto importante de la comunicación en cualquier organización, es la de facilitar el debate sobre la planificación y funciones la misma, aprovechando el aporte de sus miembros inmersos en los procesos para beneficio de la institución. En este sentido, toda comunicación necesita de un emisor y un receptor sin importar quienes sean estos y que posición tiene en la institución, ya que la interacción debe darse en cualquier diálogo. Sin embargo, la investigación demostró que existen algunas dificultades de comunicación con los superiores las cuales se incomodan cuando los subordinados no están de acuerdo con sus opiniones en un tema de trabajo.

## **Cooperación**

Las personas cooperan cuando sus esfuerzos se integran sistemáticamente para lograr un objetivo colectivo, de allí que el compañerismo es importante en una organización, cuanto mayor es la cooperación mayor es la integración. Sin embargo, esta integración no se presenta en los miembros del Centro Educativo Concentración de Desarrollo Rural la Gabarra, puesto que como lo reflejan los resultados obtenidos de los encuestados, quienes manifestaron dificultades al recibir ayuda por parte de sus compañeros convirtiendo las relaciones con cierto grado de desconfianza.

Mejorar el ambiente laboral en la organización, es permitirles a sus empleados integrarse con diferentes actividades buscando el apoyo de otro, promoviendo el compañerismo y la solidaridad. La convivencia entre compañeros es fundamental en una organización integrada a unos objetivos en común. Además, contar con compañeros en quien se pueda confiar es fundamental para la convivencia y las relaciones interpersonales entre compañeros no es la más adecuada según los datos obtenidos, presentándose evidencias alguna desintegración en el personal que labora en la institución educativa.

Los resultados obtenidos respecto a la cooperación indican también que el compañerismo no es el más adecuado, por lo que los encuestados manifestaron que el ambiente que prevalece en la institución no es

armonioso, confirmado esto por el bajo porcentaje que respondió muy de acuerdo en lo referente al ambiente de trabajo armonioso. Percibiendo además que la gerencia no toma medidas que solucionen estos problemas, y busque la integración de las personas que conlleve a trabajar unidos para el beneficio común.

### **Satisfacción**

La satisfacción laboral de los miembros del personal del Centro Educativo Concentración de Desarrollo Rural la Gabarra, para la presente investigación se determinó sobre la base de los resultados (sumatoria) de las dimensiones desarrolladas como: la motivación, los procesos, la comunicación, y la cooperación. Según los datos obtenidos esta satisfacción no es la más adecuada por lo que los valores referidos a la motivación, cooperación, comunicación y estructura organizativa presentan un nivel de medio a bajo, lo que indica que las actividades laborales se ejecutan por obligación. Y no por convicción. Esta situación es negativa para la organización ya que limita el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, disminuyendo la productividad de la misma colocando en tela de juicio su calidad.

En este sentido, al revisar los resultados de la encuesta se observa que estas condiciones son desfavorables en entre otras en comodidades y trato por sus superiores, provocando cierto grado de malestar e inconformidad, ya que además existe

favoritismo por algunos y exclusión para otros. Se evidencia esto en la asignación tanto de espacio físico (ambientes de clase) y número de estudiantes por curso.

En esta dirección, debe entenderse que no solo se labora por una remuneración sino, por tener alguna satisfacción por la labor cumplida, el servicio prestado y la interacción social entre otras, que es lo que hace que un profesional se sienta satisfecho de su trabajo, lo cual es parte de la ética principios y valores que deben prevalecer en un educador. Por ello es necesario contar con ambiente de trabajo donde además de comodidades físicas, también se tengan compañeros amistosos, comprensivos, tolerantes, respetuosos y solidarios de manera que la satisfacción en el trabajo dentro de la institución sea de alto nivel.

En el caso del Centro Educativo Concentración de Desarrollo Rural la Gabarra, se observa desconfianza entre compañeros y con los directivos, bajo grado de comunicación, poca comprensión y tolerancia lo que manifiesta en algunos casos falta de respeto, haciendo el ambiente laboral poco agradable, situación desfavorable para la institución educativa. Evidencia esto, una situación de gerencia y relaciones humanas que dificultan la convivencia y de hecho incide en la satisfacción laboral.

### **Factibilidad**

La factibilidad es fundamental para la puesta en marcha de toda estrategia que tenga como propósito elevar la calidad de la gestión escolar a través del desempeño del liderazgo de sus autoridades, pues facilita a la gerencia el cumplimiento de los objetivos de la institución escolar, para el

caso de estudio es un factor determinante que incide en el logro de la satisfacción del personal de la institución.

La factibilidad desde la organización en lo técnico, educativo y social es importante y beneficia a todos sus integrantes ya que la misma permite optimizar las actividades y compromisos adquiridos, además se espera impactar positivamente a nivel grupal. En este sentido algunas de las personas encuestadas manifestaron haber tenido desacuerdos y dificultades con sus compañeros por deficiencias en la satisfacción laboral, ocasionando en algunas oportunidades, mala interpretación o alguna crítica desfavorable para con los demás, así también puede presentarse, que la opinión de un compañero, no le interesa al grupo dificultando los objetivos de institución para ello una propuesta para atender el problema de la satisfacción laboral desde otra concepción de liderazgo como el resonante será fundamental para el desarrollo del proceso educativo de la institución escolar y el personal que allí labora.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **El liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar**

##### **Exposición de Motivos**

El perfil gerencial bajo el enfoque del liderazgo resonante, sirve como instrumento para la comprensión de los fenómenos que se producen en las instituciones educativas. Se puede afirmar que todo directivo, juega un papel importante en la educación; por esa razón, es fundamental la creación de un perfil gerencial fundamentado en el enfoque del liderazgo resonante, el cual le permita desarrollar una visión significativa en sintonía con los valores de sus colaboradores, estableciendo puentes de conexión entre los objetivos del personal y las metas de la organización.

En este sentido el objetivo dirigido diagnosticar cuales son los factores del liderazgo del gerente educativo que inciden sobre la satisfacción laboral del personal docente de la institución educativa objeto de estudio, los hallazgos señalan que los informantes lo identificaron como la reunión de habilidades y competencias gerenciales alcanzadas como resultado de una formación gerencial. Al respecto señalaron que el perfil gerencial es un compendio de habilidades que debe poseer el gerente educativo para ejercer sus funciones con eficacia y eficiencia. Por lo tanto, los directores no deben conformarse sólo con cumplir sus funciones básicas sino desarrollar habilidades destinadas a proporcionar un mejor ambiente laboral donde la satisfacción prevalezca en los empleados desde el punto de vista humano, pedagógico, institucional,



donde el personal se sienta motivado a desempeñarse de manera más eficiente. Debe estar preparado para orientar correctamente a los docentes, utilizando para ello, métodos y técnicas, las cuales exigen su participación activa, desarrollando conocimientos, habilidades, actitudes e ideales, hasta conseguir las metas trazadas por la institución.

En relación a las habilidades comunicativas, mencionaron que son un elemento primordial para la conducción de cualquier organización escolar.

## **Justificación de la Propuesta**

La educación colombiana hoy día requiere de gerentes comprometidos y capacitados que impulsen procesos de transformación acordes con las exigencias de los procesos de globalización que se gestan actualmente a nivel mundial. Razón por la cual el perfil gerencial debe estar sustentado en el dominio de competencias gerenciales, entre las cuales destacan el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la inclusión comunitaria; entendiéndose como competencias gerenciales de los gerentes escolares las habilidades para alcanzar las metas propuestas, sistematizar acciones y racionalizar recursos con el apoyo de los colaboradores. En ese sentido, existen una serie de cualidades, comportamientos que reflejan cuando los gerentes poseen competencias personales-profesionales, las cuales facilitan realizar acciones en su ámbito laboral. En cuanto a la satisfacción en el trabajo la consideran una actitud primordial que exige el perfil gerencial, ya que mediante ella el directivo mantiene una actitud positiva hacia la escuela, está relacionada con la naturaleza del trabajo, así como con quienes conforman el contexto laboral. Por lo tanto, la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o inconformidad del gerente dentro de su institución, que promueve su ausentismo e incumplimiento frecuente, o en caso contrario, una actitud más positiva ante el trabajo y la vida en general.

De ahí se justifica el diseño de una propuesta sobre el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar ya que este tipo de liderazgo se caracteriza por ser emprendedor, indicándolo como un individuo capaz de generar cambios de actitudes individuales y sociales, participar eficientemente en la promoción, desarrollo, cambio en las instituciones comunitarias, participar activamente en el proceso de cambios sociales, científicos, tecnológicos relacionados con

la acción educativa. Asimismo, promueve activamente la capacitación y desarrollo de los docentes para mantener actualizados sus conocimientos, construye apoyos, se sobrepone a la resistencia, asegurándose la puesta en práctica de la innovación.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

Proponer el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar

### ***Objetivos Específicos***

Sensibilizar los agentes educativos sobre la importancia de la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar

Facilitar sustento teórico relativo al liderazgo resonante y su aporte en gestión educativa.

Considerar las funciones gerenciales y su importancia para el desarrollo de la gestión escolar donde prevalezca la satisfacción laboral.

## **Estructura de la Propuesta**

La propuesta está compuesta tres planes de acción los cuales contienen: objetivo general, objetivo específico, contenidos, actividades, recursos y tiempo; los mismos se presentan en esquemas diseñados para tal fin y cada uno corresponde a un taller los cuales son:

*Taller 1* Gestión docente.

*Taller 2* liderazgo Resonante y su aporte en gestión educativa.

*Taller 3* Funciones del liderazgo resonante su importancia para el desarrollo de la gestión escolar donde prevalezca la satisfacción laboral

## Factibilidad de Propuesta

La propuesta presenta una viabilidad para su aplicabilidad producto a que se logró verificar en el análisis de la información suministrada por la población objeto de estudio que existe disponibilidad Institucional, social y técnica para plantear liderazgo resonante para el desarrollo de la gestión escolar donde prevalezca la satisfacción laboral.

**Factibilidad Social.** Desde el punto de vista social; a partir de los resultados del trabajo investigativo se constató la factibilidad social; pues los involucrados en el proceso de investigación consideran necesario conocer y aplicar un tipo de liderazgo diferente al que actualmente utilizan para el desarrollo de la gestión escolar donde prevalezca la satisfacción laboral, y este puede ser el liderazgo resonante.

**Factibilidad Técnica.** Se cuenta con recurso humano capacitado desde el punto de vista académico que ofrece apoyo y asesoría para la ejecución de la propuesta. De esta manera será posible implantar el liderazgo resonante para el desarrollo de la gestión escolar donde prevalezca la satisfacción laboral

**Factibilidad Institucional.** Se considera factible en virtud del apoyo por los agentes educativos de la institución objeto de estudio facilitan las instalaciones, así como también recursos financieros para sufragar los gastos de logística.

## **Criterios para la Selección de los Contenidos**

Para la elección de los contenidos de cada taller de la propuesta, se tomó en consideración las variables del estudio liderazgo y satisfacción laboral; con sus respectivas dimensiones: motivación, procesos, comunicación, y cooperación.

## **Evaluación de la Propuesta**

La evaluación de la propuesta se hará en dos fases que a continuación se detallan.

*I Fase.* Al finalizar cada taller se administrarán dos instrumentos de evaluación. El primero para evaluar: contenido desarrollado por el facilitador, actividades efectuadas y su correspondencia con los temas tratados, material didáctico y de apoyo utilizado.

*II Fase.* Esta etapa se realiza con el personal directivo, y los beneficiarios del programa de los agentes educativos capacitados, para corroborar si existe cambio en el desempeño profesional. Para ello se prevé el diseño de instrumentos destinados a cada uno de los actores mencionados.

## Sistematización de los Planes de Acción

### Taller 1

#### Importancia del desarrollo de la gestión escolar donde prevalezca la satisfacción laboral

<b>Objetivo General</b>		
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
Sensibilizar los agentes educativos sobre la importancia del desarrollo de la gestión escolar donde prevalezca la satisfacción laboral	Gestión docente y satisfacción laboral	-Saludo y bienvenida a los participantes -. Reflexión sobre la finalidad de la capacitación. -. Presentación del facilitador -. Lectura reflexiva sobre " la realidad de la gestión escolar y la satisfacción laboral" -. Intercambio de opiniones sobre la lectura. -. Elaboración de una lámina sobre las expectativas de los participantes. -. Exposición por parte del facilitador sobre: conceptualización de gestión escolar, gerencia en el aula, gerencia y calidad de la enseñanza, factores clave para el logro de la calidad, satisfacción laboral -Constituir equipos de trabajo para analizar las estrategias Gerenciales personales (empatía, comunicación y asertividad). Estrategias gerenciales administrativas (liderazgo, trabajo en equipo y negociación) que se deben implementar en la gestión escolar. -. Facilitar material impreso a cada grupo -. Socialización del trabajo realizado en grupo. -. Reflexión por parte del facilitador sobre el tema abordado. -. Evaluación de la jornada.
<b>Tiempo</b>	3 horas	
<b>Recursos</b>	<b>Estrategias</b>	
<b>Talento Humano:</b> Facilitador/ participantes <b>Materiales:</b> Laminas de papel bond, marcadores, hojas blancas, bolígrafos. Tecnológico: Computador, Video Veán, diapositivas.	Lecturas reflexivas Intercambio de ideas Elaboración de laminas Explosión Trabajo en equipo Socialización.	
<b>Evaluación</b>		
<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	
Observación	Escala valorativa	

## Taller 2

### Liderazgo resonante y su importancia para el desarrollo de la gestión escolar

Objetivo General		
Objetivo Especifico	Contenido	Actividades
Facilitar sustento teórico relativo al liderazgo resonante y su importancia para el desarrollo de la gestión escolar.	liderazgo transformacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saludo y bienvenida a los participantes</li> <li>- Presentación de un video titulado "gestión escolar con liderazgo"</li> <li>- Intercambio de opiniones entre los participantes sobre el contenido del video.</li> <li>- Explicación pedagógica por parte del facilitador sobre concepciones teóricas del liderazgo resonante y su importancia para el desarrollo de la gestión escolar</li> <li>- Conformación de equipos de trabajo para analizar características personales del líder resonante( carisma, creatividad, interactividad, visión, ética, orientación a las personas y coherencia)</li> <li>- Socialización de la actividad realizada en grupo.</li> <li>- Por equipo dramatizar una cualidad o característica de un líder resonante</li> <li>- Intercambio de ideas respecto a la actividad elaborada por cada grupo.</li> <li>- Realimentación por parte del facilitador.</li> <li>- Evaluación de la jornada</li> </ul>
<b>Tiempo</b>		3 horas
<b>Recursos</b>		<b>Estrategias</b>
<b>Talento Humano:</b> Facilitador/ participantes		Intercambio de opiniones Dramatización Socialización
<b>Materiales:</b> Laminas de papel bond, marcadores, hojas blancas, bolígrafos.		Trabajo en equipo Realimentación
Tecnológico: Computador, Video Vean, diapositivas.		
Evaluación		
Técnica	Instrumento	
Observación	Escala valorativa	



### Taller 3

## Funciones gerenciales y su impacto en el liderazgo de los agentes educativos

<b>Objetivo General</b>		
<b>Objetivo Especifico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>
Analizar las funciones gerenciales y su impacto en el liderazgo de los agentes educativos	Funciones gerenciales	<p>Saludo a los participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Presentación de un video titulado "habilidades gerenciales"</li> <li>- Intercambio de ideas sobre el video</li> <li>- Explicación pedagógica por parte del facilitador sobre las funciones gerenciales:(Planeación, Organización, Dirección y Control)</li> <li>-Conformar de grupos de interactuar sobre las funciones gerenciales</li> <li>-Entrega de materia impreso acerca de las funciones gerenciales.</li> <li>- Exposición y discusión de la función analizada por cada grupo de trabajo.</li> <li>- Solicitar a cada equipo diseñar unas estrategias para cumplir con la función gerencial asignada.</li> <li>- Plenaria para presentar la estrategia diseñadas por cada grupo.</li> <li>- Evaluación de la jornada.</li> </ul>
<b>Tiempo</b>		3 horas
<b>Recursos</b>		<b>Estrategias</b>
<p><b>Talento Humano:</b> Facilitador/ participantes</p> <p><b>Materiales:</b> Laminas de papel bond, marcadores, hojas blancas, bolígrafos.</p> <p>Tecnológico: Computador, Video Vean, diapositivas.</p>		<p>Lecturas reflexivas</p> <p>Intercambio de ideas</p> <p>Elaboración de láminas</p> <p>Exposición</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Socialización.</p>
<b>Evaluación</b>		
<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	
Observación	Escala valorativa	

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La presente investigación realizada en el Centro Educativo Concentración de Desarrollo Rural la Gabarra, dirigida al estudio del liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar y fundamentado en las dimensiones comunicación, motivación, cooperación y procesos; se evidencio que la satisfacción que presentan los miembros de la institución determina en cierto grado las funciones y logro de objetivos de la misma.

En relación a la variable comunicación, siendo esta la base de cualquier proceso gerencial y su clima organizacional en toda organización, se determinó en el actual estudio, que ésta presenta muchas barreras que impiden su efectividad en todos los niveles de la organización, incidiendo en la calidad de las actividades académicas que es el fin fundamental de la institución educativa.

La comunicación en este caso no llega con la misma claridad a todos los miembros de la institución provocando inequidad en el personal, además que en gran parte de proceso se realiza en forma vertical y de arriba hacia abajo impidiendo la participación de las personas que conforman la organización.

Por su parte la motivación es un aspecto fundamental para lograr una alta calidad en las actividades laborales que realicen los docentes y demás trabajadores, ya que una persona motivada realiza las funciones por convicción y no por obligación, entendiendo que esta es una institución educativa la motivación del docente influye en alto grado en el proceso de enseñanza y proceso de aprendizaje. En este sentido, la motivación implica identificación, sentido de pertenencia y dedicación con lo que se hace y donde se hace, por lo que una persona motivada es más productiva aspecto importante a tomar en cuenta por la organización, en el caso de estudio esta es una debilidad que puede convertirse en amenaza y en consecuencia afecta gravemente la integridad de la institución.

En la motivación, debe tomarse en cuenta a cada uno de las personas que laboran en la institución, entendiendo que cada una tiene características particulares y como tal condición propia que pueden ser útiles a la institución, y que todos esperan una respuesta positiva por sus funciones.

Con respecto a la cooperación en la institución objeto de la investigación, esta se percibe según los datos obtenidos como buena en el sentido de colaboración en resolución de problemas por parte de los superiores y compañeros, pero solo en el aspecto laboral. En lo personal, hay poca colaboración, ya que, de acuerdo a los datos obtenidos, el ambiente de trabajo no es muy armonioso tanto con los compañeros como con los superiores, debido a las desigualdades manifiestas en el personal de la institución.

En lo referente a procesos, existe como tal en la teoría, pero en la práctica esta no se evidencia ya que los miembros de la institución no tienen claridad sobre las normas, funciones, deberes y derechos, lo cual hace que

los procesos se interrumpan y afecten el buen funcionamiento de la institución.

### **Recomendaciones**

En primera instancia la institución debe definir su misión, visión y estructura organizativa difundiendo y compartiéndola con todo el personal en todos los niveles, ya en una organización todos sus miembros son importantes y esto contribuye a promover un sentido de pertenencia de sus empleados.

Debe promoverse y practicar un clima de equidad e igualdad en todos los docentes por parte de los directivos, lo que puede lograrse a través de talleres o eventos que promuevan la participación colectiva en todos los niveles de la organización.

Debe reorientarse los procesos y canales de comunicación, de manera que permita a cada uno de sus miembros conocer los planes y programas de la institución de manera rápida y amplia, para lo cual pueden realizarse talleres, foros, cartelera informativa y hasta el periódico escolar, donde todos sus miembros puedan participar y exponer sus ideas e inquietudes.

Debe establecerse un sistema de reconocimientos por la labor desempeñada, como honorífico, premios, diplomas entre otros, que permitan incentivar y motivar a todo el personal a mejorar en sus funciones.

Hay que tomar en cuenta las necesidades y expectativas de todos los funcionarios por igual, no solo en lo laboral sino también en lo personal, y cooperar en la búsqueda de soluciones de manera conjunta, acogiendo las sugerencias de los afectados.

Promover la cooperación entre los empleados en su nivel jerárquico y con niveles diferentes para lograr resolver situaciones que afecten la institución, a través de talleres sobre participación, planeación estratégica y relaciones humanas entre otros.

Para la satisfacción del personal debe mantenerse un sistema de información que le permita al docente conocer cuando hace las actividades bien y cuando esta errado de manera que pueda retroalimentar sus procesos, para lo cual debe divulgarse tanto los planes como los logros de la institución.

Fomentar la participación evitará que se forme una resistencia ante los posibles cambios, por lo que se debe implementar una política de puertas abiertas que genere la confianza de los docentes y demás trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica
- Álvarez, F. (2012). La orientación vocacional. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/3382/338230791004.pdf>
- Ángel, A. (2009). *El Impacto del Liderazgo en la Solución de Crisis*. Madrid: Ideas Propias
- Arias, F. (2006). *El proyecto de la investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (4a.ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Ariza, D. (2008). *Dirección y Administración*. Madrid: Mc Graw Hill Baron, T. (2009). *Inteligencia Emocional*. México: Trillas
- Bennis, W. (2009). *Líderes. Estrategias para un Liderazgo Eficaz*. Barcelona (España): Paidós
- Bertamoni, R. (2009). *Liderazgo e Inteligencia Emocional*. Madrid: Anaya
- Castenyer, M. (2013). La comunicación verbal y no verbal. Disponible: <https://www.researchgate.net/publication/236237090>
- Cerda, G. (2005). *¿Cómo elaborar proyectos?* Colección Cooperativo. Colombia: Magisterio.
- Chávez, N. (2001). *Introducción a la Investigación Educativa*. (3a.ed.). Venezuela Editorial la Columna

- Chiavenato, I. (2011). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: Mc Graw Hill
- Cortere, A. (2008). *Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: Kapesluz
- Hurtado, I. y Toro, G. (2001). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de cambio*. (4a. ed). Valencia: Episteme;
- Daniels, H. (2011). *Administración*. México: Irvin
- Dinham, F. (2012). *Gerencia y Liderazgo en las Organizaciones Inteligentes*. Madrid: Planeta
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la Escuela desde la Sala de Clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile
- Goleman, D; Boyatsis, R. y Mckee, A. (2008). *El Líder Resonante crea más. El Poder de la Inteligencia Emocional*. Barcelona (España): Plaza y JanesEditores
- Gómez, C. (2000). *Proyectos factibles*. Valencia: Editorial Predios.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed). Colombia: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. (2009). *Estructura de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill
- Lafrancesco, G. (2014) *Perfil Gerencial del Directivo Escolar*. Bogotá: Prentice
- Lauris, O. (2012). *Alta Gerencia Educativa*. Madrid: Planeta.
- Lebrecht, A. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Siglo XXI
- Lee. H. (2009). *Liderazgo Escolar: Clave para la Calidad Educativa*. Santiago de Chile: UNESCO
- Leithwood, K. (2011). *Liderazgo Distribuido*. Madrid: Ideas Propias.
- López, L. (2009). *La investigación científica*. México: Mcgraw-Hill Interamerica

- Lorenzo, F. (2014). *Inteligencia Emocional*. Bogotá: Magisterio
- Mazariegos, F. (2014). Liderazgo resonante de directivos y su contribución a la resolución de conflictos. Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/09/.pdf>
- Méndez, C. (2001). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3a.ed.), Bogotá: Editorial Trillas.
- Medina, R. (2009) *Perfil Gerencial para el Manejo de Conflictos*. Trabajo de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas.
- Montes, D. (2006). *Gerencia Educativa*. Buenos Aires: Sol.
- Montero, M. (2005). *La participación comunitaria*. España.
- Ortega, L. (2010). *Administración Escolar*. Madrid: Eunsa
- Pérez, A. (2008). *Gestión Directiva*. Caracas: Fe y Alegría
- Rabel, M. (1997) *La comunicación oral* México: editorial trillas
- Reyes, S. (2010). *Organización: Sistema Social*. México: Limusa
- Rosales, D. (2013). *Psicología del Trabajo*. México: Diana
- Saracho, J. (2011). *Talento Organizacional*. Santiago de Chile: RIL Editores
- Sierra, R. (2008). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo.
- Yukl, T. (2013). *12 Reglas para el Gerente Altamente Efectivo*. Barcelona (España): Paidós.
- Santiago, L. (2015) "flujo de comunicaciones y su relación con el desempeño



docente en la escuela básica» Tesis de grado de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela

Tamayo, M. (2005). *Proceso de la investigación científica*. (4a. ed.) México. Limusa.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). *Manual de Trabajos de Grado, Maestrías y Tesis Doctorales*. (5a. ed). (Reimpresión), Caracas: Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. FEDUPEL

Valbuena, M (2003) *investigación en las ciencias sociales. Estrategias de investigación* 2ed. Bogotá

Vargas, F. (2013) en su investigación "la comunicación como herramienta para una gestión efectiva de la gerencia de núcleo escolar rural N° 179 Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela.

Vélez, A. (2009). Los contextos educativos formales Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A

## **ANEXOS**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR  
INSTITUTO PEDAGÓGICO RURAL “GERVASIO RUBIO”**

**Cuestionario dirigido a los docentes sobre el liderazgo resonante para fortalecer la satisfacción laboral como herramienta de la gerencia escolar**

A continuación, se presenta un cuestionario de 27 ítems que permitirá recolectar datos sobre las variables: liderazgo, satisfacción laboral y factibilidad; las cuales determinarán el liderazgo y la satisfacción laboral en la institución, y tiene como valoración de respuestas lo siguiente: **1- Muy en desacuerdo, 2- En desacuerdo, 3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4- De acuerdo, 5- Muy de acuerdo.**

Ítems	1	2	3	4	5
1. En esta institución, recibe del gerente, algún tipo de respuesta sobre la calidad de trabajo que se realiza.					
2. En esta institución, los miembros conocen el sistema de reconocimiento con criterios claros y reconocidos.					
3. Recibe incentivos o reconocimientos cuando realiza de forma excelente su trabajo.					
4. Los superiores lo estimulan y motivan a participar en programas de capacitación.					
5. En esta institución el gerente motiva y ayuda con sugerencias para mejorar el proceso de gestión					
6. En esta institución, los gerentes orientan y enseñan al personal cada uno de los pasos para ejecutar los procesos que se aplican en la cotidianidad.					
7. En esta institución, se conoce el organigrama de la línea de mando.					
8. En esta institución las funciones que se					

realizan son acordes a sus estudios y experiencia.					
9. En esta institución, los directivos mantienen informado al personal acerca de las dificultades o problemas por los cuales está pasando.					
10. En esta institución, se le ha dificultado entender las órdenes de los directivos por falta de información.					
11. En esta institución, existe comunicación efectiva de los directivos y los empleados.					
12. En esta institución, existe el proceso de la retroalimentación en la comunicación de los directivos a los docentes o viceversa.					
13. Los procesos de comunicación que desarrollan los directivos son efectivos para resolver los problemas que surgen en la institución escolar.					
14. En esta institución, se comunican directamente los problemas y dificultades por medios formales.					
15. En esta institución, los jefes proporcionan suficiente información para que los empleados realicen su trabajo con calidad.					
16. En esta institución, se comunica el manual de convivencia a los estudiantes.					
17. En esta institución, se hace periódicamente los procedimientos establecidos de evaluación y se comunican los resultados.					
18. En general, cual es el grado de satisfacción en la comunicación que se desarrolla en la institución escolar					
19. En esta institución, recibe acompañamiento y asesoría por parte del líder, cuando lo solicita.					
20. En esta institución, los directivos le brindan respuestas rápidas y constructivas cuando las requiere.					

21. En esta institución, recibe ayuda y orientación por parte de sus compañeros de trabajo.					
22. En esta institución, los empleados para losjefes son personas que pueden solucionar los problemas relacionados con su trabajo producto de la confianza que tienen en ellos.					
23. Las relaciones entre compañeros dentro y fuera del establecimiento escolar es satisfactoria					
24. El ambiente que prevalece en la institución es armonioso.					
25. Considera que existe factibilidad técnica para la aplicación de una propuesta para mejorar la satisfacción laboral					
26. Considera la factibilidad de la aplicación de una propuesta para mejorar la calidad educativa sustentada en la satisfacción laboral					
27. Cree usted que una propuesta sobre el mejoramiento de la satisfacción laboral repercute en beneficio social de los actores involucrados.					