

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y de Educación



Una Institución Adventista

**El liderazgo y la gestión administrativa: su influencia en la
satisfacción laboral docente en instituciones educativas adventistas
de la Unión Ecuatoriana, 2020**

Tesis para obtener el Grado Académico de Doctora en Educación
con Mención en Gestión Educativa

Autor:

María de los Ángeles Baque Pérez

Asesor:

Dr. Ramos Alfonso Paredes Aguirre

Lima, 3 de junio de 2021

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Dr. Ramos Alfonso Paredes Aguirre, de la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas Educación, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“El liderazgo y la gestión administrativa: su influencia en la satisfacción laboral docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana, 20202”** constituye la memoria que presenta María de los Ángeles Baque Pérez para aspirar al Grado Académico de Doctora en Educación con Mención en Gestión Educativa, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 03 días del mes de junio del año 2021



Ramos Alfonso Paredes Aguirre

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE DOCTORADO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 03 días del mes de junio del año 2021, siendo las 3:00 P.m, se reunieron en la modalidad online sincrónica, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Marcos Enrique Flores González, el secretario: Dra. Victoria Martínez Tejada, los demás miembros: Dr. Moisés Díaz Pinedo y Dra. Martha Clotilde Larico Gutiérrez y el asesor: Dr. Ramos Alfonso Paredes Aguirre, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis de Doctor titulada: El liderazgo y la gestión administrativa su influencia en la satisfacción laboral docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana, 2020

..... de la Magister

..... María de los Angeles Baque Pérez

..... Conducente a la obtención del Grado Académico de Doctor en:

..... Educación

(Nomenclatura del Grado Académico)

..... con Mención en Gestión Educativa

..... El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al candidato hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueltos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.


Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Magister: María de los Ángeles Baque Pérez

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	16	B	Con nominación de Bueno	Muy bueno

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Presidente	 <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-top: 5px;"/> Secretaria	
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Asesor	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Miembro	<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Miembro
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> Bachiller/Licenciado(a)		

DEDICATORIA

A Dios, por el privilegio de llamarme para su servicio, por ser el centro e inspiración de mi vida, que renueva cada día mis fuerzas y con su maravillosa gracia me anima a seguir adelante pese a las vicisitudes, brindándome la seguridad de que no hay mal tan grande que su amor no pueda solucionar.

A Milton, mi amado esposo, por el amor que me brinda cada día, por la paciencia que me tiene y por su apoyo incondicional.

A Israel y Génesis, mis hijos, por ser mi motivo de superación, porque con sus inquietudes, sonrisas, palabras y preguntas son la mejor escuela donde afianzo las ideas para cada día.

A mis padres Omar y Cruz, por mostrarme amor incondicional y abnegado.

A mis hermanos Katty, Omar, Manuel y Carlos que, con su presencia en mi vida, me fortalecían para alcanzar esta meta.

A los amigos y compañeros de trabajo, siempre presentes cuando los necesito, cuyas palabras y actos me motivaban para ser cada día mejor y servir a mis semejantes.

A los líderes de nuestra iglesia e instituciones educativas, que constituyen la motivación para mejorar como profesionales y misioneros.

A los docentes del sistema educativo de la Unión Ecuatoriana, gracias a ellos ejercemos y mejoramos nuestro liderazgo de servicio.

AGRADECIMIENTOS

Un trabajo de investigación no se realiza de la noche a la mañana ni se construye solo. Está formado por muchas experiencias y por personas que nos acompañan en este recorrido a las que quiero manifestar mi gratitud:

A Dios por dotarme de salud y sabiduría durante todo este proceso, ha sido mi sostén en cada circunstancia o decisión que se ha presentado en mi vida.

A la Universidad Peruana Unión, por el apoyo que me brindan para realizar mis estudios doctorales.

Al Dr. Alfonso Paredes, por su tutoría y el tiempo brindado en el desarrollo de la investigación.

Al Dr. Moisés Díaz, por su contribución y sugerencias para la culminación de este proyecto.

A la Dra. Victoria Martínez, por sus palabras de cariño, solidaridad, por darme ánimo, motivación y oportunas sugerencias en esta investigación.

A la Dra. Martha Larico Gutiérrez, por su aporte técnico, consejos y comentarios para mejorar este trabajo.

A los profesores y administrativos de la UpeU, del Doctorado en Educación con mención en Gestión Educativa, que contribuyeron a mi formación y que han estado siempre dispuestos a facilitarme su colaboración, por dejarme aprender de ellos y por el aprecio recibido.

A la Secretaria de la Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación, Reyna Luisa Huasco Santiago, por brindarme el tiempo necesario y ayudarme en todos los trámites que el presente proyecto ha requerido.

A los expertos en la cuestión de liderazgo y gestión administrativa, investigación y metodología de la investigación, con experiencia docente y directiva por su contribución a la validación de los instrumentos de recogida de datos.

A los directores y profesores participantes del estudio, por dedicar su tiempo y voluntad a contribuir al conocimiento del liderazgo y la gestión administrativa.

A mis familiares, amigos y compañeros por su apoyo, comprensión y motivación constante.

Y, sobre todo, a Milton, Israel y Génesis, a quienes les debo todos estos años de apoyo, amor, paciencia y sacrificio; a Uds. de corazón y con todo mi amor dedico este trabajo de investigación.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron al alcance de esta meta.

¡Gracias a todos!

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y OTROS.....	1
1. Planteamiento del problema.....	1
1.1. Descripción de la situación problemática.....	1
1.2. Planteamiento y formulación del problema.....	20
2. Finalidad e importancia de la investigación.....	21
2.1. Propósito.....	21
2.2. Relevancia social.....	22
2.3. Relevancia pedagógica.....	22
3. Objetivos de la investigación.....	23
3.1. Objetivo general.....	23
3.2. Objetivos específicos.....	23
4. Hipótesis de estudio.....	24

4.1. Hipótesis principal.	24
4.2. Hipótesis derivadas.	24
5. Variables de estudio	25
5.1. Variable predictora/independiente	25
5.2. Variable criterio/dependiente.....	25
5.3. Operacionalización de variables.....	26
CAPITULO II.....	29
FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1. Antecedentes de la investigación	30
2. Marco histórico	34
3. Marco filosófico.....	36
4. Marco Legal.....	39
5. Marco teórico.....	41
6. Marco conceptual	80
CAPÍTULO III.....	83
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	83
1. Tipo de estudio	83
2. Diseño de investigación.....	83
3. Definición de la población y muestra	84
4. Técnica de muestreo	87
5. Técnicas de recolección de datos.	89

6. Plan de tratamiento de datos.....	90
7. Instrumentos para la recolección de datos	90
8. Técnica para el procesamiento y análisis de datos	93
CAPÍTULO IV.....	94
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	94
1. Análisis descriptivo de los datos.....	94
2. Pruebas de hipótesis	102
3. Discusión de resultados.....	111
CONCLUSIONES.....	116
RECOMENDACIONES.....	118
LISTA DE REFERENCIAS.....	119
ANEXOS/APÉNDICES.....	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable Liderazgo	11
Tabla 2. Operacionalización de la variable Gestión Administrativa	12
Tabla 3. Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral.....	13
Tabla 4. Cantidad de docentes por unidad educativa	69
Tabla 5. Cantidad de administrativos por unidad educativa	70
Tabla 6. Alfa de Cronbach (Cuestionario 1)	76
Tabla 7. Alfa de Cronbach (Cuestionario 2)	76
Tabla 8. Alfa de Cronbach (Cuestionario 3)	77
Tabla 9. Distribución de la variable Liderazgo.....	78
Tabla 10. Tipos de Liderazgo	79
Tabla 11. Distribución de la variable Gestión Administrativa.....	81
Tabla 12. Distribución por niveles-Ambiente Laboral	81
Tabla 13. Distribución por niveles-Compromiso Institucional	82
Tabla 14. Distribución por niveles-Desempeño docente	83
Tabla 15. Distribución por niveles-Reconocimiento docente.....	84
Tabla 16. Distribución por niveles-Trato justo y equitativo	85
Tabla 17. Correlación de hipótesis derivada 1	100
Tabla 18. Correlación de hipótesis derivada 2.....	101
Tabla 19. Correlación de hipótesis derivada 3	103
Tabla 20. Correlación de hipótesis derivada 4	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características del líder autoritario.....	33
Figura 2. Ventajas y desventajas del liderazgo autoritario	34
Figura 3. Cualidades de un líder carismático	36
Figura 4. Ventajas y desventajas del liderazgo carismático	37
Figura 5. Características del líder participativo.....	39
Figura 6. Ventajas y desventajas del liderazgo participativo	41
Figura 7. Características del líder transaccional.....	43
Figura 8. Ventajas y desventajas del líder transaccional.....	44
Figura 9. Características del líder transformador	46
Figura 10. Ventajas y desventajas del líder transformacional	47
Figura 11. Concepciones de calidad	52
Figura 12. Gráfico de frecuencia de la variable liderazgo	78
Figura 13. Gráfico de frecuencia de los tipos de liderazgo.....	80
Figura 14. Gráfico de frecuencia de la variable gestión administrativa	81
Figura 15. Gráfico de frecuencia- Ambiente Laboral	82
Figura 16. Gráfico de frecuencia- Compromiso Institucional.....	83
Figura 17. Gráfico de frecuencia- Desempeño Docente	84
Figura 18. Gráfico de frecuencia- Reconocimiento Docente	85
Figura 19. Gráfico de frecuencia- Trato justo y equitativo	86

INDICE DE ANEXOS

Anexo A Cuestionario para entrevista a expertos	129
Anexo B Matriz instrumental.....	130
Anexo C Matriz de consistencia	133
Anexo D Instrumento de la variable Liderazgo.....	136
Anexo E Instrumento de la variable Gestión Administrativa.....	140
Anexo F Instrumento de la variable Satisfacción Laboral.....	144
Anexo G Ficha técnica de medición de las variables	148

RESUMEN

La ejecución de la presente investigación tiene como objetivo principal determinar si la satisfacción laboral de los docentes de la Unión Ecuatoriana está determinada por el liderazgo y la gestión administrativa que ejercen los directivos o líderes. La muestra consta de 81 administrativos/directivos y 353 docentes que laboran en las 11 instituciones educativas de la Unión Ecuatoriana.

El diseño de la investigación reúne, por un lado, el diseño exploratorio y, por otro, la investigación concluyente; es decir, se utilizaron los enfoques cualitativo y cuantitativo. Para el enfoque cualitativo se realizaron entrevistas a profundidad con tres expertos del área mientras que para el enfoque cuantitativo se aplicaron tres encuestas bajo la escala de Likert, mediante un formulario de Google Forms.

Para hallar la relación entre dos o más variables, se utiliza el coeficiente de correlación; en este caso, se desarrolló el análisis de los datos con el coeficiente de correlación de Spearman, dado que se utilizaron variables cualitativas (ordinales) como la escala de Likert.

Las pruebas de hipótesis aplicadas determinaron que el liderazgo tiene correlación con el ambiente laboral, compromiso institucional y trato justo y equitativo; mientras que con el desempeño docente y reconocimiento docente no existe relación significativa. Con respecto a la variable gestión administrativa, se comprobó que, para la muestra de estudio, no existe correlación con el ambiente laboral ni con el desempeño docente; a su vez compromiso institucional, reconocimiento docente y trato justo y equitativo, presentan correlaciones débiles.

Finalmente, se puede evidenciar la importancia de que en cualquier organización o empresa se apliquen encuestas de satisfacción periódicamente, con la finalidad de conocer las necesidades de los empleados y así disminuir la rotación/insatisfacción del personal.

Palabras claves: Liderazgo, Gestión Administrativa, Satisfacción laboral, Educación, Unión Ecuatoriana.

ABSTRACT

The main objective of the execution of this research is to determine whether the job satisfaction of teachers in the Ecuadorian Union is determined by the leadership and administrative management exercised by the directors or leaders. The sample consists of 81 administrative / managers and 353 teachers who work in the 11 educational institutions of the Ecuadorian Union.

The research design brings together, on the one hand, the exploratory design and, on the other, the conclusive research; that is, the qualitative and quantitative approaches were used. For the qualitative approach, in-depth interviews were conducted with three experts in the area, while for the quantitative approach, three surveys were applied, under the Likert scale, using a Google Forms form.

To find the relationship between two or more variables, the correlation coefficient is used, in this case, the data analysis was developed with the Spearman correlation coefficient, since qualitative (ordinal) variables such as the Likert scale were used.

The hypothesis tests applied determined that leadership has a correlation with the work environment, institutional commitment, and fair and equitable treatment; while there is no significant relationship with teacher performance and teacher recognition. Regarding the administrative management variable, it was found that, for the study sample, there is no correlation with the work environment or with teaching performance; in turn, institutional commitment, teacher recognition, and fair and equitable treatment show weak correlations.

Finally, it can be seen how important it is for any organization or company to periodically apply satisfaction surveys; in order to meet the needs of employees and thus reduce staff turnover / dissatisfaction.

Key words: Leadership, Administrative Management, Job satisfaction, Education, Ecuadorian Union.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y OTROS

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la situación problemática.

En un mundo con avances tan acelerados, donde la tecnología y el conocimiento prosperan; las sociedades requieren que las instituciones educativas preparen a las nuevas generaciones para enfrentar estos desafíos; si las sociedades cambian, los planteles educativos, reflejo de la sociedad, también necesitan cambiar.

Estudios internacionales demuestran que aquellos estudiantes que pertenecen a establecimientos educativos con equipos directivos de alto liderazgo obtienen mejores aprendizajes. De acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2012) los países con mayor nivel educativo son los de Extremo Oriente entre ellos Corea del Sur, seguida por Japón, Singapur y Hong Kong. En el caso de América Latina, Chile ocupa el puesto 52, seguido de Costa Rica en el puesto 53, México en el 54 y Uruguay en el 55. Es importante señalar que países considerados como los más económicamente estables, como Brasil y Argentina, se ubicaron en los lugares 60 y 62 respectivamente. Esto es en base a los resultados obtenidos a través de las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de los alumnos (PISA) en el 2012.

Así mismo, el Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE, 2013) hizo públicos los resultados del Tercer Estudio Comparativo y Explicativo (TERCE, 2013) aplicado a quince países de Latinoamérica en el año 2013. Ecuador obtuvo resultados significativos en todas las áreas evaluadas (Lenguaje, Matemática y Ciencias Naturales), pues se ubicó entre los países que más avances tuvo

en educación, ocupando posiciones por encima de la media; en comparación con las últimas pruebas del Segundo Estudio Comparativo y Explicativo (SERCE, 2009) que se realizaron en 2006. Estos logros alcanzados en materia educativa durante los últimos siete años se deben a la universalización de la Educación General Básica que Ecuador alcanzó en el 2011. Desde entonces, este país ha presentado una realidad alentadora en cuanto a un acceso más equitativo a la Educación General Básica (EGB). Ecuador, en el 2011, alcanzó una tasa de asistencia a Educación General Básica del 95,4%, con el notable crecimiento de esta tasa para el grupo de afroecuatorianos e indígenas, es evidente, entonces, que la calidad educativa en el Ecuador ha mejorado significativamente (Ministerio de Educación [MINEDUC], 2011).

En Ecuador, el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL, 2010) mediante la evaluación integral del Sistema Nacional de Educación, promueve una educación de excelencia. Esta institución es autónoma y colabora con el Ministerio de Educación (MINEDUC) en varios procesos de la gestión de calidad educativa. Es por ello que, en conformidad con lo prescrito en el Acuerdo Ministerial 0382-13 de 21 de octubre de 2013, se estableció que los estudiantes de tercer año de bachillerato deben rendir un examen obligatorio y estandarizado que complementa en un 30% la calificación del grado de bachiller (MINEDUC, 2013). Para tal efecto, INEVAL ha diseñado la prueba SER BACHILLER, la misma que reemplaza a los exámenes de grado y evalúa cuatro dimensiones: Matemática, Lengua y Literatura, Ciencias Naturales y Estudios Sociales; las cuales fueron determinadas en los estándares de calidad educativa del MINEDUC.

Como parte del proceso de colaboración, INEVAL tiene como funciones la elaboración, aplicación y calificación del instrumento mientras que el MINEDUC se encarga de la

publicación de los resultados. De igual manera, con el fin de mejorar la educación, se elabora y aplica una encuesta de los factores asociados al aprendizaje y los diferentes contextos, hábitos y situaciones en los que se desenvuelven los estudiantes. Esta proporciona información sobre diversos aspectos como clima escolar, hábitos de estudio, uso del computador, felicidad y satisfacción entre otros, proporcionando valiosa información que contribuye a una mayor comprensión del ambiente en que se desarrollan los estudiantes. Estos reportes permiten recalcar la importancia del liderazgo en las instituciones educativas, las mismas que han ido desarrollándose a medida que iban surgiendo las expectativas científicas y académicas.

Esta nueva tendencia del liderazgo educativo cambia el concepto de relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores, originando que, en la actualidad, las relaciones entre líderes y profesores se conviertan en ascendentes, descendentes y laterales, gracias a la cultura colaborativa y a los equipos de calidad que se está implantando en los planteles educativos. Pese a ello, el ejercicio de la docencia en diferentes instituciones educativas, nos ha permitido observar distintos estilos de liderazgo, mientras que unos son autoritarios, otros son carismáticos, aparecen los participativos o democráticos, surgen los líderes transaccionales y los que emplean un estilo transformacional, presentándose así un antagonismo claramente marcado; por otro lado, otros son muy considerados. Esta experiencia nos lleva a preguntarnos ¿A qué se debe la diversidad de estilos? ¿Qué factores influyen en los directores/as para que ejerzan un determinado estilo de liderazgo?

1.2. Planteamiento y formulación del problema.

Senge (1990) menciona que debido a los constantes cambios que sufre la sociedad, las organizaciones deben adaptarse eficazmente a estas circunstancias, esto exige líderes que motiven y dirijan a las instituciones, incluyendo a sus miembros, para que estos se ajusten a los cambios. El liderazgo de las instituciones educativas también debe cambiar a medida que estas se perfeccionan y crecen.

Ante esto, son varios los elementos que interactúan en el proceso del liderazgo, tales como la visión, estímulo para los demás, entusiasmo, confianza, sesión, equilibrio, disposición de saber escuchar y prestar atención debido a que el liderazgo siempre estará presente en todos los niveles de una institución educativa.

Por su parte, Guth & Ginsberg (1990) comentan que el liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida, ya que tiene como finalidad transformar las habilidades de sus colaboradores mediante el desarrollo de sus capacidades, motivaciones y valores, para mejorar su desempeño académico y, por consiguiente, su desempeño laboral en el futuro. También, el blog Mi empresa es saludable (2018) menciona que existen diferentes aspectos que no han sido considerados en los estudios de liderazgo como las motivaciones y metas del líder las cuales han sido identificadas como elementos muy asociados al liderazgo.

La variable que, asimismo, es valorada en relación al liderazgo es la Gestión Administrativa debido a que gestiona y administra los recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos para la consecución de objetivos del área o de la institución, utilizando las herramientas y el proceso administrativo de forma eficiente.

La eficacia del trabajo realizado por los docentes está determinada por diversos factores: el compromiso que estos tienen de brindar una enseñanza de calidad a sus estudiantes, también el clima laboral y el crecimiento profesional. De igual manera, estos autores refieren que esta eficacia aumenta o disminuye en función de tres aspectos relevantes: ámbito personal (familia, salud, etc.); ámbito profesional (experiencias de aprendizaje, apoyo, reconocimiento, grado de participación en las políticas escolares) y ámbito laboral (grado de apoyo por parte de los líderes o de colegialidad entre los docentes) (Day, Sammons, Stobart, Kington & Gu, 2007).

Identificar la relación entre la satisfacción laboral, el liderazgo y gestión administrativa es necesario para lograr un desempeño exitoso en las instituciones educativas adventistas ecuatorianas, dado que si los docentes se encuentran motivados y satisfechos en su área de trabajo otorgarán un servicio de calidad a sus estudiantes; promoviendo mejores resultados en pruebas nacionales e internacionales de calidad en la educación.

2. Finalidad e importancia de la investigación

2.1. Propósito.

Desde un punto de vista práctico, el desarrollo de la presente investigación permitirá a los directivos de la red educativa adventista de la Unión Ecuatoriana liderar a sus dirigidos y guiarlos efectivamente, forjando en ellos una cultura organizacional al grado de transformarla hacia el logro de objetivos y metas propuestas. Además, a través de esta investigación, los líderes administrativos podrán considerar la satisfacción laboral docente como una variable trascendental en relación a su entorno y las condiciones de

trabajo de los planteles, los mismos que están vinculados directamente con los estudiantes y la calidad educativa.

2.2. Relevancia social.

Desde un punto de vista teórico, el presente trabajo de investigación es un aporte a futuros trabajos científicos dentro del contexto de sistemas de administración educativa. Se podría considerar como un punto de partida para diseñar futuros proyectos o modelos estadísticos más elaborados que permitan conocer las características relevantes que determinan o influyen en la satisfacción docente a nivel nacional o internacional.

2.3. Relevancia pedagógica.

Murillo y Martínez (2016) realizaron una investigación estadística bajo un modelo de diseño muestral estratificado y por conglomerados, cuya muestra se compone de 5.733 escuelas de 15 países latinoamericanos. De este estudio se obtuvo como resultado que los coeficientes de las variables clima laboral, apoyo directivo a docentes, ambiente de trabajo y la relación entre profesores hacen una aportación significativa al modelo explicativo. En conclusión, la satisfacción laboral docente está determinada por el liderazgo de los directivos, las relaciones entre docentes y la importancia del entorno de trabajo adecuado para mejorar la enseñanza y ofrecer mejores oportunidades de aprendizaje.

Un estudio similar de la Universidad Cristóbal Colón de España realizado en el año 2009 tenía como objetivo determinar si existe una relación significativa entre el liderazgo y satisfacción laboral docente. Se utilizó la técnica de encuesta mediante cuestionarios aplicados a directores y docentes. En el análisis cuantitativo se aplicaron pruebas estadísticas de correlación de Spearman y correlación canónica. Los resultados

obtenidos determinaron que existe una correlación positiva débil entre los diferentes estilos de liderazgo y la satisfacción laboral docente, lo cual fue complementado con el análisis cualitativo que indicaba que las decisiones de orden administrativo generados por el contexto institucional también tenían una relación positiva con la satisfacción laboral docente (Edel, García y Casiano,2007).

Luego de revisar brevemente estos dos estudios realizados en América Latina y España respectivamente, se genera la necesidad de investigar cuál de estos resultados podría acercarse a la realidad ecuatoriana en materia de educación, con la finalidad de aplicar los correctivos necesarios y generar un clima laboral positivo tanto para los líderes administrativos como para los docentes.

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general.

Determinar de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa influyen en la satisfacción laboral docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

3.2. Objetivos específicos.

- Especificar de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa afectan al ambiente laboral en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.
- Especificar de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa afectan al compromiso institucional docente en establecimientos educativos adventistas de la Unión Ecuatoriana.

- Especificar de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa afectan al desempeño docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.
- Definir de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa afectan al reconocimiento docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.
- Definir de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa afectan al trato justo y equitativo en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

4. Hipótesis de estudio

4.1. Hipótesis principal.

El liderazgo y la gestión administrativa se relacionan significativamente con la satisfacción laboral docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

4.2. Hipótesis derivadas.

- El liderazgo y la gestión administrativa tienen una relación significativa con el ambiente laboral en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.
- El liderazgo y la gestión administrativa tienen una relación significativa con el compromiso docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.
- El liderazgo y la gestión administrativa tienen una relación significativa con el desempeño docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

- El liderazgo y la gestión administrativa tienen una relación significativa con el reconocimiento docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.
- El liderazgo y la gestión administrativa tienen una relación significativa con el trato justo y equitativo en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

5. Variables de estudio

5.1. Variable predictora/independiente

Tipo de liderazgo

- Líder autoritario
- Líder carismático
- Líder participativo
- Líder transaccional
- Líder transformacional

Gestión administrativa

- Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje
- Gestión de calidad estratégica
- Gestión del directivo
- Gestión institucional
- Gestión educativa

5.2. Variable criterio/dependiente.

Satisfacción laboral

- Ambiente laboral
- Compromiso institucional

- Desempeño docente
- Reconocimiento docente
- Trato justo y equitativo

5.3. Operacionalización de variables.

Reguant y Martínez (2014) comentan que la operacionalización de conceptos o variables es un proceso lógico que tiene como finalidad la desagregación de los elementos más generales hasta llegar al nivel más concreto, con la finalidad de recoger, observar y valorar cada una de sus dimensiones. Este proceso permite descomponer a la variable en dimensiones más específicas, de tal manera, que el análisis sea más profundo en el desarrollo de la investigación.

La importancia de una correcta operacionalización radica en garantizar que, al desagregar la variable, las conclusiones a las que lleguemos no sean vacías, nulas, empíricas o sin ningún sentido. Al contrario, serán compatibles con los objetivos de la investigación, a la vez que responden al enfoque empleado y al tipo de investigación que se está desarrollando.

Tabla 1.

Operacionalización de la variable Tipo de Liderazgo

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Definición operacional/ Valoración
----------	-------------	-------------	-------	---------------------------------------

LIDERAZGO	LIDER AUTORITARIO	1. Nivel de permeabilidad en el proceso de decisiones.	1 - 5	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2. Nivel de realización de acuerdo a intereses del directivo.	6 - 12	
	LIDER CARISMÁTICO	1. Docentes con sentido de responsabilidad.	13 -15	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2. Docentes contentos con el trabajo.	16 -17	
		3. Docentes seguros de sí mismos.	18 -19	
	LIDER PARTICIPATIVO	1. Nivel de permeabilidad en el proceso de decisiones.	20 -21	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		3. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales.	22	
		4. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos.	23 -24	
	LIDER TRANSACCIONAL	1. Monotonía en el trabajo.	25 -26	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2. Conformismo con lo habitual.	27 -28	
		3. Poca iniciativa para el cumplimiento de responsabilidades.	29 -31	
	LIDER TRANSFORMACIONAL	1. Los/as profesores/as son tratadas con respeto y consideración.	32 -33	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2. Motivación y atención a las necesidades de los docentes.	34 -35	
		3. Misión compartida.	36 -38	
		4. Decisiones compartidas con el grupo de trabajo.	39 -40	

Tabla 2.

Operacionalización de la Variable Gestión Administrativa

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Definición operacional/ Valoración
----------	-------------	-------------	-------	---------------------------------------

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN DE LOS PROCESOS ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	1.Desarrollo de los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual, aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas para sus estudiantes.	1 – 4	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre	
		2.Uso de los recursos didácticos de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes.	5 – 7		
	GESTIÓN DE LA CALIDAD ESTRATÉGICA	1.Desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del currículum, la instrucción y la tecnología.	8		1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2. Política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.	9 – 10		
	GESTIÓN DEL DIRECTIVO	1.Procura que los programas/proyectos que emprende en la institución satisfagan algunas de las necesidades sentidas de la población.	11 - 12		
		2.Afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias.	13 - 15		
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	1.Activa gestión institucional educativa.	16 -19	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre	
		2.Evaluación de la eficacia de la práctica pedagógica.	20 - 21		
	GESTIÓN EDUCATIVA	1.Organización de las competencias, capacidades y actitudes en relación al proyecto curricular de la institución educativa y el Diseño Curricular Nacional.	22 - 25		1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2.Desarrollo de estrategias, recursos y métodos didácticos para las sesiones de aprendizaje.	26 – 29		

Tabla 3.

Operacionalización de la variable Satisfacción Laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Definición operacional/ Valoración
----------	-------------	-------------	-------	---------------------------------------

SATISFACCIÓN LABORAL	AMBIENTE LABORAL	1. Valorar el trabajo docente.	1 - 5	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2. En la institución educativa, se preocupan por el bienestar del docente.	6 - 9	
	COMPROMISO INSTITUCIONAL	1.Motivación para continuar laborando en la institución educativa.	10 - 12	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2.Lealtad a la institución.	13 - 16	
	DESEMPEÑO DOCENTE	1.Diferentes formas de trabajo para las clases que favorecen el aprendizaje.	17 - 19	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2.Generar en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje.	20 - 21	
	RECONOCIMIENTO DOCENTE	1.Administradores y docentes reconocen el trabajo del profesor (a)	22 -23	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2. Estudiantes y padres de familia reconocen el trabajo del profesor (a)	24 - 25	
	TRATO JUSTO Y EQUITATIVO	1.Discriminación económica y social hacia los docentes.	26 - 27	1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre
		2.Discriminación profesional, de género y religiosa hacia los docentes	28 - 30	

CAPITULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Antecedentes de la investigación

1.1. Antecedentes nacionales.

Bravo y Costa (2013) presentaron su investigación titulada “La gestión y liderazgo del directivo y la cultura de participación de los padres de familia del centro de audición y lenguaje CEAL”. Este estudio parte de la hipótesis de la existencia de una influencia significativa entre liderazgo y cultura de participación, mediante la caracterización del liderazgo efectivo y transformacional. Se reportó un nivel de prevalencia alta que corresponde al 95,22%, en relación al indicador medio que equivale a 35,53% y bajo que corresponde a 32,74%, lo que condujo a aceptar la hipótesis. La aplicación de un modelo alternativo de gestión y liderazgo que potencie la cultura de participación de padres de familia del Centro de Audición y Lenguaje “CEAL” comprobó un incremento significativo. Así, para la variable liderazgo se reportó un crecimiento del 16,87%, para la gestión del conocimiento y simbólica un desarrollo del 29,17 % y para la cultura organizacional implícita en esta, la participación efectiva de padres un crecimiento del 19,14%, aceptándose la hipótesis planeada. Cabe señalar que el modelo alternativo de gestión y liderazgo aplicado constituye una herramienta de orientación en la gestión y liderazgo hacia la consecución de la participación efectiva de los padres de familia, ya que recopila un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a resultados exitosos.

Este estudio que hace referencia a la “gestión, liderazgo y cultura de participación”, demostró que se requiere plantear correctivos en temas relacionados con la dirección de instituciones, ello implica desarrollar líneas de trabajo relacionadas al fortalecimiento de las capacidades de gestión y liderazgo directivo. Por lo tanto, es necesario gestar modelos que se adapten a las propias realidades educativas de cada centro,

considerando la naturaleza de las mismas, servicios y su propia estructura concibiendo, además, a las instituciones educativas como sistemas abiertos en constante interacción y relacionamiento con su entorno, que apunten a la consolidación de servicios de calidad, con miras a fomentar y consolidar fuertes y sólidas culturas organizacionales.

Lema (2017) en su investigación de posgrado, realizó un acercamiento y aporte teórico-práctico a procesos de liderazgo y de economía popular y solidaria en organizaciones sociales del sur del Ecuador, específicamente en la Red Agroecológica del Austro. Para realizar el análisis, utilizó la metodología de estudio de caso, seleccionando a tres organizaciones que cumplan con los siguientes criterios: tamaño de la organización, años de funcionamiento, sector geográfico, producción y servicios prestados por estas organizaciones. Se obtuvo información primaria mediante entrevistas a profundidad a los líderes y socios de estas organizaciones, basándose en las variables teóricas y utilizando una guía de entrevista semiestructurada. Luego, se realizó un análisis comparativo de los tres casos, las teorías analizadas fueron la del liderazgo transformacional, transaccional y la de no liderazgo. Los resultados muestran que, en los tres casos, se presenta un estilo transformacional, dado que los líderes desarrollan las capacidades intelectuales de los socios, motivan y generan estímulo intelectual, lo que les permite ser un referente y un modelo a seguir; en algunos casos presentan características transaccionales, debido a que los líderes generan mecanismos de control y sanción para el desarrollo de la organización.

1.2. Antecedentes internacionales.

En principio, un clima organizacional adecuado en una institución educativa conduce a los docentes a lograr los objetivos planteados; además, se alcanza la satisfacción

laboral y promueve el cumplimiento de metas propuestas. Se realizó un estudio para determinar la satisfacción laboral de 139 trabajadores en una empresa textil en Lima, Perú. Según los resultados obtenidos; el desarrollo personal, el desempeño de las tareas y las relaciones sociales fueron los aspectos determinantes de la satisfacción laboral. Además, se observó diferencia de resultados en cuanto al género, dado que los hombres reflejaron mayor satisfacción laboral que las mujeres (Barba, 2011).

Thieme (2005) en su tesis doctoral, examina el binomio educación y sociedad de Chile con la finalidad de medir el desempeño de las instituciones educativas en la sección primaria, mediante la comprensión de los estilos de liderazgo ejercido por los directores, así como su influencia relevante en la eficiencia educativa. Se concluyó que, respecto al liderazgo directivo, la observación de estilos activos conduce a mejores niveles de satisfacción, esfuerzo extra y eficacia percibida. Asimismo, no hay asociación estadísticamente significativa si se compara la eficiencia técnica de la organización con el liderazgo ejercido.

Posteriormente, en la Universidad Antenor Orrego de Perú; se realizó un estudio descriptivo, transversal y correlacional a 103 docentes de medicina con edades entre 30 a 55 años, que enseñaban entre el primer a quinto ciclo, durante el semestre de marzo a julio 2012. Para valorar el nivel de satisfacción, se aplicó un cuestionario basado en la escala de Likert (del 1 al 5). En el factor de satisfacción institucional se obtuvo una media de 14.14, lo cual indica que los docentes obtuvieron un calificativo de Bueno; en el factor de remuneración obtuvieron una media de 13.31, lo cual también indica un calificativo de Bueno; en el factor de tensión laboral se obtuvo una media de 9.55, lo cual indica un

calificativo de Regular; en cuanto a la condición laboral obtuvieron una media de 10.61 obteniendo un calificativo de Bueno.

Además, mediante una regresión simple entre satisfacción laboral y desempeño docente se encontró correlación positiva y significativa entre estas variables; sin embargo, los resultados demostraron correlación negativa y no significativa entre compromiso institucional y desempeño docente, lo que permite concluir que el sentirse comprometido con la institución no siempre determina un mejor desempeño. Finalmente, se concluye que existe influencia significativa y positiva de la satisfacción laboral con el desempeño docente, pero no existe influencia significativa ni positiva entre el compromiso institucional con el desempeño docente de los profesores de Medicina de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Por otra parte, Sorados (2010) en una investigación descriptiva correlacional, propuso determinar la relación entre calidad de la gestión educativa y liderazgo. Con un 95% de probabilidad, se concluyó que el liderazgo que ejercen los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima. Se asumió como población a estudiantes, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos (Sorados, 2010). Los instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta, ficha de observación y entrevista no estructurada. El coeficiente de correlación de Pearson arrojó un $r = .949$ por lo cual, la dimensión pedagógica del liderazgo directivo es la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa; por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa dado que se obtuvo una correlación de $r = 0.461$.

En síntesis, estas investigaciones tienen como propósito principal determinar la relación que ejerce el liderazgo directivo en las capacidades de gestión administrativa y cómo influyen en la satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas, con la finalidad de mejorar su labor, conservar un clima favorable de actividades y de entornos individuales, lograr que se sientan valorados y satisfechos, desarrollen sus capacidades y habilidades, lo que favorecerá el crecimiento personal y profesional de cada uno de ellos.

2. Marco histórico

La historia remonta a grandes líderes que direccionaron procesos de desarrollo humano y organizacional enfocados en el desarrollo de la productividad, competitividad y complejidad de su organización para mejorar la calidad de vida de la sociedad, esto enmarcado en las civilizaciones antiguas como Sumeria, Egipto, Babilonia, China, Grecia, Roma y los hebreos y todas las formas de organización para culminar con la revolución industrial (Chávez, 2007).

Así mismo, en los años 40, el liderazgo se consideraba como el resultado de las destrezas de persuadir de manera directa; el factor primordial que estimula, motiva y coordina la organización en la obtención de los objetivos.

En la década del 50, se consideraba al liderazgo como vinculación en la que se optimizaban los propósitos en común, la respuesta de los inconvenientes y la aceptación de la autoridad absoluta ejercida por el líder. El aporte más significativo de este período fue la influencia de los pensamientos democráticos en la interpretación de liderazgo. Las varias explicaciones analizadas señalan que los investigadores percibían al liderazgo como un proceso dirigido al logro de objetivos comunes.

Ya para los 60, los investigadores coincidían notablemente en el discernimiento del liderazgo como una actitud que influenciaba sobre las personas para compartir objetivos planteados. Entre los investigadores sobresalen Bavela y Fiedler.

La década del 70 se caracterizó por una discrepancia entre los investigadores sobre lo que era el liderazgo, es decir, sus conceptos no convergían en un significado similar para poder determinar una definición universal. Sin embargo, Jacobs hizo una contribución notable, planteando su propia hipótesis en la que menciona que el liderazgo sobresalía por la concepción de autoridad (Dicenta, 2001).

Hoy vivimos en una sociedad que constantemente cambia, la globalización y los factores inherentes a esta, la tecnología avanza, las culturas varían de un lugar a otro, los negocios de la economía mundial actual hacen modificaciones; pero los verdaderos líderes con capacidades de gestión administrativa son constantes. Por ello, en el presente siglo, las variables en estudio se han visto afectadas por un conjunto de características internas y externas que promueven cambios radicales dentro de las organizaciones educativas, entre ellos realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la eficiencia y eficacia orientados hacia la implementación de estrategias en las instituciones educativas contribuyendo al incremento de los resultados del aprendizaje.

Finalmente, para Bernal y Ibarrola (2014) indican que se espera que los actuales líderes educativos desenvuelvan competencias de liderazgo efectivo en pro de soluciones novedosas e innovadoras, interesándose por un real significado del trabajo y un propósito para sus colaboradores, logrando que el producto final tenga un valor intrínseco para todos los involucrados en el proceso.

3. Marco filosófico

Las instituciones educativas adventistas están conformadas por los departamentales de educación, directores de los planteles, los docentes, los estudiantes, los padres/madres de familia y representantes legales. La buena organización comienza por un buen liderazgo. “Dígnate, Señor, Dios de toda la humanidad, nombrar un jefe sobre esta comunidad, uno que los gobierne en sus campañas, que los lleve a la guerra y los traiga de vuelta a casa. Así el pueblo del Señor no se quedará como rebaño sin pastor” (Números 27: 16-17).

La cosmovisión permite entender el plan del liderazgo a favor del servicio, como el plan de Dios para redimir al ser humano. El concepto de liderazgo comienza por ser un líder siervo, debe tener como premisa que liderar significa servir. Los líderes siervos sirven porque están motivados por el amor, el servicio y la humildad. Tienen en Jesús el ejemplo supremo, el cual se humilló y se hizo siervo de todos por amor al ser humano. “Así como el Hijo del Hombre no vino para ser servido, sino para servir y para dar su vida en rescate por muchos” (Mateo. 20:28).

En las palabras de White (1978a) Jesús es el principal modelo de liderazgo. Se despojó de sí mismo y tomó forma de siervo; no basta con presentar argumentos propicios a nuestra posición delante de la gente, las palabras se deben llevar a la acción. El ministro de Cristo debe poseer un amor inextinguible por las personas, un espíritu de negación y de sacrificio propio. Debería estar dispuesto a dar su vida, si fuera necesario, para realizar la obra de salvar a sus hijos por quienes Jesús murió.

Sin duda, uno de los líderes más conocidos en la Biblia es Moisés, quien fue designado por Dios para sacar al pueblo de Israel de Egipto y llevarlo hacia la Tierra

Prometida. Como todo ser humano, tenía sus defectos, pero Dios lo describió como un líder humilde y de corazón servil. Por ello, le entregó la responsabilidad de cuidar a su pueblo, los israelitas; a menudo actuaba también como intermediario entre ellos y Dios. Sin embargo, enfrentó grandes retos internos y externos, pasó de gozar grandes privilegios como nieto de Faraón a experimentar grandes vicisitudes como pastor de las ovejas de Jetro, su suegro, en los campos de Madián.

En este lugar, mientras pastoreaba las ovejas de su suegro, tiene un encuentro personal con Dios en la zarza del monte Horeb y es comisionado por Dios para guiar a su pueblo a tierras de libertad, en su travesía por el desierto Moisés es llevado al Monte Sinaí donde recibe las tablas de la ley, para luego morir en Moab frente a la entrada de la tierra prometida.

A través de toda esta trayectoria, Dios estaba trabajando en la vida del pueblo de Israel, así como en el carácter de su líder; de quien quedaría registrado que, por su desobediencia, se le impidió entrar a Canaán. No obstante, luego de la muerte de este gran siervo, el libro de Deuteronomio 34:7-12 testimonia acerca de la singularidad de su liderazgo.

Dios le anuncia a Moisés que la hora de su muerte está por llegar y que debe prepararse para subir al monte Abarín para contemplar la tierra prometida y luego morir, como Moisés no podrá dirigir al pueblo de Israel en la conquista de Canaán, se angustia y le pide a Dios que elija un líder para que puedan encabezar las batallas de conquistas y guiar en la posesión de la tierra. Dios le dice que su sucesor será Josué, a quien debe imponerle las manos en presencia de toda la congregación de Israel.

Lecciones del liderazgo de la vida de Moisés

- El liderazgo de Moisés surge del amor que sentía por su pueblo.
- Entendió la importancia y necesidad de la continuidad en el liderazgo, Moisés preparó y traspasó su legado a Josué.
- Él fue un modelo y mentor singular, a quien Dios había determinado dejar al frente de Israel.
- Las experiencias de Josué junto a Moisés lo llenaron del espíritu de sabiduría, esencial para ejercer cualquier liderazgo.
- Moisés cumplió su llamado y terminó su obra.
- El líder de Israel siempre apuntó y elevó la mirada y el corazón de su gente hacia Jehová, de manera que su dependencia y esperanza estuvieran siempre en Dios.
- Moisés impactó la vida de los hijos de Israel quienes, enlutados, lloraron profundamente a su líder.

El liderazgo de Moisés era lo que el pueblo de Israel necesitaba para que pudieran sobrellevar con las dificultades físicas y espirituales. Moisés fue firme en defender lo que era correcto ante los constantes reclamos del pueblo, el último título que se le atribuyó fue el de ser siervo: *“Y allí murió Moisés, siervo del Señor...”* (Deuteronomio. 34: 5).

White (1978b) menciona “La senda de los hombres que han sido puestos como líderes no es fácil, pero ellos han de ver en cada dificultad una invitación a orar. Nunca dejarán de consultar a la gran fuente de toda sabiduría”

El liderazgo de servicio se basa en la capacidad para liderar y gestionar administrativamente a las instituciones educativas motivados por el altruismo.

4. Marco Legal

Los principios fundamentales de la educación se basan en la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 26, el cual indica que la educación debe ser un servicio público, en el marco del Buen Vivir. Por lo tanto, la educación debe responder al interés público y no deben estar al servicio de intereses individuales y corporativos según el artículo 28.

Los grandes cambios que se están emprendiendo para transformar radicalmente la educación ecuatoriana cuentan con un marco legal que los legitima y los impulsa. Dicho marco está conformado por la Constitución de la República aprobada en el 2008, la Ley Orgánica de Educación Intercultural que entró en vigencia el 31 de marzo de 2011, y el Reglamento a dicha Ley que está vigente desde el 26 de julio de 2012.

Tanto la Constitución como la Ley y su Reglamento modifican completamente la antigua estructura del sistema educativo ecuatoriano, por lo tanto, hacen viables los profundos cambios que se requieren para mejorar sustancial y sosteniblemente el servicio educativo que se ofrece en el país ecuatoriano.

En esa dirección, La ley de educación, en su artículo 5, manifiesta que el Estado tiene la obligación ineludible e inexcusable de garantizar el derecho a la educación, a los habitantes del territorio ecuatoriano y su acceso universal a lo largo de la vida, para lo cual generará las condiciones que garanticen la igualdad de oportunidades para acceder, permanecer, movilizarse y egresar de los servicios educativos (MINEDUC, 2014).

En el nuevo marco legal educativo, el capítulo 1 sección primera en sus artículos del 343 al 349 extendidos en el segundo y tercer capítulo de la misma, indica la garantía que debe ofertar el servicio educativo público a través de sus líderes estipulando algunos

lineamientos y funciones específicas de los líderes educativos ratificados en la publicación de los estándares de calidad (MINEDUC, 2016).

El marco legal del nuevo sistema educativo presenta aspectos relevantes que representan rupturas respecto al status educativo, de estos solo se tomará aquello que propende a superar los viejos paradigmas de equidad y de calidad para asegurar mejores aprendizajes en el clima escolar del centro. Se busca que las propias escuelas y los propios actores del sistema educativos se conviertan en los principales agentes del cambio. Se busca superar la exclusión en toda su magnitud, el racismo, la discriminación, mediante la transversalización de la interculturalidad en todo el sistema educativo.

La Constitución dispone en su artículo 343 que “el sistema nacional de educación integrará una visión intercultural acorde con la diversidad geográfica, cultural y lingüística del país, y el respeto a los derechos de las comunidades, pueblos y nacionalidades” (MINEDUC, 2020). Por su parte, en la LOEI y su reglamento propone una estrategia integral a través del enfoque de la interculturalidad y se prescribe que la interculturalidad se incluya como eje transversal en los estándares e indicadores de calidad educativa, en el currículo nacional obligatorio, en los textos escolares oficiales y en los procesos de evaluación educativa. De esta manera, los estándares de desempeño directivo pretenden asegurar un clima organizacional, una sana convivencia escolar los cuales permiten alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo del establecimiento educativo; además de promover un ambiente de respeto, paz y compromiso con el proyecto educativo institucional.

5. Marco teórico

5.1. Liderazgo.

Existen muchas investigaciones respecto a la definición de líder, en las que se plantean particularidades personales tales como el carácter, habilidad, destreza y roles como figura, toma de decisiones, motivación, los comportamientos y la forma cómo utiliza su autoridad e influye en los demás.

Por su parte, Silíceo (2001) afirma que todo líder tiene que poseer cualidades de actitud como generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo, conductas de inspiración como motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza y comportamientos de interrelación tales como disposición, presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación.

Asimismo, Torres (2011) refiere que el liderazgo como el impulso primordial que se halla en las organizaciones de éxito y que ayuda a las instituciones a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser y luego las moviliza para el cambio hacia la nueva visión, un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la institución.

Además, el líder cumple la función de transmitir una visión global e íntegra, brindar confianza a sus dirigidos, orientar, movilizar a cada miembro de la institución, concretando los objetivos planteados; asimismo, animar y mantener el interés del grupo a pesar de las situaciones difíciles o de las adversidades que se puedan presentar a lo largo del trabajo, reforzar cada circunstancia y, cuando sea necesario, corregir los errores.

Entonces, el líder debe utilizar todo el potencial de sus miembros y repartir las funciones de acuerdo a las competencias del personal. Otro aspecto es que el líder puede ser escogido espontáneamente o impuesto; esto permite distinguir al líder legítimo del ilegítimo. El líder legítimo o formal es aquel que es elegido por la institución cumpliendo los procedimientos establecidos por las normas, mientras que el líder ilegítimo o informal obtiene su autoridad a través de la ilegalidad.

En esta misma línea, se reitera a las instituciones a no ser estáticas, a replantearse nuevos retos, efectuar nuevas estrategias, no perder de vista su visión; esto conlleva a que cada integrante del equipo tome el rol que le corresponde con compromiso y responsabilidad siendo así parte de una nueva cultura. Los investigadores mencionan cuatro aspectos:

- Relación de influencia.
- Liderazgo en el presente, pero resultados en el futuro.
- Transformaciones estructurales al interior de las instituciones con nuevos significados.
- Compromiso e implicación de todos los miembros de la institución para su producción.

El liderazgo, según Day, Gu & Sammons (2016) es básicamente el proceso de construir y conservar el sentido de visión, cultura y relaciones interpersonales. Day y sus copartícipes corroboran lo reportado por Bennis y Nanus, quienes señalan que el liderazgo facilita la enunciación y proceso de la visión en las instituciones y que la construcción y el sostenimiento de la cultura son actividades fundamentales por el intercambio permanente de opiniones y de posiciones.

En el liderazgo, las gestiones y las diligencias que se dan en las instituciones no nacen por la casualidad, sino de la reciprocidad perpetua con todos lo que conforman las instituciones con la finalidad de obtener el enfoque.

5.1.1. Importancia del liderazgo.

La importancia del liderazgo es más que evidente en muchos ámbitos de la vida, puesto que el líder es el responsable de la creación de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida. Sin embargo, el liderazgo no es sencillo y, dependiendo del contexto en donde se desarrolle, puede determinar la clase de transformación social de la que es capaz. Tiene, por tanto, una función dentro de la organización, comunidad o sociedad que se destaca por su excelencia e influencia.

Ahora bien, las instituciones, para desarrollarse y permanecer, dependen del liderazgo, lo que enfatiza su importancia; un buen líder competente construye una buena comunicación y desarrolla la capacidad de unificación de los miembros, todo con el fin de alcanzar un objetivo mancomunado.

De igual forma, el liderazgo puede ser explicado como una forma de ser, una manera de dirigir y ver cómo las cosas se van obteniendo con el paso de los años. Es un proceso de interacción entre los miembros de un grupo interesado en el bienestar de las instituciones para las que labora. De ahí que la calidad del liderazgo dependa de la persona idónea que posee la capacidad para guiar, dirigir y brindar estabilidad a la institución que represente (Day, Gu & Sammons, 2016).

5.1.2. Características principales del liderazgo.

El Liderazgo es un proceso.

Esto es, se lo comprende como progreso, desarrollo o como un acontecimiento único marcado por cambios paulatinos que apuntan a un resultado específico, una serie de operaciones que conducen a un o solución. Llampayas y Gilabert (2012) lo conciben como el desarrollo continuo de eventos intencionales, conducentes a obtener los planes trazados por todos los que son parte de la institución.

En el liderazgo, las gestiones y acontecimientos que se promueven internamente en la institución no se realizan al azar, son el resultado de una esmerada planificación, por lo que los logros obtenidos son el resultado del esfuerzo y del trabajo de todo el equipo (Llampayas y Gilabert, 2012).

El trato está establecido en una cordial relación mutua.

Sizemore (1990) afirma que, para que el liderazgo tenga lugar, se hace necesario que los objetivos se transformen en propósitos previamente consensuados. El consenso es un medio que involucra a todos los miembros de la organización en la aceptación del resultado del proceso puesto que todos han participado activa y significativamente en la discusión que precedió la toma de decisiones. De esta forma, los propósitos están relacionados con el quién hace los procesos, más que con el cómo, con la cultura de la organización y con la eficacia, toda vez que son productos de un acuerdo entre la escuela y su comunidad y están fuertemente cohesionados con su visión y misión.

Por su parte, Maza y Ortega (2015) sugieren que el liderazgo en las instituciones se define por ser deliberado, intencional, sustantivo y transformador, es decir, se producen

cambios en un marcado grado en los modos de vida, actitudes, normas, creencias de la gente y de las instituciones.

Es posible que los cambios que se persiguen no logren conseguirse, lo cual no implica que no haya una relación de liderazgo. Las alternativas que el liderazgo opera en las organizaciones tienen gran repercusión en la cultura y en los resultados que de ellas se esperan. En el campo educativo, se espera que estos resultados tengan un mayor impacto en el aprendizaje de los estudiantes, lo cual, como se ha mencionado antes, es el objetivo fundamental de las instituciones educativas (Bush, 2000).

Es necesario recalcar que el liderazgo posibilita la construcción y transformación de la visión. La visión hace referencia a un estado futuro que es deseado tanto por el líder como por los colaboradores. Es un ideal normativo inspirador y retador que unifica la responsabilidad de todas las personas involucradas en su definición, y las estimula al cambio.

Bush (2000) enfatiza que en el proceso de liderazgo, la visión ha de ser producto de un proceso intencional y consensuado entre líderes y colaboradores en el que convergen las imágenes mentales que cada uno de ellos tiene del futuro que desea para la organización, al tiempo que emergen las diferentes concepciones, valores y creencias sobre aspectos como los propósitos y la naturaleza de la organización, la naturaleza del ser humano, el rol de la familia y el estado, la enseñanza y el aprendizaje en el caso de las instituciones educativas.

Por su parte, Bennis y Nanus (2001) admiten que la visión así pensada anima, vigoriza y transforma el propósito en acción, al tiempo que da a la organización irradiación al

sentido de su propósito, dirección, futuro deseado, un perfil grandemente usual, instaurando una identificación normal.

En toda institución existe una relación de poder y los establecimientos educativos no son ajenos a esta realidad; en esta relación se pueden presentar las siguientes formas significativas:

- Poder posicional: es la autoridad formal, legítimamente otorgada al director/a; también recae en el jefe de núcleo, supervisor, director de departamento y le confiere el derecho a tomar decisiones y desempeñar un papel fundamental en los diversos procesos que se desarrollan al interior de los planteles.
- Autoridad de experto: la experiencia y el conocimiento se constituyen en los factores legitimadores del poder. Puede residir en el director/a o los profesores, lo cual en un momento dado puede generar conflictos entre los líderes formales y los expertos.
- Poder personal: es independiente de la posición que se tiene dentro de la organización, se fundamenta en las características personales del individuo como: carisma, fluidez verbal, juicio o capacidad para articular la visión.

Los líderes y los colaboradores son las personas involucradas en la relación. En el proceso de liderazgo las relaciones que se establecen son horizontales, lo cual sugiere una relación de igualdad entre los miembros (Bush, 2003).

Es notorio que la cultura se crea, en primera instancia, por las acciones de los líderes, son ellos quienes implantan y vigorizan la cultura. Cuando esta se vuelve disfuncional, se precisa de un liderazgo con una fuerte visión dinámica de ella y que, además, posea una alta motivación y habilidad para intervenir sobre el proceso cultural, impulsando los

cambios que sean necesarios; de esta forma, se posibilita que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas tales como:

- Percepción y Visión: El líder debe percibir el problema y tener una visión de la cultura y de sus elementos disfuncionales. Para ello, debe apreciar su propia debilidad.
- El líder debe encontrar el modo de comunicar a su organización de que todo no marcha como es debido. El líder requiere de una capacidad de entrega y compromiso para con el grupo.
- Fuerza emocional: creación de una seguridad psicológica, lo cual implica que el líder debe poseer una fuerza emocional capaz de absorber casi toda la ansiedad que conlleva el cambio y debe ser capaz de servir de apoyo durante la fase de transición y en los momentos de angustia.
- Capacidad para cambiar las presunciones culturales. Los líderes deben tener la capacidad de provocar una “redefinición cognoscitiva” mediante la articulación y el ofrecimiento de visiones y conceptos nuevos.
- Implantación del compromiso y la participación: En el cambio cultural el líder, además de liderar, debe ser capaz de escuchar para conseguir que el grupo se forme una visión propia de sus dilemas culturales y participe realmente de su enfoque sobre el cambio.
- Agudeza: el liderazgo implica la capacidad de alejarse de la cultura propia, incluso mientras se permanece en ella. Para realizar la transformación de la cultura en el contexto educativo, además de las características antes señaladas, se requiere que el líder tenga pleno conocimiento de la cultura de su establecimiento porque

este le permite identificar los propósitos y reforzar los lineamientos de una misión o visión central para la institución (Heifetz, Grashow y Linsky, 2016).

5.1.3. Tipos de liderazgo.

Según el propósito de nuestro estudio, podemos reconocer hasta cinco tipos de liderazgo:

Liderazgo Autoritario.

Como su nombre lo indica, se basa en la autoridad del supuesto líder, a una figura así no se le discute ninguna de sus decisiones simplemente por el cargo que ostenta.

Este tipo de liderazgo se caracteriza por la falta de libertad de comunicarse y de realizar movimientos dentro del grupo. Todos los elogios y objetivos alcanzados se atribuyen al líder, el triunfo y los errores; aunque en este último aspecto suele responsabilizar a los empleados; se caracteriza por ser positivo y dogmático, dicta las políticas y los procedimientos y decide qué objetivos quiere alcanzar asumiendo todas las responsabilidades en cuanto a toma de decisiones, dirección, control y motivación. Su liderazgo está centrado en él, no confía en sus dirigidos piensa que no son capaces (Bush, 2000).

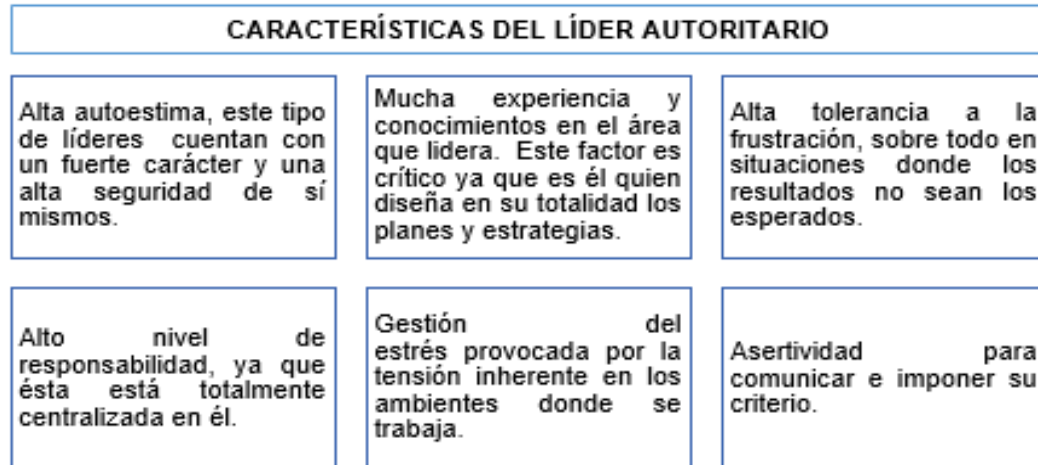


Figura 1. Características del líder autoritario, adaptado por Mijares, Elio (2015) Mapa Mental Tipos de liderazgo.

¿Cuándo usar el liderazgo autoritario?

Los expertos sugieren usarlo en situaciones de mucha presión cuando se requieran resultados a corto plazo y sea imprescindible tomar decisiones de forma rápida y eficiente. También se sugiere usarlo en situaciones en las que se prefieran los resultados por encima de las personas. Es altamente recomendado en puestos de trabajo en los que se requiera una alta rotación de personal, es decir, que el trabajador tiene que cumplir en un corto período de tiempo, un determinado objetivo. Una vez alcanzado este, el vínculo laboral entre la empresa y el trabajador llegará a su fin. Finalmente, también se recomienda en profesiones en las que se presentan constantemente situaciones de emergencia, tales como urgencias médicas, militares, policías, bomberos, etc. (Bush, 2003).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<input type="checkbox"/> Exime de la responsabilidad de bajos resultados a todos los miembros del equipo ya que ésta recae, en su totalidad, en la figura del líder.	<input type="checkbox"/> Baja motivación, muy enfocado a los resultados la motivación del equipo pasa a un segundo plano.
<input type="checkbox"/> Rápida toma de decisiones. Esto es ideal en situaciones críticas.	<input type="checkbox"/> Destrucción de la creatividad e innovación, la capacidad creativa y la innovación se ve limitada a la capacidad de crear del líder
<input type="checkbox"/> Altos desempeños a corto plazo ya que la probabilidad de que los colaboradores no realicen las tareas encomendadas es muy baja.	<input type="checkbox"/> Bajo compromiso, en ocasiones los trabajadores pueden cuestionar algunas de las órdenes y decisiones tomadas por el líder disminuyendo así su compromiso hacia las mismas.

Figura 1. Ventajas y desventajas del liderazgo autoritario, adaptado por Mijares, Elio (2015) Mapa Mental Tipos de liderazgo.

Desde una perspectiva bíblica, se puede citar a Roboam, quien fue a Siquem, porque todo Israel se había congregado para coronarlo como rey. Esta era una continuación lógica de la dinastía de David, quien fue sucedido por su hijo Salomón y ahora su nieto sería el siguiente monarca. Roboam fue el único hijo de Salomón; pero Jeroboam hijo de Nabat estaba interesado en ser el sucesor de Salomón, este pertenecía al grupo de los ancianos que aconsejaban al Rey.

El pueblo de Israel solicitó al gobernante reducir la dura servidumbre que habían tenido con el padre, querían una disminución de los altos tributos y del servicio forzado del reinado de Salomón, ofrecieron lealtad si él estaba de acuerdo con esto. El rey pidió consejo de los ancianos que habían estado delante de su padre Salomón cuando vivía, los ancianos dieron consejos apropiados y sabios; pero él dejó a un lado el consejo que

los ancianos le habían dado, pidió consejo de los jóvenes que se habían criado y estaban con él.

Los amigos ofrecieron consejos opuestos a los ancianos, sugiriendo un enfoque tirano y adverso. El monarca no apeló a ningún sentido de visión o propósito, empleó un liderazgo autoritario, él simplemente quería que el pueblo siguiera sus órdenes. Cuando todo el pueblo se percató que el rey no los escuchó, se molestó y hubo una guerra dividiéndose el reino con Jeroboam; su necedad hizo que Israel rechazara a toda la dinastía de David.

White (1979) menciona: “A veces un hombre que ha sido colocado en una responsabilidad como líder concibe la idea de que está en una posición de suprema autoridad y de que todos sus hermanos...deben primeramente venir a él para pedir permiso para hacer aquello que creen que debe hacerse. Tal hombre se encuentra en una posición peligrosa. Ha perdido de vista cual es la obra de un verdadero dirigente entre el pueblo de Dios. En lugar de actuar como un sabio consejero, asume las prerrogativas de un gobernante impositivo.”

Liderazgo carismático.

Es el más común o habitual en las organizaciones actuales. También es uno de los más reconocidos dentro de las organizaciones, pues genera y trabaja mucho sobre sentimientos y sensaciones positivas dentro del grupo.

Este líder tiene una fuerte personalidad, lo que impulsa a que todo gire alrededor de él, lo que puede ocasionar que, si el líder desaparece, la estructura organizacional tambalee incluso hasta desaparecer. Es el líder que tiene la capacidad de generar entusiasmo en el personal que dirige, se destaca por la capacidad de atracción y

admiración. Puede dar muy buenos resultados a la empresa, así como cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí. También, son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma (Bush, 2003).



Figura 2. Cualidades de un líder carismático, adaptado por Rodríguez, Karen (2013)
Mapa Mental, Liderazgo carismático

Entre las características que se pueden resaltar de un líder carismático es que tienen una gran capacidad de convicción, por lo que el grupo de trabajo que este lidera siempre confía en la palabra de su líder y se encuentra motivado para cumplir sus metas y objetivos. Además, tiene visión de futuro, capacidad de persuasión, no se conforma con pequeñas metas cumplidas, siempre anima a sus compañeros a innovar, asumir riesgos a ser positivos en cada objetivo propuesto (Heifetz, et al., 2016).

Efectos del liderazgo carismático

Este tipo de liderazgo produce una serie de efectos en sus seguidores, que les llevan a identificarse con la visión del líder y con sus objetivos:

- Los seguidores confían que la visión del líder es la correcta.
- Hay similitud entre las creencias y valores del seguidor y los del líder.
- Los seguidores confían en que pueden contribuir al logro de la misión.
- Los seguidores aceptan metas o retos más desafiantes.
- Los seguidores se sienten identificados con el líder, por lo que lo imitan.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<input type="checkbox"/> Ante un cambio de líder, genera menos conflictos que otros tipos de liderazgo.	<input type="checkbox"/> Sus errores suelen ser perdonados.
<input type="checkbox"/> Genera más motivación en su grupo de trabajo.	<input type="checkbox"/> Sus logros pueden ser excesivamente alabados.
<input type="checkbox"/> Como la motivación es mayor, el rendimiento empresarial también tiende a serlo.	<input type="checkbox"/> Puede llegar a anular el trabajo que las otras personas realizan.
<input type="checkbox"/> Es un buen recurso ante cualquier transformación de una organización.	<input type="checkbox"/> Puede llegar a crear dependencia de su grupo de trabajo.
	<input type="checkbox"/> El líder tiene mucho peso en el equipo.

Figura 3. Ventajas y desventajas del liderazgo carismático adaptado por Rodríguez, Karen (2013) Mapa Mental Liderazgo carismático.

Desde una perspectiva bíblica se puede resaltar a Josías, que, al escuchar las promesas del juicio eventual y el retraso inmediato del juicio, no respondió con indiferencia. Él quiso poner al pueblo bien con Dios, ejerció un liderazgo carismático,

necesitaba a todos los ancianos de Judá para que se unieran en un arrepentimiento quebrantado con él. Estaba impaciente de que el pueblo escuchara la palabra de Dios que él se las leyó, se puso de pie frente a ellos y declaró públicamente su compromiso de obedecer la palabra de Dios.

En respuesta al ejemplo y liderazgo del monarca, el pueblo respondió positivamente, lo hicieron espontáneamente mientras seguían su ejemplo y liderazgo, que comenzó con las reformas de purificación que no solo removieron los objetos, sino también a las personas que promovieron y permitieron estos objetos pecaminosos. También derribó los lugares de idolatría que eran una parte integral de la adoración a muchos de estos ídolos.

Estos hechos convierten a Josías en uno de los reyes más notables de Judá, único en la fuerza de su obediencia y compromiso. Él resalta como un maravilloso ejemplo de lo que un gran líder carismático puede y debe ser.

White (1978a) exhorta de esta manera: “Anímese a todo obrero de corazón sincero y fiel a continuar trabajando, teniendo presente el hecho de que cada cual será recompensado según hayan sido sus obras. No rehuséis llevar responsabilidades porque sintáis vuestra debilidad e ineficiencia. Dios puede daros fuerza y sabiduría, si sois consagrados a él y permanecéis humildes”.

Liderazgo participativo.

En este tipo de liderazgo, todos participan y se logra consolidar una relación armoniosa entre el líder y el resto de miembros del grupo de trabajo, cada uno de los cuales aporta con sus puntos de vista y buscan soluciones a los desafíos que se le presente. Existe una constante colaboración en las decisiones que se presenten en la organización,

indican que el líder es un modelo de referencia y de admiración; todos se sienten libres de participar en igualdad de condiciones (Bush, 2000).



Figura 4. Características del líder participativo, adaptado por Vroom y Yetton Elio (2018) Modelo de liderazgo participativo

La premisa más importante es que hay un diálogo constante entre todos los miembros de la empresa o institución, lo cual coadyuva a la consecución de los objetivos marcados y, por ende, al beneficio de la empresa. Basa su influencia en escuchar las opiniones e inquietudes de los demás y permitir la participación positiva de las personas que lo rodean hasta lograr las metas propuestas (Chamorro, 2005).

Llevar a cabo este tipo de liderazgo en diferentes sitios no solo facilitará la vida en muchos aspectos, sino que traerá múltiples satisfacciones y beneficios:

- Acercarse a los demás. En el sitio de trabajo, animando a entablar conversación cuando se realice un proyecto en el que tendrán que participar todos. Preguntar

cuáles son las propuestas para que las cosas fluyan bien. A través del diálogo se puede llegar a plantear las soluciones de un problema, pues en equipo se logran muchas cosas.

- Tomar la iniciativa. Hacer que los demás escuchen, siempre y cuando se lo realice de la manera apropiada, sacando a relucir las mejores ideas y aceptando las críticas que se reciban si en verdad son constructivas.
- Esforzarse por hacer que todos se integren en un mismo proyecto. Tomando en cuenta que las personas piensan diferente, pero pueden confluír, con empatía y ánimo por parte del líder, a un propósito común y cooperar en torno de dicho proyecto.

Recordar que la comunicación está, ante todo. Muchas veces, los peores malentendidos son fruto de la pobreza de comunicación. Lo mejor que se puede hacer para evitarlo, es facilitar las reuniones entre todos los que forman parte de una misma meta y dejando en claro desde el principio, que no hay porque guardarse ideas, dudas o malestares.

En suma, el liderazgo participativo se podría percibir como un estilo en el cual se encuentran más ventajas que desventajas; sin embargo, estas últimas pueden contrarrestarse con una figura que actúe como moderador, motivador, mediador y apaciguador al mismo tiempo. Si se realiza de forma correcta, este tipo de liderazgo puede convertirse en un gran aliado a la hora de alcanzar nuestros objetivos empresariales (Chamorro, 2005).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Variedad de puntos de vista, al generar un ambiente en donde todos pueden colaborar.	<input type="checkbox"/> Variedad de observaciones o puntos de vista, no permite tomar decisiones tan acertadas.
<input type="checkbox"/> Se genera mayor motivación y compromiso del equipo.	<input type="checkbox"/> Se asume un mayor riesgo de que se generen enfrentamientos porque no se acepten ciertos comentarios o dsugerencias.
<input type="checkbox"/> Mayor unión entre los miembros del equipo, al sentir que cada uno de ellos aporta con soluciones.	<input type="checkbox"/> Diferencias de personalidades pueden ocasionar que algunos se sientan cohibidos de participar.

Figura 5. Ventajas y desventajas del liderazgo participativo, adaptado por Vroom y Yetton Elio (2018) Modelo de liderazgo participativo.

En el contexto bíblico, se pueden identificar algunos líderes como José, quien, como secuela de haber interpretado los sueños de Faraón, demostró capacidad de liderazgo participativo. El relato menciona que José interpretó el sueño de Faraón, le señaló que iban a llegar siete años de abundancia en todo Egipto, luego les seguirían siete años de hambre que acabaría con el país, recomendó al faraón nombrar inspectores para que, durante los siete años de abundancia, recaudaran la quinta parte de la cosecha en todo el país y juntaran el grano de los años buenos y los almacenen en las ciudades, así serviría al país para los siete años de hambre y la gente no muriera. Al emperador y a sus servidores les pareció bueno el plan, el monarca puso a José a cargo del palacio, gobernando como el segundo mandatario de la nación.

Durante los siete años de abundancia, la tierra produjo grandes cosechas, José trabajó en conjunto con un plan de acción, reconociendo el valor de la división y la participación del equipo, estableciendo claramente objetivos, por lo tanto, se puede denotar que él ejerció un liderazgo participativo, salvando a Egipto y a su nación.

Respecto a la experiencia de José, White (1992) menciona que “José presenció el incremento y la prosperidad de su pueblo y durante todos esos años su fe en la divina restauración de Israel a la tierra prometida fue incommovible”.

Liderazgo transaccional.

Hace referencia a un tipo de liderazgo empresarial que tiene como base el intercambio. El colaborador ofrece sus servicios y conocimientos, a cambio este recibe por ello un salario y otros beneficios sociales. Además, el líder expresa o da a conocer lo que desea conseguir y proporciona a los trabajadores los recursos necesarios para lograr que se cumplan. También propone a sus trabajadores un esquema de premios y recompensas, por lo cual los trabajadores responden positivamente frente a este estímulo (Bush, 2003).



Figura 6. Características del líder transaccional, adaptado por Sifonte (2014) estilos de liderazgo.

El mayor objetivo de este tipo de líderes es determinar estructuras claras para que los trabajadores realicen sus tareas de manera óptima en la consecución de objetivos que ha marcado el líder y la empresa. Incluye la planificación de una meta y la motivación de las personas de las que está a cargo, para poder alcanzarla, determinando siempre los intereses personales de los miembros que forman parte del equipo.

Este liderazgo establece una política de premios económicos según el rendimiento, basado en la gratificación, respeto por el compromiso de todos los miembros de la organización, amantes del orden y el valor cuantitativo de los resultados; todo esto es imprescindible para el funcionamiento de la empresa y singulariza las características de un líder transaccional (Duro, 2006).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<input type="checkbox"/> Tanto el líder como el trabajador reciben beneficios. <input type="checkbox"/> El trabajo se reconoce y se premia, a diferencia de otros tipos de liderazgo. <input type="checkbox"/> Ambas partes consiguen su objetivo, puede considerarse como un liderazgo efectivo	<input type="checkbox"/> No existe una lealtad permanente. <input type="checkbox"/> La relación entre el líder y el trabajador no es cercana, cada uno trabaja por su lado. <input type="checkbox"/> El líder sólo actúa cuando se alcanzan los resultados.

Figura 7. Ventajas y desventajas del líder transaccional, adaptado por Sifonte (2014) Estilos de liderazgo.

Este tipo de liderazgo busca resultados específicos, determinados por el líder quien alienta a los trabajadores a cumplirlos, mediante un esquema de incentivos, alicientes o estímulos.

En la Biblia se relata la historia de Nehemías; quien tuvo como misión de parte de Dios reedificar los muros caídos de la ciudad de Jerusalén con la ayuda del pueblo de Israel. También parte de su misión fue gobernar a Israel en base a las leyes divinas. Para ello, empleó un liderazgo transaccional, pues se encontró con serios problemas tales como irreverencia de la santidad del templo, falta del apoyo prometido a los levitas, profanación de los requisitos del día de reposo, expulsión de las personas que practicaron los matrimonios mixtos.

Ante estas circunstancias, Nehemías sacó a Tobías, limpió los almacenes del templo, restauró a los levitas en sus puestos, motivó a la devolución del diezmo, llevó mayordomos honestos de distintas áreas de la vida social, para que administraran los diezmos, detuvo el comercio en el día de reposo confrontando a los nobles, cerró las puertas al anochecer, nombró guardias levitas para que estuviesen en las puertas de la ciudad, detuvo los matrimonios interreligiosos a la fuerza, excomulgó parte de la familia del sumo sacerdote.

Las actividades de Nehemías parecían negativas, pero en realidad ejerció una obra de restauración y purificación. Mediante su liderazgo transaccional incentivó y premió la fidelidad; pero también castigó a los desobedientes que no cumplían con las normas establecidas, como en el caso de los profanadores del sábado y los que practicaban matrimonios mixtos.

En cuanto a esto, White (1991) menciona que Nehemías ponía toda su alma en la empresa que había iniciado. Su esperanza, su energía, su entusiasmo y su determinación eran contagiosos e inspiraba a otros el mismo intenso valor y elevado propósito.

Liderazgo transformacional.

Considerado como el liderazgo más completo y es que los líderes que actúan bajo este esquema son denominados los líderes auténticos, debido a que trabajan desde su poder de motivación e inspiración hacia el grupo permanente (Team Factory Blog, 2018).

Tienen como objetivos principales, transformar, innovar y motivar al equipo; luego de esto se plantean ideas de crecimiento. Son valorados y buscados para ocupar puestos de responsabilidad en las organizaciones, se caracterizan por buscar un cambio, una

transformación significativa en la institución, a través del equipo de profesionales que en ella trabaja.

MacGregor Burns (citado por Mi empresa es saludable, 2018) originador del liderazgo transformacional, lo define como el tipo de liderazgo ejercido por aquellos individuos que tienen una fuerte visión y personalidad, lo que les permite cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como liderar el cambio dentro de una organización.

Liderazgo Transformacional	
Dimensión	Características
Carisma o Influencia Idealizada	El líder desarrolla una Visión y una Misión que da sentido al grupo y los seguidores siguen ese ideal incluso cuando el líder no está.
Motivación Inspiradora	El líder motiva a sus seguidores para alcanzar las más altas expectativas. Es un modelo para ellos y les ofrece elementos simbólicos que redoblan sus esfuerzos por cumplir la Misión.
Estimulación Intelectual	El líder plantea nuevas ideas y enfoques. Asigna tareas y retos motivadores a los seguidores, fomentando su iniciativa.
Consideración Individual	El líder confía en sus seguidores y les respeta. Es su mentor; su coach; y les aporta su visión sobre las acciones que realizan y sus resultados.

Figura 8. Características del líder transformador, adaptado por García (2018)
Características del líder transformador.

El líder transformacional estimula a sus empleados a pensar, a buscar las mejores soluciones a los problemas. El grupo de trabajo observa a su líder como un ejemplo a seguir, porque cada uno de ellos se siente que son parte importante dentro de la empresa o institución, sienten que se preocupan por cada uno de ellos de forma individual. Este

tipo de liderazgo permite que se valore el talento; por lo tanto, existe menor rotación de personal; se preocupan por conocer las necesidades de cada uno de sus trabajadores.

A un verdadero líder le importa que las personas que le acompañan estén alineadas en sus avances, que no haya ninguno que se separe del grupo. Para ello es necesario que el líder tenga unas características comportamentales que le guíen hacia el camino del éxito (Barcelo, 2018).

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Fomenta el aprendizaje colaborativo.	<input type="checkbox"/> Los resultados son visibles a largo plazo.
<input type="checkbox"/> Aumenta el autoestima de los trabajadores, incrementando así su nivel de productividad.	<input type="checkbox"/> No todos lo directivos o jefes se pueden adaptar a este tipo de liderazgo.
<input type="checkbox"/> Reducción de la rotación de personal dentro d ela empresa u organización.	<input type="checkbox"/> Pueden existir diversidad de ideas, que finalmente no convergen a un bienestra común.
<input type="checkbox"/> El líder es considerado como un ejemplo a seguir.	<input type="checkbox"/> El líder supone que todos sus trabajadores se ecuentran motivados.
<input type="checkbox"/> Los trabajadores sienten libertad de expresar sus ideas, porque sienten que su líder los escucha.	

Figura 9. Ventajas y desventajas del líder transformacional, adaptado por García (2018) Características del líder transformador.

Por ende, los empleados forman un vínculo emocional fuerte con su líder, por lo que acaban formando una visión compartida. Esa visión compartida, promueve la cooperación dentro de la organización.

La ventaja de contar con este tipo de líderes es que quienes trabajan en estas instituciones siempre se sentirán motivados por lo que están haciendo, formando en el

ámbito laboral algo atractivo, lo que redundará positivamente en beneficio de cada trabajador.

Carson (1980) sostiene que una de las claves del liderazgo es reconocer que todo el mundo tiene dones y talentos, los cuales pueden contribuir al avance de la empresa u organización.

Por su parte, el rey Salomón, en algunos de sus proverbios, deja en evidencia el liderazgo transformacional que empleaba:

- “Porque con dirección sabia harás la guerra y en la abundancia de consejeros está la victoria” (Proverbios 24:6).
- “Sin consulta, los planes se frustran, pero con muchos consejeros, triunfan” (Proverbios 15:22).
- “Donde no hay buen consejo, el pueblo cae, pero en la abundancia de consejeros está la victoria” (Proverbios 11:14).

De igual manera, White (1991) señala que “David sabía que el alto propósito de Dios en favor de Israel solo podría cumplirse si los príncipes y el pueblo procuraban con incesante vigilancia alcanzar la norma que se les proponía. Sabía que para desempeñar el cometido con el cual Dios se había complacido en honrar a su hijo Salomón, era necesario que el joven gobernante no fuese simplemente un guerrero, un estadista y un soberano, sino un hombre fuerte y bueno, que enseñase la justicia y fuese ejemplo de fidelidad”.

Por ello, David instó a Salomón que fuese viril y noble, que demostrara misericordia y bondad hacia el pueblo, y que en todo momento y circunstancia el nombre de Dios sea

honrado y glorificado. El liderazgo transformacional que ejerció el Rey Salomón hizo que en esa época Israel fuera la nación más próspera.

5.2. Gestión administrativa.

5.2.1. Enfoque histórico de la calidad.

La preocupación por la calidad no es reciente, lo que sucede es que las formas de entenderla han variado a lo largo del tiempo. Intentar definir el término calidad implica insertar el concepto en el contexto de la época en que fue desarrollado; en consecuencia, resulta pertinente procurar un recorrido histórico, advirtiendo que el abordaje de la historia de la calidad es diverso.

Los primeros vestigios de la presencia implícita de criterios y técnicas de calidad, desde los inicios de la actividad técnica: la obtención y producción de objetos aptos para su uso, con las mejores características posibles y los mayores índices de fiabilidad y de utilización (Chávez, 2007).

5.2.2. Calidad educativa

Escalante (2016) define a la calidad como excelencia; es decir, el nivel más alto de un proceso, producto o resultado de un proyecto, en relación a objetivos predeterminados.

En la misma línea, la Unesco plantea cinco dimensiones de la calidad educativa: la equidad, la relevancia, la pertinencia, eficiencia y, eficacia.

Por su lado, Coleman (1996) menciona que las características de los antecedentes familiares, en particular los ingresos y la educación de los padres y, en menor grado, los recursos educativos en el hogar, están asociados de manera significativa y positiva con el logro escolar. En cuanto a factores de la escuela, además de la calidad de los profesores también se ha encontrado que el ausentismo de los mismos tiene un efecto

importante sobre el desempeño de los estudiantes; los recursos básicos en las escuelas menos desarrolladas, como los libros de texto para todos los estudiantes, tienen un impacto confiable sobre los factores que determinan el aprendizaje, también destaca el valor del clima escolar en el rendimiento.

La moral de los profesores, las relaciones profesores-estudiantes, el comportamiento de los profesores, las expectativas de los profesores sobre el desempeño de los alumnos y los estilos activos de aprendizaje/enseñanza están todos asociados con mejores resultados educativos. Otras investigaciones muestran una asociación significativa entre la infraestructura académica y los materiales didácticos con el logro escolar. Un examen de los estudios realizados sobre los países en desarrollo sugiere que el programa de estudios y la pedagogía que los profesores emplean también son importantes para el logro escolar.

Asimismo, Edmonds señala cinco factores predictivos de la calidad de una escuela eficaz: fuerte liderazgo educativo, énfasis en el logro de destrezas básicas, clima social seguro y ordenado, altas expectativas sobre los resultados que obtendrán los alumnos y evaluación frecuente del progreso de estos últimos.

Variadas investigaciones evidencian que son múltiples los factores determinantes de la calidad y, de alguna manera, todos contribuyen al logro de esta, aunque, sin duda, unos en mayor proporción que otros. Por tanto, al abordarse el tema de la calidad educativa debe realizarse de manera integral o global de acuerdo a las distintas concepciones (Edmonds, 1979).

Las características del contexto influyen en las políticas de la escuela, o los rasgos de la misma pueden verse como facilitadores o condicionantes para la instrucción efectiva a nivel del aula.

Además, Heneveld y Craig encuentran que un programa de estudios con alcance y secuencia apropiados, con contenidos relacionados con la experiencia de los alumnos, con prácticas didácticas apropiadas como el aprendizaje escolar activo, con discusiones y trabajo en grupo, da insumos básicos en el desarrollo de escuelas eficaces en estos países. Es importante, en este contexto, enfatizar los modelos explicativos de la calidad o eficacia de la escuela, como el modelo de relaciones multinivel.

También, Juste, Rupérez, Peralta y Municio (2007) hacen su planteamiento en torno a la calidad de la educación y la calidad en la educación. Formaliza una propuesta de integración en la que la calidad de la educación queda ligada a la que puedan tener las metas y objetivos de los proyectos educativos y la calidad en se integra con el carácter de medio, relevante y eficaz, a su servicio.

Este autor advierte que el punto clave está en reflexionar sobre tales metas y cómo llegar a ellas. A su juicio, estas deben conllevar a formar al ser humano integralmente; para ello, propone dos conceptos básicos: personalización y pertinencia social. La primera implica la necesidad de atender su individualidad y construir la persona, hacer de ella todo lo que sus potencialidades le permitan llegar a ser y la segunda exige que los sistemas educativos den la debida respuesta a las demandas, expectativas y necesidades de la sociedad.

A juicio de Camisón (2006) la clasificación de las concepciones sobre calidad, presentada en el estudio de Harvey y Green, incluye en algunas de las categorías las definiciones y clasificaciones de calidad realizadas por otros autores.

Las definiciones antes presentadas, tienen distintos enfoques. Unas se centran en el producto o servicio realizado, otras se centran en la satisfacción de los clientes y algunas acentúan el interés en el componente psicosociológico del factor humano, que lo hace capaz de transformar la realidad.



Figura 10. Concepciones de calidad, adaptado por González, A. (2004) Evaluación del clima escolar.

En conclusión, aunque la calidad se ha insertado en la vida de las personas y las organizaciones, su definición conlleva una gran dificultad.

5.2.3. Normativa de la calidad educativa en Ecuador

El Ministerio de educación señala el concepto de calidad educativa como complejo y multidimensional, menciona que el sistema educativo ecuatoriano llegará a ser de

calidad, en la medida en que los servicios que ofrece, los actores que lo impulsan y los productos que genera contribuyan a alcanzar ciertas metas o ideales conducentes a un tipo de sociedad democrática, armónica, intercultural, próspera y con igualdad de oportunidades para todos (MINEDUC,2012).

Todo esto implica que se debe tomar en cuenta no solo aspectos académicos, como el rendimiento de los estudiantes en asignaturas como Matemáticas y Lengua, sino que también se debe medir otros aspectos relevantes del estudiante como el desarrollo de la autonomía intelectual y la formación ética para una ciudadanía democrática.

Es necesario recalcar que la Constitución Política del Ecuador establece en su artículo 26 que “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado” y en el artículo 27 agrega que la educación debe ser de calidad (MINEDUC, 2011).

Los estándares de calidad aplicados a las instituciones educativas comprenden procesos de gestión y toma de decisiones institucionales que conducen a los estudiantes obtengan los aprendizajes deseados (MINEDUC, 2012).

Los estándares propuestos por el Ministerio de Educación del Ecuador deben contener las siguientes características:

- Ser objetivos básicos comunes por lograr.
- Estar referidos a logros o desempeños observables y medibles.
- Ser fáciles de comprender y utilizar.
- Estar inspirados en ideales educativos.
- Estar basados en valores ecuatorianos y universales.

- Ser homologables con estándares internacionales pero aplicables a la realidad ecuatoriana.
- Presentar un desafío para los actores e instituciones del sistema.

5.2.4. Gestión del directivo o administrador

La educación es la base para el bienestar de la sociedad por lo que es fundamental que las instituciones educativas tengan un equipo directivo que ejerzan una gestión y toma de decisiones acertadas en situaciones de incertidumbre y riesgo (Chávez, 2007).

El equipo directivo debe cumplir de manera eficaz y eficiente cada una de las funciones a su cargo, asegurando que la institución se encamine hacia un mejoramiento continuo de la calidad educativa; lo que permitirá que los jóvenes se enfrenten a la sociedad con las herramientas necesarias. Esto equivale a generar las condiciones necesarias para promover, despertando en cada miembro de la comunidad educativa, visión para ser agentes de cambio, promover soluciones en vez de problemas lo que permitirá que se cumplan los objetivos planteados al inicio de cada período.

Veleda (2016) sugiere que los directores de las instituciones educativas son quienes promocionan la calidad y equidad de los aprendizajes de los estudiantes. De hecho, el rol de gestión del directivo se relaciona con administrar, liderar, gobernar; pero si imaginamos que la tarea del director es administrar, perdemos de vista el sentido pedagógico de la ocupación, a pesar de que administrar implica aplicar procedimientos con determinadas normas y recursos existentes. En efecto, gestionar es parte de la labor del gobierno pedagógico. Además, al mencionar gestión directiva, es importante no perder de vista lo concreto de los establecimientos formativos, con características propias y notables.

Según el Manual de Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente del MINEDUC (2017) un directivo institucional debe contribuir significativamente a la continua mejora del liderazgo y la gestión administrativa de las funciones a su cargo.

5.2.5. Cultura organizacional

Por una parte, Gento (1994) sugiere que la realización de actuaciones de benchmarking (evaluación comparativa) podrá ser de gran utilidad. No obstante, no debe olvidarse que dentro de la propia institución hay un gran talento humano cuyo conocimiento debe ser aprovechado. La observancia permanente y frecuente de todos estos servicios y conocimientos corporativos y particulares, al mismo tiempo de la aceptación de los principios que estipulan el modelo de gestión a establecer, establecerán la cultura de calidad en cada institución, con la cual se garantiza no sólo la implantación del SGC sino la mejora continua.

Uno de los elementos que en la actualidad se proyecta para establecer una cultura de calidad en las instituciones educativas es la creación de un sistema de gestión de la calidad para fomentar el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la institución, sus procesos, productos y servicios. Asimismo, se examinan los esfuerzos para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas a través del cual se persigue el desarrollo de nuevos valores y prácticas relacionadas con aspectos fundamentales como los siguientes:

Liderazgo visionario.

Promueve la participación de la dirección de gestión de calidad en la institución, como líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, misión, políticas, principios y valores, claros y visibles, así como el enfoque y la promoción de un proceso en toda la organización. Vigila el desarrollo integral del proceso y a la vez se encarga de establecer el rumbo institucional. En este contexto, los líderes son los directores de núcleo, rectores, coordinadores, miembros del Comité de Calidad y los Equipos de Mejora (Heifetz, et al., 2016).

El mejoramiento de la comunicación.

Este ha de realizarse en sentido multidireccional, es decir, de arriba a abajo y viceversa, en sentido horizontal y en diagonal y ser abierta, sincera e intencionada. Persigue que todo miembro de la institución del nivel o rango que sea ha de poder comunicarse con cualquier otro miembro del plantel. Formación de personal: Describe las acciones concretas para el fortalecimiento y engrandecimiento de la autoestima, la formación y el afianzamiento de la Identidad personal teniendo en cuenta las condiciones del entorno para proporcionar a los individuos seguridad en sí mismos y desarrollar sus potencialidades. Esto incluye la definición de satisfactores para inducir la valoración del status como personas dentro de la institución y que alienten el respeto por los propios símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, raza, grupos de referencia, normas, roles y tradiciones. Detalla las acciones concretas para la conformación de espacios vitales donde se enseñe y se aprenda con a reconocer al ser humano como eje de la acción administrativa y se desarrollen sistemas de control cuyo aprendizaje se realice a través de la confianza. En la medida que sea posible, la formación del personal de una

institución educativa, más que a la preparación inmediata para la solución de un problema coyuntural, se plantea como un fortalecimiento de la potencialidad individual y de grupos. Corresponde a los directivos y a los órganos de gobierno escolar impulsar y promover la formación de todos los miembros de la institución (Viñais y Cuenca, 2016).

Reconocimientos.

Es un aspecto fundamental para el éxito de la implantación del SGC. Con mucha frecuencia, la mejor motivación para que los que trabajan en una institución se esfuercen por realizar sus tareas cada día mejor, surge del sentimiento de que son bien tratados en ella. Hasta tal punto esto es así, que frecuentemente el orgullo por el trabajo que se hace procede del orgullo que la institución muestra por quienes lo realizan. Para garantizar que los reconocimientos se lleven adecuada y oportunamente, debe planificarse un sistema de estímulos, coherente con la misión, con la cultura de la institución y que sea conocido por todos. Asimismo, los acuerdos para ser otorgados han de cumplirse fielmente, para evitar resentimientos por favorecimientos.

Pensamiento estratégico.

Comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda del PEI y sobre los desafíos que plantea. Definir qué es lo esencial y qué es lo secundario y qué factores no pueden ignorarse sin poner en riesgo el éxito de la institución (Heifetz, et al., 2016).

La planeación estratégica.

Su función es determinar el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional (misión, visión, metas, principios y valores) plasmándolo en la política de calidad y los objetivos estratégicos (capítulo 5 ISO 9001:2008). Además, señala los indicadores que utiliza la empresa para medir la oportunidad y la efectividad de la participación de gestión

humana y su injerencia en todos los niveles de dirección en el proceso de gestión de la empresa y cómo evaluar y mejorar su participación.

Enfoque dirigido a los estudiantes y a los grupos importantes.

El establecimiento educativo debe indagar por las necesidades y expectativas de los estudiantes y demás actores educativos, con relación a los procesos pedagógicos adelantados por la institución, dentro y fuera del aula, así como los servicios complementarios y de bienestar estudiantil.

Aprendizaje a partir de la propia experiencia e historia.

Tal vez el conocimiento más importante de una institución lo constituya su propia trayectoria de funcionamiento que caracteriza su propia dinámica. Los conocimientos que vayan produciéndose a lo largo de la implantación del SGC pasarán a incrementar el patrimonio más valioso de la institución. Una vez que tales mejoras hayan sido consolidadas, el modo de hacer, correspondiente a las mismas, se institucionalizará, es decir, pasará a convertirse en procedimiento habitual de actuación, a través de su inclusión en el manual de calidad (Sánchez y López, 2011).

Aprendizaje de otras instituciones e individuos.

Debe promoverse el contacto con otras instituciones educativas u organizaciones, particularmente con aquellas que han puesto de manifiesto altos niveles de calidad o excelencia.

5.3. Satisfacción laboral.

5.3.1. Principales deberes de los profesores

Sánchez y López (2011) menciona algunos de los deberes que los profesores deben de cumplir:

- Desempeñar con eficiencia las responsabilidades pedagógicas.
- Organizar, con anticipación, el material y estructura para desarrollar la clase.
- Preocuparse por cada uno de los detalles para que el estudiante pueda adquirir los conocimientos en el aula de clases.
- Respeto hacia los alumnos, todos deben ser tratados iguales; un trato personal y no verlos como una cantidad o número.
- Reconocer el esfuerzo que realizan los estudiantes por realizar cada actividad, no sólo elogiarlos cuando tienen algún éxito.
- Establecer todos los medios para que exista una relación fluida entre los docentes, padres de familia y estudiantes.

5.3.2. Ambiente laboral

Es la percepción más relevante en el desarrollo de la institución en la cual se desenvuelven los docentes. Por otra parte, es preciso tomar en cuenta todos los elementos que contribuyen a mejorar o a empeorar el bienestar de los docentes. Hoy en día no es suficiente trabajar para vivir. La autorrealización de las personas es un factor importante, el mismo que lo adquieren por trabajar en el sector que les gusta enriqueciéndose como individuos, por lo que es necesario contar con un ambiente laboral en el que realizan sus labores diarias (Fernández, 2004).

Stringer (1968) comenta que el ambiente laboral se puede percibir como el entorno interno que se desarrolla dentro de una organización el cual influye en el desenvolvimiento y comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa

Precisamente, los directivos de las instituciones educativas deberían realizar seguimiento de las relaciones laborales generadas para evitar a controversias, celos

profesionales y otras situaciones que alteran el ambiente laboral, creando espacios defectuosos y negativos impidiendo el cumplimiento correcto de las tareas por falta de atención y pérdida de concentración en el trabajo, repercutiendo en los resultados. Si el trabajador se desenvuelve en un ambiente laboral deficiente nunca se va a comprometer con la institución y poco a poco irá restando responsabilidades hasta, finalmente, dejar abandonar su puesto dentro de la organización.

5.3.3. *Compromiso institucional*

Mowday, Porter & Steers (1982) enfatizan que, en principio, se concebía al compromiso institucional como una cualidad o como un medio para alcanzar un fin. Es decir, el compromiso institucional se basaba en la forma, luego se centraba en el origen para luego considerar cada una de las síntesis y su relación con la institución.

Según Beltrán (2017) indica que en los actuales momentos es importante que las instituciones educativas fortalezcan en el compromiso institucional en términos de eficiencia, perfeccionamiento, desempeño y ambiente escolar, sin embargo, al pensar en ello, es necesario desistir la imagen del docente, su rol, su habitualidad y anhelos.

Además, las instituciones educativas deben motivar a los docentes para que estos se consideren estimados, apreciados, valorados, así estarán en constante proceso de formación, sólo así se conseguirá que sean competitivos, preparados para realizar su tarea con mejor disposición, optimizando de forma formidable la responsabilidad y los resultados de la institución educativa.

Más aún estas actividades deben asociar al personal docente, analizar sus resultados, sus necesidades, sus límites y anhelos; se debe indagar una ponderación entre el ser individuo y el técnico, requiriendo al autoconocimiento, la exploración de estimulación, la

conducción de la razón vehemente y a elementos coherentes con aptitudes que son fundamentales en el quehacer docente. Para que estos acontecimientos de competencias sean significativos es importante considerar los siguientes elementos:

- Indagar con los maestros sus necesidades de formación.
- Investigar sobre temas de actualización que estén generando buenos resultados en todo el mundo.
- Hacer hincapié en la lectura como vehículo para avanzar
- Fomentar el trabajo de formación por áreas.
- Desarrollar proyectos de formación de maestros a largo plazo que tengan una estructura temática y de formación que brinde resultados reales y transformaciones en las aulas.
- Asistir con los maestros a congresos, seminarios, cursos y otro tipo de procesos de formación continua.
- Formar a los maestros en el manejo de las TIC y un segundo idioma.

El compromiso institucional es un estado anímico en el que la persona despliega una caracterización con la institución y, como resultado, se espera que el individuo sea honesto, con una mínima tendencia a la ausencia y a dejar la institución, que sea más beneficioso, más afín a las premisas que acoge, que tenga una disposición más efectiva a las planteadas por el establecimiento educativo (Beltrán, 2017).

Sin embargo, la formación del maestro es fundamental para el crecimiento de las instituciones educativas; sin ello, seguirán existiendo escuelas que no avanzan, personas que no tienen un nivel de motivación alto y bajos resultados. Por tanto, el compromiso institucional se concibe como una liga afectiva del docente con el plantel educativo. La

educación es relevante, porque se puede reflejar en la calidad del proceso educativo y la motivación de los profesores con la enseñanza. Así que la formación y mantenimiento del compromiso institucional se genera por compromiso afectivo.

5.3.4. Desempeño docente

Los Estándares de Gestión Escolar y Desempeño Profesional Directivo y Docente del Ecuador definen a un docente de calidad a aquel que provea todos los medios necesarios para el proceso de enseñanza y contribuya, a través de sus conocimientos, la construcción de una sociedad cada vez mejor. La intención de los Estándares de Desempeño Docente es promover una enseñanza que desarrolle estudiantes con un perfil de egreso similar al desarrollado en el currículo nacional para la Educación General Básica y para el Bachillerato. De igual manera, estos estándares establecen lineamientos generales y esenciales que deben cumplir los docentes para desplegar un proceso de enseñanza–aprendizaje de calidad (Beltrán, 2017).

5.3.5. Reconocimiento docente

En principio, el reconocimiento al desempeño docente tiene como finalidad motivar, estimular a los profesores en presencia de administradores, educadores, padres de familias, estudiantes, es decir, ante toda la comunidad educativa con el fin de que los logros alcanzados por los maestros sean superados en beneficio de los estudiantes.

Este reconocimiento inicia con el proceso evaluativo para medir las capacidades y avances de la carrera docente, además de reconocer la experiencia, trayectoria y objetivos alcanzados (Bush, 2003).

También, el reconocimiento docente está vinculado con el mejoramiento pedagógico, siendo esta una estrategia que busca aumentar las probabilidades de mejorar el

aprendizaje y rendimiento escolar, además que permite identificar y agradecer los esfuerzos que realizan los docentes en las instituciones fiscales y particulares en el Ecuador.

En esta línea, Donaire (1992) indica que la educación es el proceso mediante el cual las generaciones mayores le transmiten a las nuevas generaciones lo más trascendental y valioso de sus experiencias, convirtiéndolo en el principal responsable de establecer una relación formal entre el ser humano y el entorno social, político y económico en el que se desarrolla. En definitiva, los planteles educativos son importantes y esto debe ser considerado como un aspecto para reflexionar y analizar a nivel individual y a nivel de sociedad, ya que estos inciden en los buenos o malos resultados académicos y, por consiguiente, en la formación adecuada de los estudiantes, razón por la cual existe la labor docente.

5.3.6. Trato justo y equitativo

El trato justo y equitativo es un compromiso registrado convencionalmente bajo condición de correlación en el contorno del derecho universal económico, definida injustamente de forma particular a partir de un modelo pequeño del trato al que se somete la actividad legislativa, administrativa y judicial de los estados (Chávez, 2007).

Uno de los principales derechos de los docentes es recibir un trato justo y respetuoso; que la institución pueda garantizar un ambiente armonioso en el que reciban un trato digno y respetuoso tanto de sus compañeros, directivos, estudiantes y padres de familia.

6. Marco conceptual

6.1. Liderazgo.

Liderazgo proviene del vocablo inglés leadership, con él se designa la función que realiza dentro de un grupo el líder. Esta conceptualización del liderazgo implica, generalmente, una relación desigual, conocida y aceptada por las partes involucradas con los otros miembros del grupo (Picardo, Escobar, J. y Balmore, 2014).

Así mismo Kotter define al liderazgo como “el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un buen liderazgo conduce a la gente en una dirección que es la que realmente conviene a largo plazo. No tiene a la gente pendiente de un hilo. No derrocha los escasos recursos que dispone” (Torres, 2011).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo define como situación de superioridad en la que se halla un producto, una empresa o un sector económico dentro de su ámbito.

6.2. Gestión administrativa.

Se define como el conjunto de actividades que se realizan de manera racional, mediante la administración adecuada de tareas, esfuerzos y recursos con la finalidad de administrar correctamente la organización o empresa. Su capacidad de examinar y sistematizar las acciones y los distintos roles que se desempeñan dentro de la compañía permite prevenir problemas y alcanzar los objetivos. La conducción sistemática de una correcta gestión administrativa favorece la obtención de resultados favorables para la organización (Raffino, 2019).

La gestión administrativa es el perfil que el líder tiene para gestionar y administrar todos los recursos sean estos financieros, tecnológicos, materiales, humanos, para la consecución de objetivos del lugar, el área o de la institución, utilizando las herramientas y el proceso administrativo de forma eficiente; asimismo, estableciendo y cumpliendo metas y objetivos en sus actividades de trabajo.

6.2.1. Diferencias entre liderazgo y gestión.

Luego de identificar las características de las variables liderazgo y gestión administrativa, es necesario puntualizar las diferencias entre estas variables, dado que es muy común pensar que ambas tienen el mismo concepto.

En cuanto a Gestión administrativa se puede mencionar que:

- Provee las directrices para alcanzar determinada meta,
- Orienta a los trabajadores a utilizar sus funciones o habilidades en pro de la organización,
- Cumple un rol administrativo, busca generar rentabilidad y evitar una crisis.

Por otro lado, en cuanto a Liderazgo:

- Motiva al equipo de trabajo para alcanzar la meta propuesta
- Alienta a los trabajadores a sentir que es un logro propio y no una tarea más.
- Incentivar al personal a adaptarse a los cambios y a generar ideas innovadoras para satisfacción de todos.

Entonces podemos decir, que ambas pretenden lo mismo: potencializar los resultados de la empresa o institución (Heifetz, et al., 2016).

6.3. Satisfacción laboral

Andresen, Domsch & Cascorbi (2007) definen a la satisfacción laboral como un estado emocional, placentero y positivo, el cual debe ser resultado de la experiencia misma del trabajo y se logra cuando se satisfacen los requerimientos individuales del trabajador.

Morillo (2006) describe también que la satisfacción laboral se puede medir desde la perspectiva de los trabajadores, la misma que puede ser positiva o negativa y que se expresa mediante el grado de concordancia que existe entre las expectativas que se generan respecto al trabajo y la realidad que experimenta en las recompensas que se generan, las relaciones interpersonales y el desempeño de los líderes o gerentes.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tipo de estudio

De acuerdo con la dimensión temporal e intencional, se delimitó el trabajo de campo, tipo descriptivo correlacional, con el propósito de conocer la relación entre las variables, además de determinar si las variables Liderazgo y Gestión administrativa explican la satisfacción laboral en instituciones educativas de la Unión Ecuatoriana en el período 2020.

Este tipo de investigación utiliza técnicas y análisis estadísticos para calcular la relación entre las variables antes mencionadas; como el coeficiente de correlación cuyo valor se encuentra en el rango desde -1 hasta +1. Si Este coeficiente es cercano a +1, se puede concluir que existe una relación positiva entre las variables y si, por el contrario, se acerca a -1 entonces se concluye que existe una relación negativa entre las variables.

2. Diseño de investigación

La metodología de investigación reúne, por un lado, el diseño exploratorio y, por otro, la investigación concluyente; bajo dos enfoques diferentes: cualitativo y cuantitativo, los cuales permitirán encontrar información relevante para el desarrollo de este proyecto.

El diseño exploratorio de la investigación cualitativa se amplió mediante entrevistas a expertos, con la finalidad de obtener información valiosa en base a su experiencia y trayectoria en el área de educación. A su vez, la investigación concluyente usó como herramienta de análisis la investigación cuantitativa, en particular, la técnica de encuestas; mediante un cuestionario que se le aplicó al personal administrativo y docente que trabaja en las diferentes instituciones educativas de la Unión Ecuatoriana.

Las técnicas de muestreo se dividen en muestreo probabilístico y no probabilístico, en esta investigación se utilizó el no probabilístico; lo cual implica trabajar con el criterio del investigador para seleccionar los elementos de la muestra y no brindarles a todos los individuos la misma oportunidad (probabilidad) de ser seleccionados.

De forma específica se trabajó con muestreo por juicio, se utiliza esta técnica debido a que, para la realización de las encuestas, el investigador decide cuál es el lugar más conveniente para encontrar a las personas que poseen la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

3. Definición de la población y muestra

3.1. Definición de la población.

El término población es definido como el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados; cada uno de los miembros de esta población posee características distintas que permiten diferenciar uno de los otros. La población puede determinarse como finita o infinita según la cantidad de elementos de la población (Durán, Robles y Rodríguez, 2018).

La población puede considerarse como finita cuando el investigador puede precisar con exactitud cada uno de los elementos que la conforman; además considera que se puede establecer el término “estadísticamente finito” cuando la población de estudio está conformada por menos de 100,000 elementos. Por lo tanto, se considera que para esta investigación la población es infinita.

En concordancia con lo anterior, la población de estudio está constituida por los administradores de las instituciones educativas de la Unión Ecuatoriana bajo la estructura

organizacional: rectores, vicerrectores, capellanes, coordinadores del DECE y financieros; además del cuerpo docente de cada una de estas instituciones.

3.2. Definición de la muestra.

La muestra censal es aquella en la que se consideran todos los elementos de la población para la muestra, es decir, la población es igual a la muestra. En el caso particular de esta investigación, la población de estudio comprende también a la muestra seleccionada para aplicar los instrumentos de recolección de datos. Esto permite encontrar resultados más concluyentes, al conocer la percepción de los docentes frente al liderazgo y gestión que ejercen los administrativos en toda la red educativa de la Unión Ecuatoriana.

La muestra consta de 81 administrativos/directivos y 353 docentes que laboran en una de las 11 instituciones educativas de la Unión Ecuatoriana.

En la tabla 4 y 5 se presenta el desglose de cada uno de ellos:

Tabla 4

Cantidad de docentes por Unidad Educativa

Unidad educativa	Ciudad	Cantidad de docentes
Loma Linda	Santa Cruz- Galápagos	34
Pacífico	Guayaquil	68
Príncipe de Paz	Huaquillas	17
Miguel de Unamuno	Esmeraldas	19
Ambato	Ambato	17
Emanuel	Lago Agrio	25
Santo Domingo	Santo Domingo	30
CADE	Santo Domingo	48
Ciudad de Quito Norte	Quito	35
Ciudad de Quito Sur	Quito	30
Gedeón	Quito	30
Total		353

Tabla 5

Cantidad de administrativos por Unidad Educativa

Unidad educativa	Ciudad	Cantidad de administrativos
Loma Linda	Santa Cruz- Galápagos	6
Pacífico	Guayaquil	10
Príncipe de Paz	Huaquillas	4
Miguel de Unamuno	Esmeraldas	6
Ambato	Ambato	6
Emanuel	Lago Agrio	5
Santo Domingo	Santo Domingo	6
CADE	Santo Domingo	14
Ciudad de Quito Norte	Quito	10
Ciudad de Quito Sur	Quito	7
Gedeón	Quito	7
Total		81

La investigación cualitativa, de entrevistas a expertos, se llevó a cabo con dos docentes que tienen alrededor de 30 años trabajando en el área educativa en algunas ciudades del Ecuador, además de un líder administrativo con experiencia en el área de educación.

El primer entrevistado fue Sergio Orellana Fiallos, nació en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, ha trabajado en la educación adventista por 36 años consecutivos, desempeñándose como director de varias escuelas; vicerrector y rector de algunos colegios por varios períodos lectivos. Actualmente sigue trabajando para la Red Adventista a pocos años de jubilarse.

En cuanto al segundo entrevistado, fue Dionatan Monteiro Andrade, nació en Brasil, Misionero de la Iglesia Adventista desde hace 12 años. Actualmente se desempeña como Departamental de Educación de la Misión Ecuatoriana desde el año 2016.

El tercer entrevistado fue Patricia Amaya Villón, Nació en la ciudad de Guayaquil-Ecuador, ha trabajado en la educación adventista desde hace 33 años, desempeñándose como docente de Lengua y Literatura, Coordinadora pedagógica y vicerrectora en algunas instituciones de la Misión Ecuatoriana del Sur por algunos períodos lectivos, actualmente sigue laborando en educación adventista.

4. Técnica de muestreo

El objetivo de la investigación es encontrar la relación lineal entre las variables Liderazgo, Gestión administrativa y Satisfacción laboral; mientras que el diseño de investigación cuantitativa se basa en encuestas con un muestreo por juicio y la escala de medición de las variables es ordinal (escala de Likert). Por lo descrito, se evidencia que el estadístico que se utilizará en esta investigación debe medir la correlación entre variables ordinales.

Existen dos coeficientes de correlación que se utilizan para encontrar la relación lineal entre dos variables: el coeficiente de correlación de Pearson, y el coeficiente de correlación de Spearman.

Para identificar cuál de estos coeficientes es útil para los fines de esta investigación es necesario precisar en qué caso se utiliza cada uno de ellos. El coeficiente de correlación de Pearson se usa para calcular variables cuantitativas, ya sea con niveles de medición de intervalos o de razón y si, por el contrario, se utilizan variables cualitativas (ordinales) como la escala de Likert se debe usar el coeficiente de correlación de Spearman (Díaz, García, León, Ruiz y Torres, 2014).

De acuerdo al tipo de nuestra investigación, se puede concluir que el coeficiente de correlación que más se ajusta es el de Spearman, cuya fórmula es la siguiente:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Dónde:

ρ (rho): Coeficiente de correlación.

D: diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x-y.

N: Número de parejas de datos

Yuni (2014) detalla cómo se debe verificar o contrastar las hipótesis planteadas en el proceso de construcción del proyecto de investigación. Los pasos a seguir se detallan a continuación:

- Plantear las hipótesis nulas e hipótesis alternativas.
- Establecer el nivel de significancia o error, en este caso, se trabajará con un nivel de 5%.
- Elegir el estadístico de prueba, en este caso, el coeficiente de correlación de Spearman.
- Evaluar el p-value obtenido del estadístico.
- Analizar los resultados basándose en la regla de decisión: Rechazo la hipótesis nula si el p-value es menor o igual a 0,05 (nivel de significancia); caso contrario se acepta.

Luego de realizar este procedimiento se realizaron los análisis y conclusiones de la información obtenida, además de complementarlos con las respuestas de las entrevistas a expertos.

5. Técnicas de recolección de datos.

Se aplicó la encuesta como técnica de recolección de datos cuantitativos y las entrevistas a profundidad para los datos cualitativos. Las técnicas que se utilizaron en el proceso de recolección de datos requirieron de las fases previas las cuales tienen como objetivo facilitar la aplicación de los cuestionarios. La primera de ellas consistió en hablar con el Departamental de Educación de la Unión Ecuatoriana para ponerle en conocimiento los objetivos y alcances de la investigación y conseguir su autorización para acceder a las instituciones educativas. El Departamental de Educación, a través de las asesoras pedagógicas facilitó un directorio de las instituciones educativas en el que se especifica el tipo de sección, direcciones, nombre de los directores/as y números de teléfonos.

Con estos datos trazamos la ruta a seguir. Se inició con las instituciones educativas de la Misión Ecuatoriana del Norte, por ser el territorio más extenso y por las características geográficas. Se planeó ejecutar la encuesta mediante un formulario de Google Forms para que su aplicación sea más rápida y directa, luego de esto se llevó a cabo el seguimiento para obtener la totalidad de respuesta en la muestra aplicada. La fase siguiente fue la de establecer el contacto con los directores.

En la Misión Ecuatoriana del Sur el primer contacto se tuvo en una Asamblea de educadores adventistas; aprovechamos este espacio y se dio a conocer los objetivos de la investigación. En la Misión Ecuatoriana del Norte tenemos la facilidad de contactar a la mayoría de ellos por teléfono o correo electrónico; luego de darles a conocer el proyecto de investigación, se les envió el cuestionario vía correo electrónico durante la segunda semana de noviembre de 2020 y se entregaron hasta finales del mismo mes.

Durante la primera semana de noviembre del año 2020, se estableció contacto con los expertos en el área de docencia y administración; planificando realizar las entrevistas a profundidad el lunes 30 de noviembre a las 10H00 en las instalaciones de la Misión Ecuatoriana del Sur.

6. Plan de tratamiento de datos

Este apartado consiste en la compilación de la información de los tres instrumentos de recolección de datos utilizados para esta investigación. Luego de obtener la información, se elaboraron las bases de datos con cada una de las respuestas de los directivos y docentes en Microsoft Excel con la finalidad de facilitar la exportación de estos datos al programa estadístico SPSS.

Este software permitió elaborar los gráficos de frecuencia y distribución de los datos, además de realizar las pruebas correspondientes para cumplir con los objetivos planteados. Para seleccionar el estadístico de prueba que se utilizó en el procesamiento de los datos, se consideraron los siguientes aspectos:

- El objetivo de la investigación
- El diseño de la investigación
- La variable de la investigación
- La escala de medición.

7. Instrumentos para la recolección de datos

En el presente trabajo de investigación se usó la encuesta como instrumento de medición, tomando como referencia el cuestionario elaborado y utilizado por Diana Judith Chamorro Miranda creada en el 2005, y se utilizó el cuestionario elaborado y utilizado por Luis Barbosa en el 2011. En la primera etapa se construyó un instrumento adecuado para

que midiera fidedignamente las variables Liderazgo, Gestión administrativa y Satisfacción laboral; esto permitió establecer la forma como deberían plantearse tanto el orden como el tipo de las preguntas.

Los ítems fueron elaborados con el apoyo de un especialista. Teniendo en consideración las recomendaciones del especialista, el primer cuestionario, que mide la variable liderazgo, quedó conformado por 40 ítems, distribuidos de la siguiente manera: 12 ítems para la variable Liderazgo autoritario en el contexto educativo, 7 ítems para Liderazgo carismático, 5 ítems para Liderazgo participativo, 7 ítems para Liderazgo transaccional, 9 ítems para Liderazgo transformacional. Cada ítem tiene cinco respuestas opcionales: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre.

El segundo cuestionario, que mide la variable gestión administrativa, está conformado por 29 ítems distribuidos de la siguiente manera: 7 ítems para la variable Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje, 3 ítems para Gestión de la calidad estratégica, 5 ítems para Gestión del Directivo, 6 ítems para Gestión institucional, 8 ítems para Gestión educativa. Cada ítem tiene cinco respuestas opcionales: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre.

El tercer cuestionario, que mide la variable satisfacción laboral, está conformado por 30 ítems distribuidos de la siguiente manera: 9 ítems para la variable Ambiente Laboral, 5 ítems para Desempeño docente, 4 ítems para Reconocimiento Docente, 5 ítems para Trato justo y equitativo. Cada ítem tiene cinco respuestas opcionales: 1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Algunas veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre.

Los tres cuestionarios están conformados por dos secciones: la primera se refiere a datos demográficos del personal como edad, sexo, etc.; la segunda parte corresponde a

las variables relacionadas con tipos de liderazgo, gestión administrativa y satisfacción laboral cuyas respuestas fueron dadas utilizando las escalas del 1 al 5.

Luego de culminar la construcción del cuestionario, en una segunda etapa fue sometido a validación de juicio de expertos. Los expertos consultados fueron docentes de la materia de investigación de la UPEU: el Dr. Luis Córdova Carranza y el Dr. Josué Turpo (Especialistas en Educación y con Doctorado en Administración), ellos examinaron todos los ítems en relación con cada una de las variables en estudio, también analizaron su consistencia con las teorías utilizadas en la investigación y si era apropiado utilizarlo en el medio educativo de las instituciones adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Después de la aprobación de los expertos mencionados anteriormente, se procedió a determinar la validación y confiabilidad del instrumento; para ello se hizo el análisis en una muestra de 50 docentes mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual oscila entre 0 a 1 y, a medida que se acerque más a 1, se puede concluir que los ítems son consistentes entre sí. El primer cuestionario obtuvo un valor global de 0,921.

Tabla 6

Alfa de Cronbach del cuestionario 1

Alfa de Cronbach	N
,921	41

El segundo cuestionario obtuvo un valor global de 0,972.

Tabla 7

Alfa de Cronbach del cuestionario 2

Alfa de Cronbach	N
,972	29

El tercer y último cuestionario obtuvo un valor global de 0,843.

Tabla 8

Alfa de Cronbach del cuestionario 3

Alfa de Cronbach	N
,843	30

El segundo instrumento para la recolección de datos es un cuestionario conformado por 10 preguntas, el cual fue aplicado a 3 expertos en el área educativa, los cuales tienen más de 10 años trabajando como docentes y administrativos en instituciones educativas de la Unión Ecuatoriana. Esta investigación cualitativa permitió conocer la percepción de estos expertos respecto al liderazgo, gestión administrativa y satisfacción laboral que han experimentado durante sus años de trabajo en esta área.

8. Técnica para el procesamiento y análisis de datos

Para el desarrollo de esta investigación se obtuvieron las respuestas o resultados de la muestra, los cuales fueron procesadas mediante programas estadísticos como Excel y SPSS de forma responsable y sin adulteraciones. Se contó con el apoyo de cada uno de los administrativos y directores de las unidades educativas, manteniendo la reserva de identidad por motivos de privacidad.

Los datos obtenidos fueron sometidos a los estadísticos de prueba mencionados anteriormente, con la finalidad de analizar cada una de las hipótesis planteadas y así responder los objetivos específicos planteados en esta investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Análisis descriptivo de los datos

Como se puede observar en la tabla 9 y en la figura 12; la percepción de los directores y administrativos respecto a su trabajo indica lo siguiente: el 62% opina que ejerce un liderazgo medio en las funciones a su cargo, mientras que un 38% percibe que su liderazgo es bueno. Ninguno de los encuestados obtuvo los puntos necesarios para ubicarse en un nivel bajo de la variable, lo que indica que ellos tienen la apreciación que están ejerciendo un buen liderazgo con las personas a su cargo.

Tabla 9

Distribución de la variable liderazgo

Nivel	n	%
Bajo	0	0%
Regular	50	62%
Bueno	31	38%
Total	81	100%

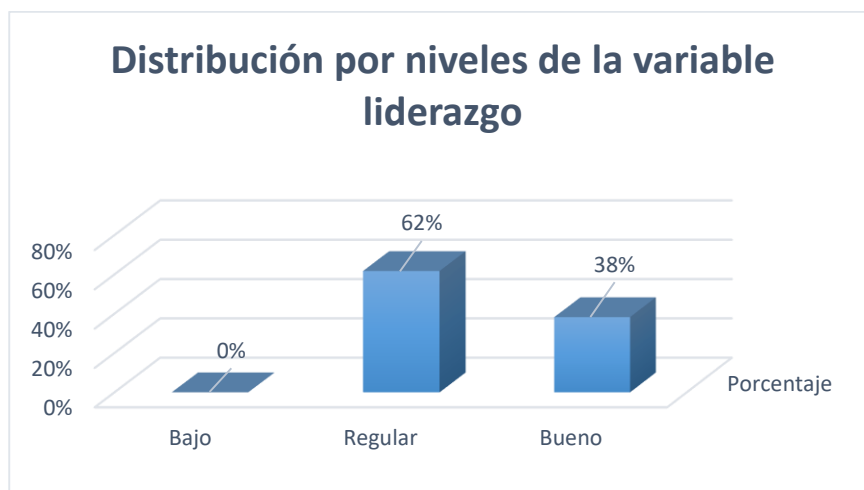


Figura 112. Gráfico de frecuencia de la variable liderazgo

En la tabla 10, figura 13; se muestra el resultado de los tipos de liderazgo bajo la percepción de los directores y administrativos. El resultado que más llama la atención es el 0% del tipo de liderazgo autoritario lo que indica que en las instituciones educativas adventistas no se ejerce un liderazgo dominante o individual sin pensar en las necesidades de todo el equipo de trabajo. Seguido a esto, el 48% se identifica con un liderazgo transformacional y un 22% carismático; en estos dos tipos de liderazgo se centra el 70% de las respuestas; ubicando al liderazgo participativo y transaccional con un 17% y 13% respectivamente.

Tabla 10

Distribución de los tipos de liderazgo

Tipo	n	%
Autoritario	0	0%
Carismatico	18	22%
Participativo	14	17%
Transaccional	10	13%
Transformacional	39	48%
Total	81	100%

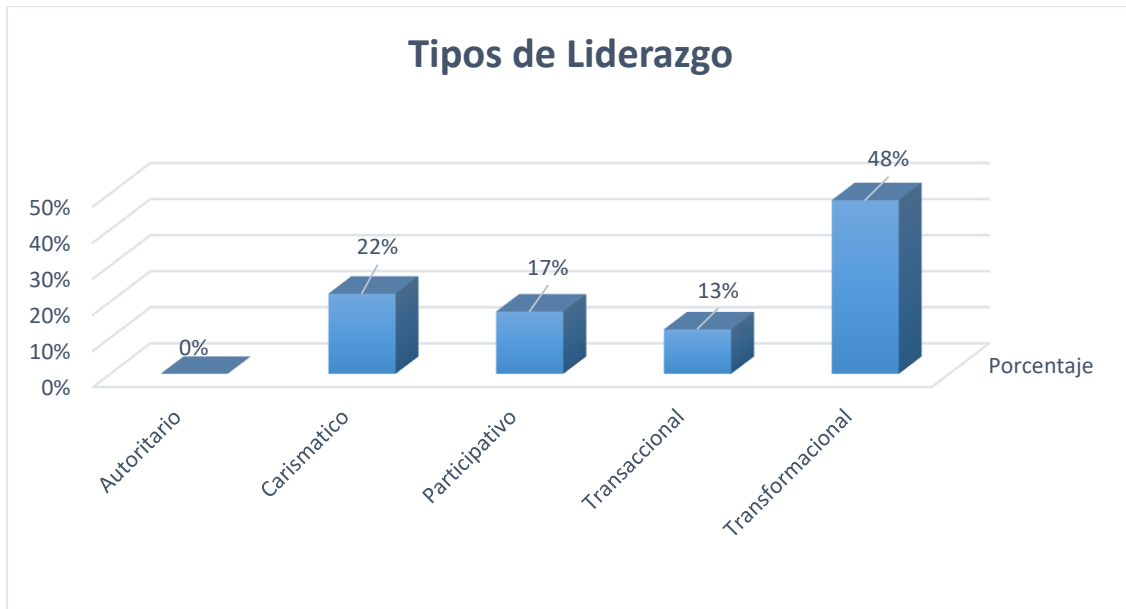


Figura 13. Gráfico de frecuencia de los tipos de liderazgo

En la tabla 11, figura 14; se observa la percepción de los docentes respecto a la gestión administrativa que se ejerce en las instituciones adventistas del Ecuador. El 92% del personal docente siente que se ejerce una buena gestión administrativa y solo un 8% siente que no se ejerce una correcta gestión administrativa en su lugar de trabajo. Posiblemente, este resultado es discordante con las entrevistas a docentes con amplia experiencia en educación adventista, porque existe una alta rotación de personal; por lo tanto, existe un 80% del personal que tiene en promedio 5 años trabajando en instituciones educativas y sólo un 20% tiene más de 10 años de labores en educación adventista. El personal relativamente nuevo se siente satisfecho con la gestión de los administradores o no quieren mostrar su verdadera opinión por miedo o desinterés.

Tabla 11

Distribución de la variable gestión administrativa

Nivel	n	%
Bajo	9	2.5%
Regular	21	5,5%
Bueno	323	92%
Total	353	100%

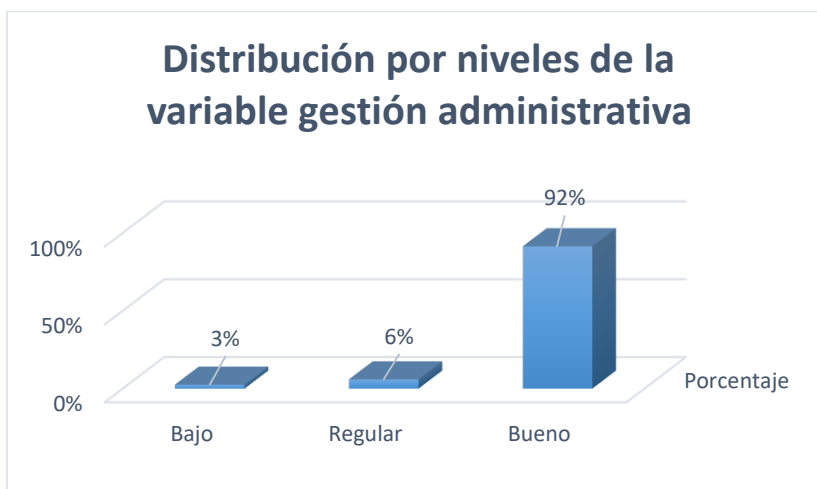


Figura 14. Gráfico de frecuencia de la variable gestión administrativa

En la tabla 12, figura 15; se denota la percepción de los docentes frente al ambiente laboral. En este aspecto existe un criterio dividido: el 52% de los encuestados siente que la institución educativa les brinda estabilidad laboral, capacitación, desarrollo personal, etc.; todo lo que implica el ambiente laboral, mientras que un 48% opina que su satisfacción con el ambiente laboral es bajo (15%) o regular (33%).

Tabla 12

Distribución por niveles-Ambiente Laboral

Nivel	n	%
Bajo	51	15%
Regular	117	33%
Bueno	185	52%
Total	353	100%

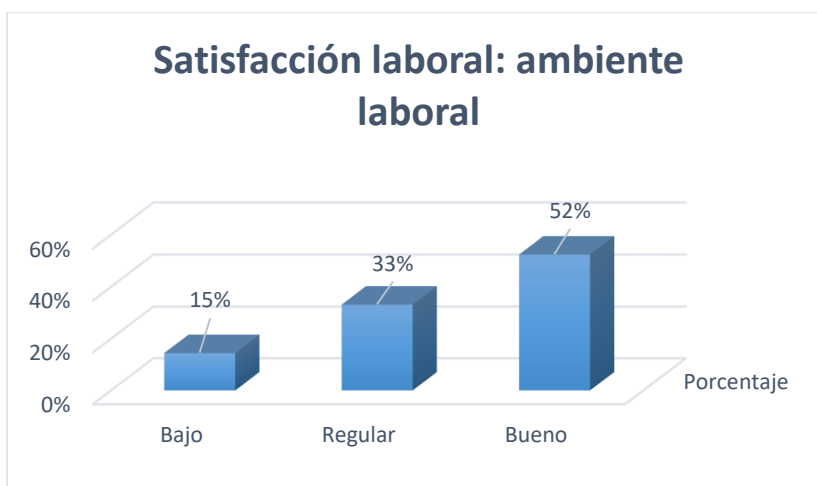


Figura 15. Gráfico de frecuencia- Ambiente Laboral

En la tabla 13, figura 16; se detalla la satisfacción laboral como compromiso institucional: En ella se manifiesta que para el 62% la lealtad y compromiso que sienten con la institución es regular, mientras un 37% se encuentra satisfecho con su trabajo y solo un 2% se encuentra totalmente insatisfecho. Esta realidad puede explicar la alta rotación de personal, dado que la mayoría de docentes sale de las instituciones porque no sienten que pueden hacer una carrera allí y que solo aceptaron el trabajo porque no tenían más opciones.

Tabla 13

Distribución por niveles-Compromiso Institucional

Nivel	n	%
Bajo	6	2%
Regular	218	62%
Bueno	129	37%
Total	353	100%

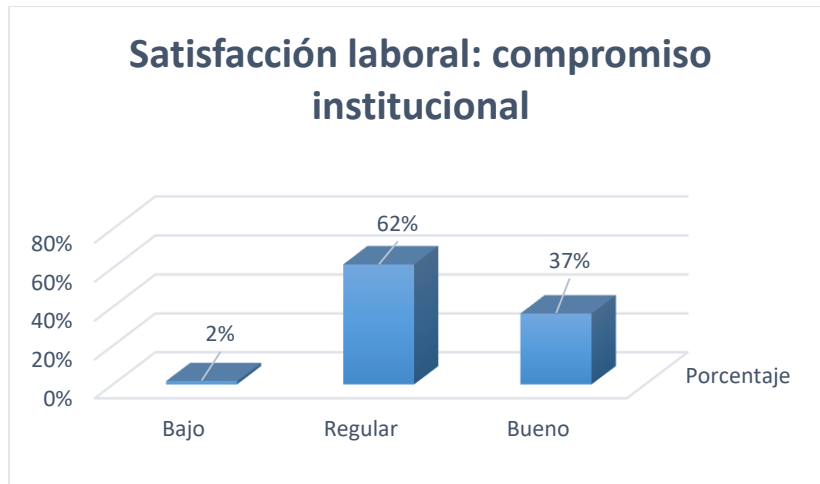


Figura 16. Gráfico de frecuencia- Compromiso Institucional

La tabla 14, figura 17; muestra la dimensión desempeño docente. Se reporta que el 93% de los docentes siente que, a pesar de las dificultades en la institución educativa, su vocación de docentes no se ve afectada y realizan su mayor esfuerzo para brindar una educación de calidad a sus estudiantes. El 7% percibe que su desempeño como docente es regular, debido a las circunstancias que enfrenta en su lugar de trabajo.

Tabla 14

Distribución por niveles-Desempeño Docente

Nivel	n	%
Bajo	0	0%
Regular	24	7%
Bueno	329	93%
Total	353	100%

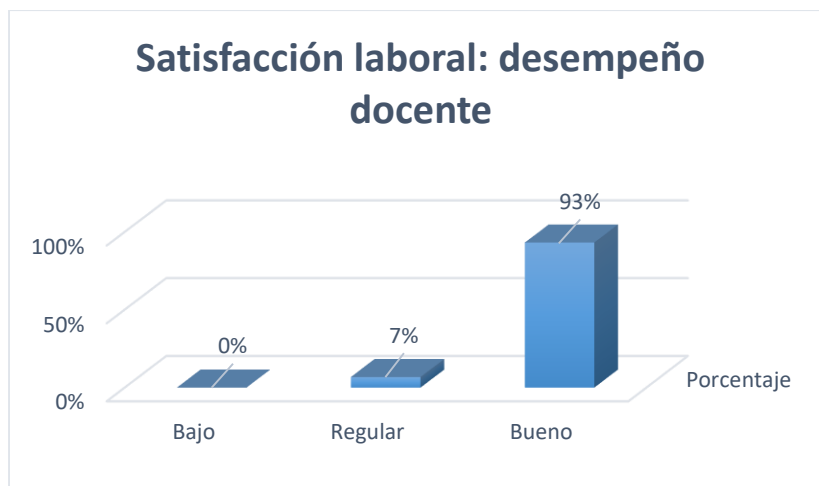


Figura 17. Gráfico de frecuencia-Desempeño Docente

En la tabla 15, figura 18; se desglosa la dimensión reconocimiento docente por los distintos niveles: bajo, regular y bueno. El 75% se divide en 24% nivel bajo y un 51% en nivel regular. Sólo un 25% indica que siente un alto nivel de reconocimiento por la labor que realiza. Estos resultados permiten conocer la realidad de las instituciones adventistas, pues los docentes sienten que los administradores, colegas, alumnos o padres no reconocen el trabajo realizado.

Tabla 15

Distribución por niveles-Reconocimiento Docente

Nivel	n	%
Bajo	83	24%
Regular	180	51%
Bueno	90	25%
Total	353	100%

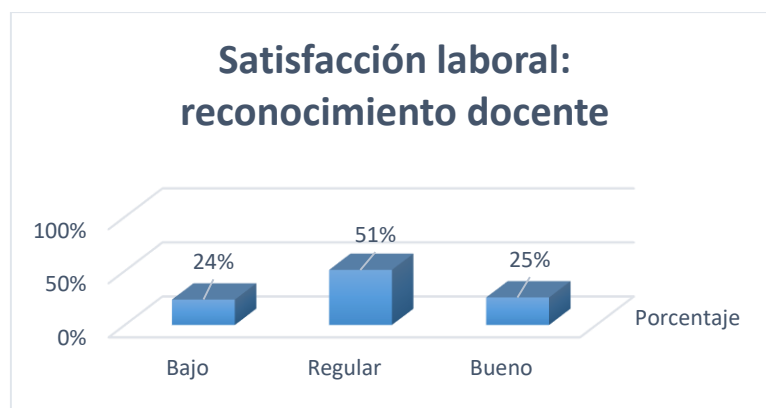


Figura 18. Gráfico de frecuencia-Reconocimiento docente

Un caso similar al anterior se presenta en la tabla 16, figura 19; respecto a la dimensión trato justo y equitativo. Los docentes exponen que el 37% de ellos siente un nivel bueno de trato justo y equitativo, mientras que el 63% restante siente un trato regular y bajo en los aspectos económico, social, profesional y de género. Un caso similar al anterior se presenta en la tabla 16, figura 19; respecto a la dimensión trato justo y equitativo. Los docentes exponen que el 37% de ellos siente un nivel bueno de trato justo y equitativo, mientras que el 63% restante siente un trato regular y bajo en los aspectos económico, social, profesional y de género.

Tabla 16

Distribución por niveles-Trato justo y equitativo

Nivel	n	%
Bajo	75	22%
Regular	146	41%
Bueno	132	37%
Total	353	100%

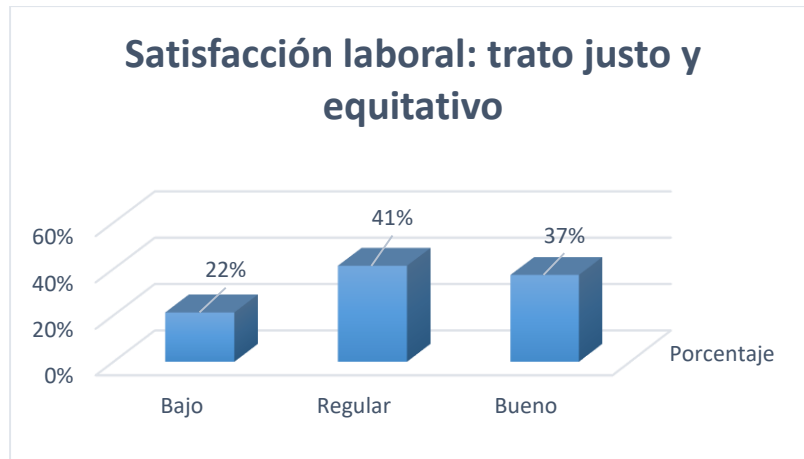


Figura 19. Gráfico de frecuencia-Trato justo y equitativo

2. Pruebas de hipótesis

2.1. Hipótesis derivada 1

Ho: No existe relación significativa y directa entre el liderazgo y la gestión administrativa con el ambiente laboral en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Ha: Existe relación significativa y directa entre el liderazgo y la gestión administrativa con el ambiente laboral en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Tabla 17

Correlación de hipótesis derivada 1

Variables	Liderazgo		Gestión administrativa		Ambiente laboral	
	rho	p	rho	p	rho	P
Liderazgo	1,000		0.018	0.875	0.153	0.169
Gestión administrativa	0.018	0.875	1,000		0.085	0.450
Ambiente laboral	0.153	0.169	0.085	0.450	1,000	

En la tabla 17 se observa que el liderazgo y gestión administrativa no están correlacionadas ($r=0.018$). Pero sí se observa una ligera correlación entre el liderazgo y el ambiente laboral ($r= 0.153$). No hay correlación entre la gestión administrativa y el ambiente laboral ($r= 0.085$).

2.2. Hipótesis derivada 2

Ho: No existe relación significativa y directa entre el liderazgo y la gestión administrativa con el compromiso docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Ha: Existe relación significativa y directa entre el liderazgo y la gestión administrativa con el compromiso docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Tabla 18

Correlación de hipótesis derivada 2

Variables	Liderazgo		Gestión administrativa		Compromiso institucional	
	rho	p	rho	p	rho	P
Liderazgo	1,000		0.018	0.875	0.200	0.071
Gestión administrativa	0.018	0.875	1,000		0.129	0.247
Compromiso institucional	0.200	0.071	0.129	0.247	1,000	

La tabla 18 muestra los resultados de la aplicación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman entre las variables liderazgo, gestión administrativa y compromiso institucional. Se observa que existe una ligera correlación entre el liderazgo y el

compromiso institucional ($r=0,200$). Asimismo, se observa correlación muy ligera entre la gestión administrativa y el compromiso institucional ($r= 0,129$).

2.3. Hipótesis derivada 3

Ho: No existe relación significativa y directa entre el liderazgo y la gestión administrativa con el desempeño docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Ha: Existe relación significativa y directa entre el liderazgo y la gestión administrativa con el desempeño docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Tabla 19

Correlación de hipótesis derivada 3

Variables	Liderazgo		Gestión administrativa		Desempeño docente	
	rho	p	rho	p	rho	P
Liderazgo	1,000		0.018	0.875	0.035	0.755
Gestión administrativa	0.018	0.875	1,000		0.030	0.788
Desempeño docente	0.035	0.755	0.030	0.788	1,000	

La tabla 19 muestra los resultados de correlación de Spearman para la variable desempeño docente. El p-value entre liderazgo y desempeño docente 0,755 es mayor que el nivel de significancia 0,05; por lo tanto, se puede concluir que no existe correlación entre ambas variables dado el coeficiente $r=0,035$. Lo mismo sucede con el p-value entre gestión administrativa y desempeño docente, no existe una relación significativa entre ambas variables ($r= 0.030$ y p –valor= 0.788).

2.4. Hipótesis derivada 4

Ho: No existe relación significativa y directa entre el liderazgo y la gestión administrativa con el reconocimiento docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Ha: Existe relación significativa y directa entre el liderazgo y la gestión administrativa con el reconocimiento docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Tabla 20

Correlación de hipótesis derivada 4

Variables	Liderazgo		Gestión administrativa		Reconocimiento docente	
	Rho	p	rho	p	rho	P
Liderazgo	1,000		0.018	0.875	0.048	0.667
Gestión administrativa	0.018	0.875	1,000		0.143	0.200
Reconocimiento docente	0.048	0.667	0.143	0.200	1,000	

La tabla 20 muestra los p-values entre las variables liderazgo, gestión administrativa y reconocimiento docente; los cuales determinan que entre el liderazgo y reconocimiento docente no existe una relación significativa ($r= 0.048$), mientras sí existe una correlación débil entre la variable gestión administrativa y el reconocimiento docente ($r= 0.143$).

2.5. Hipótesis derivada 5

Ho: No existe relación significativa y directa entre el liderazgo y la gestión administrativa con el trato justo y equitativo en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Ha: Existe relación significativa y directa entre el liderazgo y la gestión administrativa con el trato justo y equitativo en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.

Tabla 21

Correlación de hipótesis derivada 5

Variables	Liderazgo		Gestión administrativa		Trato justo y equitativo	
	rho	p	rho	p	rho	P
Liderazgo	1,000		0.018	0.875	0.110	0.325
Gestión administrativa	0.018	0.875	1,000		0.097	0.388
Trato justo y equitativo	0.110	0.325	0.097	0.388	1,000	

Existe una correlación muy débil entre el liderazgo y el trato justo y equitativo ($r=0.110$). Pero sí existe correlación, aunque muy débil, entre la gestión administrativa y el trato justo ($r=0,097$).

2.6. Análisis de la investigación cualitativa

Las entrevistas llevadas a cabo con los expertos permiten obtener información que se complementa con los datos obtenidos estadísticamente. En esta sección se mostrará una síntesis de las respuestas y luego una breve comparación desde los diferentes puntos de vista.

Entrevistado #1: Lic. Sergio Orellana Fiallos

Considera que un líder es una persona preparada y capacitada para guiar a un determinado grupo en la consecución de una meta o desarrollo de un proyecto. Entre las principales características está el amor, la empatía, la tolerancia, el perdón, la paciencia,

trabajo en equipo, saber delegar, dar ejemplo de responsabilidad, capacitar y compartir experiencias.

Indica que la educación adventista ha evolucionado en infraestructura, pero aún queda mucho por mejorar a nivel docente, menciona que el área educativa adventista se maneja con improvisaciones, además de que los salarios siguen siendo bajos en relación al área fiscal. Precisa que en algunas cosas que deben mejorar los líderes o gestores administrativos son:

- Ser justos en la distribución de la carga horaria que no sobrepase las 30 horas.
- Mantener comunicación con los docentes para conocer sus inquietudes, temores, inconvenientes que se estén presentando en el ambiente laboral.
- Que se provea de los recursos mínimos indispensables para el buen funcionamiento del aula o grupo escolar.
- Tener un tratamiento imparcial con todo el personal.
- Buscar la manera de mejorar los salarios, evitando los gastos improductivos.
- Que se estimule a los docentes y trabajadores que realmente cumplen y se indique las deficiencias y se motive realmente a superarlas, con seguimiento a los docentes que no se esfuerzan por mejorar.

También indica que los líderes y administrativos deben escuchar a los estudiantes, representantes y docentes, porque en algunas ocasiones se toman decisiones en el equipo administrativo departamental sin considerar las opiniones, experiencias y reales necesidades de los que van a ser supuestamente beneficiarios de esas decisiones y que conocen más de cerca la realidad.

Menciona además que “un equipo administrativo debe realizar verdaderas evaluaciones de los procesos que se llevan a cabo en la institución, con evidencias, estadísticas reales. Jamás se debe ocultar la realidad ni ser cambiada, tampoco conformarnos con resultados aparentes”.

Respecto a la satisfacción laboral docente en los centros educativos adventistas, comenta que los docentes no lo mencionan en las reuniones con los administrativos, pero en el fondo la mayoría siente descontento en lo salarial. Otra queja es la improvisación de actividades que no están en el cronograma previamente planificadas, además de la excesiva carga horaria para la mayoría de los docentes, esto se lo puede apreciar con el registro de las calificaciones con atrasos en la plataforma educativa.

Finalmente, en su experiencia personal considera que sí se ha sentido insatisfecho laboralmente por la falta de trabajo interdisciplinario y la forma en que se enfrenta la resolución de conflictos con los representantes y estudiantes, promoviendo que el docente pierda la autoridad como maestro.

Entrevistado #2: Ing. Dionatan Monteiro Andrade

Explica brevemente que las características de un líder deben ser: influenciar, inspirar y transformar vidas. Respecto a la evolución de la educación adventista en Ecuador, precisa que las decisiones que establece el Ministerio de Educación en la regulación de costos y leyes no tiene la óptica de la mantención de una estructura que posibilita una cultura de calidad; lo que obliga a las instituciones educativas particulares a reducir personal y disminuir las mejorías en los procesos administrativos, académicos y en el área de infraestructura.

El entrevistado indica que el líder de un centro educativo tiene sobre sí una enorme responsabilidad, está bajo su influencia el futuro de la nación. Por eso, estos líderes deben tener pasión por educar, ser disciplinados, motivadores, proactivos, visionarios, comunicadores, pacientes y tener amor por las personas. Además, comenta que uno de los cambios que deben realizarse en la gestión administrativa es tener una mayor efectividad en los procesos, es decir, cumplir con la demanda por parte de nuestros clientes (padres, profesores, alumnos) y realizar la gestión para que el proceso se concluya, usando siempre empatía y comunicación asertiva.

El entrevistado considera que la gestión administrativa durante los últimos años ha mejorado significativamente, pero que aún existen algunas metas por alcanzar, las cuales son importantes para lograr la excelencia académica deseada.

Finalmente, desde su perspectiva de administrador, los docentes deben depender de Dios siempre y entender que trabajan para Dios bajo un mismo ministerio, para que ellos se sientan satisfechos laboralmente.

Entrevistada #3: Lic. Patricia Amaya

La entrevista inició preguntándole las características que, en su opinión, debería tener un líder. Su respuesta fue que tenía que ser comprometido, que dirija y que vele por los intereses de sus dirigidos. Basándose en su experiencia, indica además que en la educación adventista en Ecuador se está intentando involucrar a todos en el desempeño docente, se está promoviendo una educación de calidad. Algunas de las características que debe tener un líder para motivar a los docentes, según la entrevistada, son:

- Estar activamente involucrado en el trabajo docente.
- Realizar seguimiento presencial y no a distancia del trabajo académico.

- Reconocer a los docentes que trabajan esté o no presente el jefe.
- Comunicar desde un inicio los errores o aciertos de los trabajadores, animando a los que trabajan bien y haciendo control y seguimiento a los que no están cumpliendo su labor diaria.

Considera además que es fundamental que los administradores tengan conocimientos en educación para que pueda entender las necesidades que los docentes enfrentan y también ejercer constante monitoreo en la preparación, actualización y capacitación de los profesores a su cargo.

Basada en su experiencia en el área docente, comenta que no se han visto verdaderos cambios o mejorías en la gestión administrativa durante los últimos años, que ha experimentado situaciones en las que no se ha sentido satisfecha laboralmente y detalla algunos determinantes que considera necesarios para alcanzar la tan deseada satisfacción laboral, entre ellas:

- Que se valore su trabajo (reconocimientos privados, públicos).
- Que sea tratado y reconocido individualmente no con la masificación, allí siempre se cometen injusticias (siempre hay quienes trabajan bien, otros no, pero son tratados por igual).
- Que se valore económicamente al buen trabajador, no con la misma medida (debe haber diferenciación) así los que no se esfuerzan, harían un mejor trabajo.
- Que el docente vea que su líder está detrás del desempeño de todos, que lo vea personalmente.

Otro dato importante inferible de las entrevistas es que las opiniones o percepciones varían dependiendo del nivel jerárquico que se ocupe dentro de la institución educativa.

Los gerentes o administradores consideran que sí han existido cambios en los últimos años y que el Ministerio de Educación, mediante las regulaciones de costos, limita el aumento de los sueldos y mejoras en la administración e infraestructura, mientras que los docentes manifiestan que no ha existido mayor evolución con el pasar de los años, que las cargas laborales han aumentado y la remuneración salarial no compensa el trabajo realizado.

Esta información permite concluir que los docentes anhelan que los líderes y administrativos escuchen sus opiniones y necesidades, que se lleve a cabo un plan de mejoras a nivel académico y financiero, que su papel de líderes les permita abogar y velar por mejorar la satisfacción laboral.

3. Discusión de resultados

Calero (1998), muestra que el trabajo que realizan los líderes y gestores administrativos a través de la toma acertada de decisiones, permite mejorar la calidad educativa. La excelencia educativa depende de muchos factores como: profesores apasionados por su trabajo, buenas condiciones gubernamentales, políticas o leyes educativas claras, estabilidad financiera pero la más importante: docentes capacitados y satisfechos laboralmente. Es por ello que surge la necesidad de analizar cada una de las dimensiones que comprende la satisfacción laboral, con la finalidad de aplicar un plan de mejoras en el caso de ser necesario.

Vidal (2016) realizó un estudio para determinar la influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral en los docentes de la Institución Educativa N°180074; los resultados obtenidos indican que los docentes califican como excelente al liderazgo directivo y el 63% de los docentes se encontraron satisfechos laboralmente. En las

instituciones educativas, como en cualquier empresa, los líderes o directivos deben velar por el bienestar de sus empleados; entre los cuales está la satisfacción laboral.

Rivas (2009), en su tesis de satisfacción laboral y desempeño docente muestra que el nivel de correlación es positivo y moderado entre ambas variables, con un coeficiente de correlación de 0,923.

La primera dimensión a analizar es el ambiente laboral, el liderazgo y gestión administrativa no están correlacionadas ($r=0.018$). Pero sí se observa una ligera correlación entre el liderazgo y el ambiente laboral ($r= 0.159$). No hay correlación entre la gestión administrativa y el ambiente laboral ($r= 0.071$).

Rodríguez (2014) señala que una de las competencias que debe realizar un líder es reconocer que cada ser humano tiene diferentes principios, motivaciones y actitudes, lo cual le permite comprender las relaciones interpersonales que se generan en el ámbito laboral. Luego de reconocer las características de cada colaborador de la organización, se podrá generar un ambiente de trabajo colaborativo, armónico, respetuoso y exitoso.

Valenzuela (2018) realizó un estudio con 62 empleados de la empresa INTRACARGA S.A, con la finalidad de conocer si la gestión administrativa afecta el ambiente laboral. Los resultados fueron que los directivos o gestores administrativos tienen como propósito o norma tener una estructura basada en responsabilidades y políticas para alcanzar los objetivos, lo cual se orienta a la búsqueda de un ambiente laboral sano y adecuado para el colaborador dentro de la empresa.

La segunda dimensión a analizar es el compromiso institucional, mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman se observa que; existe una ligera correlación entre el liderazgo y el compromiso institucional ($r=0,200$). Asimismo, se

observa correlación muy ligera entre la gestión administrativa y el compromiso institucional ($r= 0,129$).

Sánchez & Salvador (2018) realizaron una investigación en la Red Educativa N° 22 de Lima Perú, con la finalidad de analizar la correlación entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional docente. Los resultados de correlación rho Spearman = ,676 y un valor $p = 0,06$ mayor al nivel $\alpha = 0,05$; permite concluir que existe una relación significativa moderada entre el liderazgo directivo y compromiso organizacional en los docentes de la Red Educativa N° 22 de Lima Perú. De igual manera, Necati (2012) encontró que existen relaciones significativas entre el liderazgo directivo y el compromiso organizacional de los docentes.

González, Arias (2021) realizaron un estudio en Perú con 88 trabajadores, entre ellos docentes, personal administrativo y directivos para determinar la relación entre la gestión administrativa y el compromiso organizacional en los trabajadores del sector educativo. Se concluyó que existe relación positiva y significativa entre ambas variables, lo que indica que mientras exista una buena gestión, el compromiso de los docentes se incrementa progresivamente.

La tercera dimensión a analizar es el desempeño docente; el p-value entre liderazgo y desempeño docente 0,755 es mayor que el nivel de significancia 0,05; por lo tanto, se puede concluir que no existe correlación entre ambas variables dado el coeficiente $r=0,035$. Lo mismo sucede con el p-value entre gestión administrativa y desempeño docente, no existe una relación significativa entre ambas variables ($r= 0.030$ y p –valor= 0.788).

Nguni (2006) expresa que los docentes se sienten satisfechos en su trabajo cuando participan en el proceso de tomas de decisiones y ésta aumenta cuando perciben a los líderes como personas confiables que comparten su experiencia y facilitan la comunicación en el contexto escolar.

Carhuachin (2015) realizó un estudio con la finalidad de determinar qué relación existe entre el desempeño docente, la gestión administrativa y la calidad educativa de las instituciones educativas en Perú. Los resultados obtenidos fueron que existe relación significativa entre el desempeño docente y gestión administrativa con una correlación muy baja de 0,006. A pesar que en ambos estudios se encontraron relaciones significativas, los coeficientes de correlación eran muy bajos.

La cuarta dimensión es el reconocimiento docente, la cual reportó que entre el liderazgo y reconocimiento docente no existe una relación significativa ($r= 0.048$), mientras sí existe una correlación débil entre la variable gestión administrativa y el reconocimiento docente ($r= 0.143$).

Henríquez *et al.* (2009) destaca que, en las instituciones educativas consideradas como “Buenas” el liderazgo de los directores tiene una metodología clara y compartida para realizar incentivos y reconocimientos a los docentes mejor evaluados. El liderazgo ejercido por los directivos de las instituciones educativas determina la satisfacción laboral mediante un efectivo reconocimiento de los logros o méritos alcanzados por el personal docente.

Marcano (2006) realizó una investigación sobre la gestión administrativa y reconocimiento docente en escuelas públicas de una región de Venezuela. En el desarrollo de la misma destaca que, dentro de las instituciones educativas se carece de

directivos con preparación adecuada para la gestión académico administrativa, por lo tanto, no reciben el reconocimiento o remuneración acorde a su desempeño. Esta realidad, se asemeja a las instituciones educativas en Ecuador, en ocasiones, los directivos también cumplen función de docentes y al pertenecer a una Organización religiosa sin fines de lucro, los sueldos y salarios no son competitivos en el mercado laboral.

Finalmente, la dimensión trato y justo y equitativo reportó que existe una correlación muy débil entre el liderazgo y el trato justo y equitativo ($r=0.110$). Pero sí existe correlación, aunque muy débil, entre la gestión administrativa y el trato justo ($r=0,097$).

Clavijo (2017) indica que a pesar que el líder debe poseer cualidades positivas para ejercer sus funciones dentro de una organización, existe el tipo de liderazgo autocrático, el cual se caracteriza por ejercer control y exigencias para alcanzar las metas propuestas. Esta forma de liderar ocasiona a largo plazo que el personal docente tenga baja autoestima, los niveles de estrés aumenten y los empleados se encuentren desmotivados. En resumen, no se sienten satisfechos laboralmente y piensan que hay preferencias dentro de la organización; lo que genera un clima laboral tenso y un aumento en el porcentaje de rotación de personal.

Robbins (1998) indica que existen evidencias para concluir que los empleados dentro de la organización se comparan con los demás en cuanto a la remuneración, carga horaria, entre otros. Las decisiones de las funciones y actividades a realizar, que son determinadas o dirigidas por los gestores administrativos pueden generar desigualdades o injusticias, las cuales influyen en el esfuerzo o satisfacción respecto al lugar de trabajo.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación es determinar si las variables liderazgo y gestión administrativa explican la satisfacción laboral; para ello, se llevaron a cabo entrevistas a expertos y encuestas a docentes que trabajan en instituciones educativas adventistas de la Unión ecuatoriana. De la investigación cuantitativa se pudo obtener que el 48% de los encuestados se identifica con el liderazgo transformacional cuyas características son que fomenta el aprendizaje colaborativo y aumenta la autoestima de los trabajadores, pero su desventaja es que el líder supone que sus trabajadores se encuentran motivados y, por lo tanto, no realiza actividades para motivar a su grupo de trabajo.

Luego se realizaron test de correlación de Spearman para comprobar si las variables liderazgo y gestión administrativa tienen una relación significativa con todas las dimensiones de la variable satisfacción laboral.

La primera dimensión que se analizó es el ambiente laboral, el liderazgo y gestión administrativa no están correlacionadas ($r=0.018$). Pero sí se observa una ligera correlación entre el liderazgo y el ambiente laboral ($r= 0.159$). No hay correlación entre la gestión administrativa y el ambiente laboral ($r= 0.071$).

La segunda dimensión es el compromiso institucional, mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Rho de Spearman se observa que; existe una ligera correlación entre el liderazgo y el compromiso institucional ($r=0,200$). Asimismo, se observa correlación muy ligera entre la gestión administrativa y el compromiso institucional ($r= 0,129$).

La tercera dimensión a analizar es el desempeño docente; el p-value entre liderazgo y desempeño docente 0,755 es mayor que el nivel de significancia 0,05; por lo tanto, se puede concluir que no existe correlación entre ambas variables dado el coeficiente $r=0,035$. Lo mismo sucede con el p-value entre gestión administrativa y desempeño docente, no existe una relación significativa entre ambas variables ($r= 0.030$ y p –valor= 0.788).

Respecto al reconocimiento docente, la cual reportó que entre el liderazgo y reconocimiento docente no existe una relación significativa ($r= 0.048$), mientras sí existe una correlación débil entre la variable gestión administrativa y el reconocimiento docente ($r= 0.143$).

Finalmente, la dimensión trato y justo y equitativo reportó que existe una correlación muy débil entre el liderazgo y el trato justo y equitativo ($r=0.110$). Pero sí existe correlación, aunque muy débil, entre la gestión administrativa y el trato justo ($r=0,097$).

Las entrevistas a expertos permitieron conocer los puntos de vista de docentes y administrativos, quienes tienen diferentes percepciones de la educación adventista a lo largo de los años. Ambos coinciden en que la educación debe centrarse en valores cristianos; sin embargo, los docentes sienten que el liderazgo y gestión administrativa sí determinan la satisfacción laboral y que, en los últimos años, no ha existido mayores avances en el área educativa y financiera. A su vez, el área administrativa considera que los entes reguladores no priorizan la educación, lo cual no les permite llevar a cabo los planes de mejoras que ellos tienen planificados.

RECOMENDACIONES

La satisfacción laboral permite a los líderes y directivos conocer cómo se está desarrollando su gestión además de preparar planes de mejora en el caso de que así se requieran. Es importante que las instituciones educativas realicen encuestas de satisfacción periódicamente con la finalidad de conocer las necesidades de los docentes y así disminuir la rotación de personal.

En este estudio no se profundizó la satisfacción laboral en el aspecto económico, porque es un área muy susceptible de medir, dado que se considera una institución cristiana sin fines de lucro; por lo tanto, está basada en el servicio hacia los demás. Sin embargo, sería interesante complementar esta investigación con esta información para tener mayor alcance en todos los ámbitos de la satisfacción laboral.

Finalmente, podría realizarse, en una futura investigación, un estudio comparativo entre los diferentes países de Sudamérica respecto a la satisfacción laboral, la cual sería interesante de abordar, con la finalidad de identificar aquellas situaciones que se presentan en algunos países y que pueden servir de ejemplo o referencia para otros países, en donde las instituciones adventistas tengan menor porcentaje de docentes satisfechos laboralmente.

LISTA DE REFERENCIAS

- Andresen, M., Domsch, M. & Cascorbi A. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*, 28(4),714-734. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12122-007-9010-5>.
- Barba, L. (2011). Factores Predictores de la Satisfaccion Labor es de la Satisfaccion Laboral en los Docentes al en los Docentes. (Tesis doctoral) Andrews University. Recuperado de: <https://digitalcommons.andrews.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1212&context=dissertations>.
- Barcelo, J. (2018). Caracterísitcas del liderazgo transformacional. *IMF Business School*. Recuperado de: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/liderazgo/caracteristicas-del-liderazgo-transformacional/>.
- Beltrán, G. (22 de febrero de 2017). La formación de los maestros, un compromiso institucional. Colombia. *Magisterio.com*. Recuperado de: <https://www.magisterio.com.co/articulo/la-formacion-de-los-maestros-un-compromiso-institucional>.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2001). *Líderes estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Bernal, A. y Ibarrola, S. (2014). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67(1),55-70. Recuperado de: <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>.

- Bravo, L., y Costa, F. (2013). *La gestión y liderazgo del directivo y la cultura de participación de los padres de familia, del centro de audición y lenguaje "CEAL", de la ciudad de Loja, periodo 2011-2012.* (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Loja. Recuperado de: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/7993>.
- Bush, T. (2000). *Liderazgo y gestión estratégica en educación.* Boston: Pearson Publishing.
- Bush, T. (2003). *Teorías del liderazgo y la gestión educativa.* Londres: Publicaciones Sage.
- Camisón, C. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Carson, B. (1980). *Características del liderazgo transformacional.* Michigan: McGraw-Hill.
- Chamorro, D. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director-a. (Tesis de doctorado) Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/7143/1/T28589.pdf>.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa.* España: Maracaibo S.A.
- Coleman, H. (1996). *Revisión de la literatura sobre funciones de producción educacional.* Washington, DC: U.S. GPO.
- Day, C., Gu, Q. & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes: How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. Doi: 10.1177/0013161X15616863.
- Day, C., Sammons, P., Stobart, G., Kington, A. & Gu, Q. (2007). *Teachers Matter: Connecting Work, Lives and Effectiveness.* Maidenhead: Open University Press.

- Díaz, I., García, C., León, M., Ruiz, F. y Torres, F. (2014). *Guía de Asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS)*. Chile: Universidad de Chile.
- Dicenta, F. (2001). Haca un modelo complejo unificado de comportamiento de liderazgo en la Organización Moderna: Síntesis de modelos e investigaciones: Validación del modelo en el entorno empresarial español. (Tesis doctoral) Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de: <http://oa.upm.es/395/>.
- Donaire, A. (1992). Escuelas y calidad de la enseñanza. *Revista complutense de educación*, 3(1), 301. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9292110301A>.
- Durán, A., Robles, C. y Rodríguez, O. (2018). Análisis del modelo de gestión para el desarrollo de innovación tecnológica en las universidades públicas de la Costa Caribe colombiana. *Revista espacios*, 40(1), 12-14. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n01/a19v40n01p01.pdf>.
- Duro, A. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*. Madrid: Dykinson S.L.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. España: Biblioteca Nacional Española.
- Edmonds, R. (1979). *Effective schools for the urban poor. Educational Leadership*. Washington: Educational Leadership.
- Escalante, R. (18 de enero de 2016). Calidad educativa: ¿tarea del gobierno o de las universidades? *.El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/opinion/calidad-educativa-tarea-gobierno-universidades-391215-noticia/>.

- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación*, 2(2), 43-68. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>.
- Gento, S. (1994). *Participación en la gestión educativa*. Madrid: Santillana.
- González, F., Sánchez, S. y López, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad. El caso del sector hostelero de la Provincia de Córdoba-España. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(5), 1047-1068. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180722704005.pdf>
- Guth, W. & Ginsberg, A. (1990). Guest editors introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(1), 5-15. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2486666?seq=1>.
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2016). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambia su organización y el mundo. *Revista Ean*, 11(8), 47-49. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012081602016000200013.
- Instituto Nacional de Evaluación educativa (2010). Ser maestro. Recuperado de: <https://www.evaluacion.gob.ec/>.
- Juste, R., Rupérez, F., Peralta, M. y Municio, P. (2007). *Hacia una educación de calidad*. Madrid: Ed. Narcea.
- Laboratorio Latinoamericano de evaluación de la calidad de la educación (2013). Evaluaciones internacionales. Recuperado de: <http://umc.minedu.gob.pe/llece/>.

Lema, M. (2017). El liderazgo transformacional como variable de influencia en el desempeño de organizaciones de Economía Popular y Solidaria: estudio de caso: red de productores agroecológica del Austro - provincia del Azuay – Ecuador, 2015 – 2016. (Tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14654/Tesis%20MGL%20Liderazgo%20Econom%c3%ada%20popular%20y%20solidaria.Digital.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Llampayas, J. y Gilabert, E. (2012). *El cambio organizativo. La novedad. Open Access*. España: Universitat Oberta de Catalunya.

Maza, M. y Ortega, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*, 9(4), 11-16. Recuperado de: <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/28/24>.

Mi empresa es saludable (11 de enero de 2018). *¿Qué es la teoría X e Y de McGregor?*. *Mi empresa es saludable*. Recuperado de: <https://miempresaessaludable.com/bienestar-emocional-articulo-que-es-la-teoria-x-y-mcgregor/>.

Ministerio de educación (2011). Ecuador sorprende a Latinoamérica por los avances en la calidad de su sistema educativo. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/ecuador-sorprende-a-latinoamerica-por-los-avances-en-la-calidad-de-su-sistema-educativo/>.

Ministerio de educación (2012). Estándares de calidad educativa. Aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura. Recuperado de: https://educacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf.

Ministerio de educación (2013). Aplicación obligatoria de exámenes estandarizados a todos los estudiantes de tercer año de bachillerato. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/01/ACUERDO-0382-13-CODIFICADO.pdf>.

Ministerio de educación (2014). Marco legal educativo. Constitución de la República, ley orgánica de educación intercultural y reglamento general. Recuperado de: https://www.todaunavida.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/10/ml_educativo_2012.pdf.

Ministerio de educación (2016). Ley orgánica de educación intercultural. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Ley-Organica-Educacion-Intercultural-Codificado.pdf>.

Ministerio de educación (2017). Estándares de Gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente. Subsecretaría de fundamentos educativos. Recuperado de: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/05/Estandares_de_Gestion_Escolar_y_Desempeno_Profesional.pdf.

Ministerio de educación (2020). Acuerdo Nro. MINEDUC 2020-00035-A. Recuperado de: <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/06/MINEDUC-MINEDUC-2020-00035-A.pdf>.

Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el

sistema de incentivo institucional. *Revista Universitaria de Investigación*, 7(1), 43-57.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/410/41070104.pdf>.

Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Murillo, J. y Martínez, C. (2016). Segregación social en las escuelas públicas y privadas en América Latina. *Educación para la Justicia social de investigación*, 38(140), 727-750. Recuperado de: <https://www.scielo.br/pdf/es/v38n140/1678-4626-es-es0101-73302017167714.pdf>.

Organización para la cooperación y el desarrollo económico (2012). Programa Internacional de evaluación de los alumnos (PISA). Recuperado de: <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/programainternacionaldeevaluaciondelosalumnospisa.htm>

Picardo O., Escobar, J. y Balmore, R. (2014). *Diccionario Enciclopédico de Ciencias de la Educación* (3ra ed.).

Raffino, M. (27 de agosto de 2019). ¿Qué es la gestión administrativa?. *Concepto.de*. Recuperado de: <https://concepto.de/gestion-administrativa/>.

Reguant, M. y Martínez, F. (2014). *Operacionalización de conceptos/ variables*. Barcelona: Repositorio digital de la UB.

Segundo estudio regional comparativo y explicativo (2009). Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000190297>.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Ediciones Granica S.A.

- Silíceo, A. (2001). *Liderazgo: El don del servicio*. México: Mcgrawhill/interamericana editores.
- Sizemore, B. (1990). *Equity and educational Practitioner*. Los Angeles: Sage Publications.
- Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. (Tesis de maestría) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/2388/Sorados_pm.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Stringer, R. (1968). *Clima y cultura organizacional*. New Jersey: Prentice.
- Team Factory Blog (5 de abril de 2018). 10 estilos de liderazgo organizacional. *Amazonia Team Factory*. Recuperado de: <https://amazonia-teamfactory.com/blog/10-estilos-liderazgo-organizacional/>.
- Tercer Estudio Comparativo y Explicativo (2013). Tercer estudio regional del LLECE. Recuperado de: <http://umc.minedu.gob.pe/terce-2013/>.
- Thieme, C. (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. El caso de Chile. (Tesis doctoral) Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf>.
- Torres, G. (2011). Liderazgo y Dirección: Dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista Scielo*, 19(1), 213-228. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v19n1/v19n1a13.pdf>.
- Veleda, C. (2016). *Una bala de plata para mejorar la calidad educativa*. Buenos Aires: CIPPEC.

- Viñais, A. y Cuenca, J. (2016). El rol del docente en la era digital. *Revista Interuniversitaria de formación de profesorado*, 30(2), 10-12. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/274/27447325008.pdf>.
- White, E. (1978 a). *Liderazgo Cristiano*. Argentina: ACES.
- White, E. (1978 b). *Profetas y Reyes*. Argentina: ACES.
- White, E. (1979). *Testimonio para los Ministros*. Argentina: ACES.
- White, E. (1991). *Profetas y Reyes*. Argentina: ACES.
- White, E. (1992). *Patriarcas y profetas*. Argentina: ACES.
- Yuni, C. (2014). *Técnicas para investigar*. Argentina: Brujas.

ANEXOS/APÉNDICES

Anexo A CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A EXPERTOS

1. Bajo su concepto, ¿qué características debe cumplir una persona para ser considerada un líder?
2. En su experiencia, ¿Cómo ha evolucionado la educación en instituciones educativas adventistas ecuatorianas?
3. ¿Qué características, según su punto de vista, debe poseer un líder en centros educativos, para motivar a los docentes a realizar mejoras en su trabajo?
4. ¿Cree que los profesionales de la educación que gestionan los centros educativos necesitan formación específica de administración?
5. ¿Qué cambios son necesarios en la gestión administrativa de las organizaciones educativas para afrontar los retos de la educación actual?
6. ¿Qué características debe tener un equipo de gestión administrativa para favorecer la excelencia en el centro educativo?
7. En su experiencia, ¿Cómo cree usted que se ha desarrollado la gestión administrativa durante los últimos años? ¿Ha mejorado?
8. ¿Considera usted que el liderazgo que ejercen en los centros educativos determina la satisfacción laboral de los docentes?
9. En su experiencia como docente, ¿ha experimentado situaciones en las que no se ha sentido satisfecho laboralmente?
10. ¿Cuáles, considera usted, son los determinantes para que los docentes se encuentren satisfechos laboralmente en instituciones educativas adventistas?

Anexo B MATRIZ INSTRUMENTAL

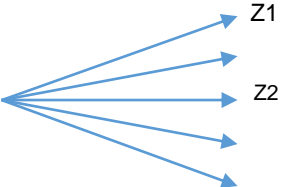
TÍTULO: EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA: SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA UNIÓN ECUATORIANA, 2020 AUTOR: MARÍA DE LOS ÁNGELES BAQUE PÉREZ					
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuente de información	Instrumento Autor y año
LIDERAZGO	AUTORITARIO	1. Nivel de permeabilidad en el proceso de decisiones.	1 - 5	Docentes que trabajan en instituciones adventistas de la Unión Ecuatoriana	Cuestionario María Baque, 2020
		2. Nivel de realización de acuerdo a intereses del directivo.	6 -12		
	CARISMÁTICO	1. Docentes con sentido de responsabilidad.	13-15		
		2. Docentes contentos con el trabajo.	16 -17		
		3. Docentes seguros de sí mismos.	18 -19		
	PARTICIPATIVO	1. Nivel de permeabilidad en el proceso de decisiones.	20 -21		
		2. Nivel de evolución de las relaciones interpersonales.	22		
		3. Nivel de ejecución del sistema de recompensas y castigos.	23 -24		
	TRANSACCIONAL	1. Monotonía en el trabajo.	25 -26		
		2. Conformismo con lo habitual.	27 -28		
		3. Poca iniciativa para el cumplimiento de responsabilidades.	29 -31		
	TRANSFORMACIONAL	1. Los/as profesores/as son tratados/as con respeto y consideración.	32 –33		
		2. Motivación y atención a las necesidades de los docentes.	34 –35		

		3. Misión compartida.	36 - 38		
		4. Decisiones compartidas con el grupo de trabajo.	39 - 40		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	GESTIÓN DE LOS PROCESOS ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	1. Desarrollo de los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual, aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas para sus estudiantes.	1 - 4	Docentes que trabajan en instituciones adventistas de la Unión Ecuatoriana	Cuestionario María Baque, 2020
		2. Uso de los recursos didácticos de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes.	5 - 7		
	GESTIÓN DE LA CALIDAD ESTRATÉGICA	1. Desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del currículum, la instrucción y la tecnología.	8		
		2. Política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.	9 - 10		
	GESTIÓN DEL DIRECTIVO	1. Procura que los programas/proyectos que emprende en la institución satisfagan algunas de las necesidades sentidas de la población.	11 - 12		
		2. Afronta los nuevos retos y se adapta rápidamente a las nuevas circunstancias.	13 - 15		
	GESTIÓN INSTITUCIONAL	1. Activa gestión institucional educativa.	16 - 19		
		2. Evaluación de la eficacia de la práctica pedagógica.	20 - 21		
	GESTIÓN EDUCATIVA	1. Organización de las competencias, capacidades y actitudes en relación al Proyecto Curricular de la Institución Educativa y el Diseño Curricular Nacional.	22 - 25		
		2. Desarrollo de estrategias, recursos y métodos didácticos para las sesiones de aprendizaje.	26 - 29		
SATISFACCIÓN LABORAL	AMBIENTE LABORAL	1. Valorar el trabajo docente.	1 - 5	Docentes que	
		2. En la institución educativa se preocupan por el bienestar del docente.	6 - 9		

	COMPROMISO INSTITUCIONAL	1. Motivación para continuar laborando en la institución educativa.	10 - 12	trabajan en instituciones adventistas de la Unión Ecuatoriana	Cuestionario María Baque, 2020
		2. Lealtad a la institución.	13 - 16		
	DESEMPEÑO DOCENTE	1. Diferentes formas de trabajo para las clases que favorecen el aprendizaje.	17 - 19		
		2. Generar en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje.	20 - 21		
	RECONOCIMIENTO DOCENTE	1. Administradores y docentes reconocen el trabajo del profesor (a).	22 - 23		
		2. Estudiantes y padres de familia reconocen el trabajo del profesor (a).	24 - 25		
	TRATO JUSTO Y EQUITATIVO	1. Discriminación económica y social hacia los docentes.	26 - 27		
		2. Discriminación profesional, de género y religiosa hacia los docentes	28 - 30		

Anexo C MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA: SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS ADVENTISTAS DE LA UNIÓN ECUATORIANA, 2020 AUTOR: MARÍA DE LOS ÁNGELES BAQUE PÉREZ				
Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo y diseño	Conceptos centrales
<p>General</p> <p>¿De qué manera el liderazgo y la gestión administrativa influyen en la satisfacción laboral docente en las instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana?</p>	<p>General</p> <p>Determinar de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa influyen en la satisfacción laboral docente en las instituciones educativas adventista de la Unión Ecuatoriana.</p>	<p>General</p> <p>El liderazgo y la gestión administrativa se relacionan significativamente con la satisfacción laboral docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.</p>	<p>Tipos</p> <p>DESCRIPTIVA</p> <p>Tablas de frecuencia y gráficos estadísticos.</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Coefficiente de correlación de Spearman</p> $\rho = 1 - \frac{6\sum D^2}{N(N^2 - 1)}$	<p>Liderazgo</p> <p>Tipos de liderazgo:</p> <p>Autoritarios, Carismáticos, Participativo, Transaccional y Transformacional.</p>
<p>Específicos</p> <p>1. ¿De qué manera el liderazgo y la gestión administrativa influyen en la</p>	<p>Específicos</p> <p>1. Establecer de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa</p>	<p>Específicas</p> <p>1. El liderazgo y la gestión administrativa tienen una relación significativa con el</p>		

<p>satisfacción del ambiente laboral docente en las instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana?</p> <p>2. ¿De qué manera el liderazgo y la gestión administrativa influyen en la satisfacción en el compromiso institucional en las instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana?</p> <p>3. ¿De qué manera el liderazgo y la gestión administrativa influyen en la satisfacción en el desempeño docente en las instituciones adventistas de la Unión Ecuatoriana?</p> <p>4. ¿De qué manera el liderazgo y la gestión administrativa influyen en la satisfacción, el reconocimiento docente en las instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana?</p> <p>5. ¿De qué manera el liderazgo y la gestión administrativa</p>	<p>afectan al ambiente laboral, en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.</p> <p>2. Especificar de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa afectan al compromiso institucional docente, en establecimientos educativos adventistas de la Unión Ecuatoriana.</p> <p>3. Definir de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa afectan al desempeño docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.</p>	<p>ambiente laboral en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.</p> <p>2. El liderazgo y la gestión administrativa tienen una relación significativa con el compromiso docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana</p> <p>3. El liderazgo y la gestión administrativa tienen una relación significativa con el desempeño docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.</p>	<p>Diseño</p> <p>X</p> <p>Z</p> 	<p>Capacidades de gestión administrativa</p> <p>Gestión de los procesos enseñanza-aprendizaje.</p> <p>Gestión de calidad estratégica.</p> <p>Gestión de la normativa de la calidad</p> <p>Gestión directiva</p> <p>Gestión de evaluación de los sistemas de calidad.</p> <p>Gestión institucional.</p>
---	---	--	--	---

<p>influyen en la satisfacción, en el trato justo y equitativo en las instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana?</p>	<p>4. Definir de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa afectan al desempeño docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.</p>	<p>4. El liderazgo y la gestión administrativa tienen una relación significativa con el reconocimiento docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.</p>	<p>X</p>	<p>Z3</p>	<p>Satisfacción laboral</p> <p>Ambiente laboral.</p> <p>Compromiso institucional.</p> <p>Desempeño docente.</p> <p>Reconocimiento docente.</p> <p>Trato justo y equitativo.</p>
	<p>5. Definir de qué manera el liderazgo y la gestión administrativa afectan al desempeño docente en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.</p>	<p>5. El liderazgo y la gestión administrativa tienen una relación significativa con el trato justo y equitativo en instituciones educativas adventistas de la Unión Ecuatoriana.</p>	<p>Y</p>	<p>Z</p>	
				<p>Z1</p> <p>Z2</p> <p>Z3</p> <p>Z4</p> <p>Z5</p>	

ANEXO D INSTRUMENTO DE LA VARIABLE

LIDERAZGO

Estimado director/a

El siguiente cuestionario para directores/as tiene como finalidad obtener información sobre la percepción que usted tiene sobre el liderazgo que ejerce en su institución y de sus características personales.

Elija para cada pregunta, aquella respuesta con la que esté de acuerdo o que se aproxime más a su opinión y márkela en la hoja de respuestas. Escoja sólo una alternativa. Es importante que responda todas las preguntas.

SECCIÓN 1. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

1. Género

Masculino

Femenino

2. Si ha realizado estudios de posgrado indique cuáles.

Licenciatura Especialización maestría doctorado

3. Señale los cursos de formación permanente que ha realizado.

Cursos relacionados con liderazgo.

Cursos relacionados con administración educativa y/o dirección de colegios.

Cursos relacionados con recursos humanos.

Otros.

4. Señale la institución a la cual pertenece:

Loma Linda

Pacífico

Príncipe de Paz

Miguel de Unamuno

Ambato

Emanuel

Sto. Domingo

- () CADE
- () Ciudad de Quito Norte
- () Ciudad de Quito Sur
- () Gedeón

A continuación, presentamos una serie de oraciones que le describen, señale su grado de acuerdo teniendo en cuenta esta escala.

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

ÍTEMS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
SECCIÓN 2. LIDERAZGO AUTORITARIO EN EL CONTEXTO EDUCATIVO					
1. Exijo a los profesores el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipulada					
2. El desempeño de cargo de director/a me brinda prestigio en la comunidad y ante mis colegas.					
3. Me abstengo de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
4. Siempre asigno a los profesores los cursos y las asignaturas teniendo en cuenta criterios académicos y pedagógicos.					
5. En la institución se hace lo que digo, la opinión del resto no cuenta.					
6. Enfrento las situaciones difíciles de la institución y mantengo mi posición.					
7. Las acciones que promueve en la institución están de acuerdo a mis intereses.					
8. Consigo mis objetivos aunque los demás no estén de acuerdo.					
9. Con la posición de autoridad siento que mi tarea es más fácil.					
10. Siento que tengo poder e influencia sobre los demás.					
11. Soy dominante para conseguir que los docentes cumplan con su deber					
12. Cuando los docentes intentan comunicar algún cambio en la institución no acepto.					
SECCIÓN 3. LIDERAZGO CARISMÁTICO					

13. Hago que los profesores se entusiasmen con su trabajo.					
14. Desarrollo en los docentes un fuerte sentido de lealtad hacia la institución					
15. Cuento con el respeto de los profesores.					
16. Procuro que los profesores se sientan orgullosos de trabajar conmigo					
17. Promuevo mecanismos que faciliten la apertura de la institución a la comunidad y viceversa.					
18. Cuando en reuniones de padres/compañeros soy el blanco de críticas, mantengo el control de mis emociones					
19. Consigo la confianza de los/las profesores para desarrollar las actividades					
SECCION 4. LIDERAZGO PARTICIPATIVO					
20. Acepto la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.					
21. Siempre busco mejorar mi gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
22. Al delegar funciones a los miembros de la institución considero que se están logrando los objetivos propuestos.					
23. Las actitudes relevantes del personal las premio con reconocimiento público.					
24. Considero que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.					
SECCIÓN 5. LIDERAZGO TRANSACCIONAL					
25. Dejo que los profesores hagan su trabajo como siempre					
26. Estoy satisfecho/a con mi trabajo mientras los profesores hagan lo que siempre se ha hecho					
27. Me abstengo de hacer cambios mientras las cosas marchen bien					
28. Exijo el cumplimiento mínimo de las funciones legalmente estipuladas					
29. Centro mi atención, principalmente, en las irregularidades.					
30. Tiendo a apoyar para realizar cambios poco importantes.					
31. Permito que los/as coordinadores/as sean los/as únicos/as responsables de la administración y orientación académica del colegio.					
SECCIÓN 6. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL					
32. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					

33. Trato a los docentes como personas individuales y no sólo como miembros de un grupo.					
34. Construyo una visión motivante del futuro					
35. Considero las necesidades, habilidades y aspiraciones de cada uno de los docentes					
36. Destaco la importancia de tener una misión compartida.					
37. Sugiero nuevas formas de hacer el trabajo.					
38. Ayudo a los docentes a desarrollar sus fortalezas.					
39. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo					
40. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas					

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

ANEXO E INSTRUMENTO DE LA VARIABLE

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Estimado profesor/a

El siguiente cuestionario tiene como finalidad obtener información sobre la gestión administrativa que ejerce el director/a en su institución, las características que usted ve en él/ella, como también la disposición que tiene usted para participar en el desarrollo del plantel.

Este cuestionario es fácil de contestar y se garantiza el anonimato y la confidencialidad de los datos. Lea con mucha atención cada una de las preguntas y las opciones de respuesta que le siguen. Elija para cada pregunta, aquella respuesta con la que esté de acuerdo o que se aproxime más a su opinión y márquela en la hoja de respuesta.

SECCIÓN 1. EXPERIENCIA LABORAL

1. Género

Hombre

Mujer

2. Si ha realizado estudios de posgrado, indique cuál.

Especialista

Magíster

Doctorado

Otro

3. Señale la institución a la cual pertenece:

Loma Linda

Pacífico

Príncipe de Paz

Miguel de Unamuno

Ambato

Emanuel

Sto. Domingo

- () CADE
- () Ciudad de Quito Norte
- () Ciudad de Quito Sur
- () Gedeón

A continuación, presentamos el cuestionario, el cual debe ser llenado de acuerdo con las indicaciones dadas. En esta primera parte llene los espacios en blanco

1. Nunca
2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

ÍTEMS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
SECCIÓN 2. GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE					
1. Promueve el clima adecuado en el aula					
2. Instruye a los docentes la organización del ambiente físico del aula					
3. Emplea un lenguaje claro y sencillo durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.					
4. Desarrolla los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual, aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas.					
5. Promociona el desarrollo de las capacidades de los estudiantes.					
6. Promociona el desarrollo del pensamiento creativo y crítico en los estudiantes					
7. Explica el uso de los recursos didácticos en los estudiantes.					
SECCIÓN 3. GESTIÓN DE CALIDAD ESTRATÉGICA					
8. Fomenta el desarrollo de programas de formación para el personal docente en las áreas del curriculum, la instrucción y la tecnología.					
9. Realiza una política consensuada para el establecimiento de criterios de evaluación.					

10. Orienta en el establecimiento metas educativas claras.					
SECCIÓN 4. GESTIÓN DEL DIRECTIVO					
11. Procura que el trabajo que se desarrolla en esta institución supere los estándares mínimos exigidos.					
12. Las acciones que promueve en el colegio están en función de los intereses de la comunidad educativa.					
13. Procura que los programas/proyectos que emprende en la institución satisfagan algunas de las necesidades sentidas de la población.					
14. Enfrenta las situaciones difíciles y mantiene su posición siempre que sea en beneficio del plantel.					
15. Piensa que es posible una mejor institución y trata de inculcar esta idea entre los profesores.					
SECCIÓN 5. GESTIÓN INSTITUCIONAL					
16. Recalca el estudio de la enseñanza y el aprendizaje.					
17. Apoya la colaboración entre los profesores					
18. Hace posible el entrenamiento en la investigación					
19. Fomenta el desarrollo de programas para el personal en las áreas del curriculum, la instrucción y la tecnología.					
20. Facilita el tiempo para la colaboración en el estudio de la enseñanza y el aprendizaje.					
21. Realiza la evaluación de la práctica pedagógica.					
SECCIÓN 6. GESTIÓN EDUCATIVA					
22. Establece metas educativas claras.					
23. Hace que el Proyecto Educativo Institucional sea algo más que una exigencia formal.					
24. Facilita el tiempo y los espacios para la reflexión pedagógica sobre procesos de enseñanza y aprendizaje.					
25. Orienta a los/las profesores/as recién llegados/as.					

26. Fomenta la articulación de las actividades individuales de aula con la visión colectiva de la institución.					
27. Promueve las adaptaciones curriculares necesarias en cada una de las áreas y/o departamentos.					
28. Promueve el trabajo en grupo entre los/as profesores/as.					
29. Impulsa la realización de la investigación para la mejora de los procesos educativos.					

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

ANEXO F INSTRUMENTO DE LA VARIABLE

SATISFACCIÓN LABORAL

Estimado profesor/a

En el presente cuestionario encontrará una serie de preguntas sobre diversos aspectos referidos a la vida institucional de la institución educativa en la cual usted labora. El objetivo de estas preguntas es conocer su opinión sobre su **Satisfacción Laboral** en la institución educativa, lo cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades de la misma hacia los docentes. El cuestionario es anónimo, por lo que le agradeceríamos contestarlo con la mayor sinceridad posible. El cuestionario consta de 30 preguntas. Cada pregunta incluye un conjunto de alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de las preguntas y las opciones de respuesta que le siguen. Elija para cada pregunta, aquella respuesta con la que esté de acuerdo o que se aproxime más a su opinión y márkela en la hoja de respuestas.

Escoja solo una alternativa. Es importante que responda todas las preguntas.

SECCIÓN 1. CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Marque con una "X" en el espacio correspondiente la respuesta según sea el caso.

1. Género

Masculino

Femenino

2. ¿Cuál es el nivel académico que Ud. ha alcanzado?

Egresado

Licenciado

Maestría

Doctorado

3. Responda la siguiente interrogante:

¿Está usted totalmente satisfecho con su trabajo como docente?

1. SÍ..... 2. NO.....

4. Por favor en orden de prioridad enliste algunas razones de su respuesta anterior.

.....
 5. Señale la institución a la cual pertenece:

- Loma Linda
- Pacífico
- Príncipe de Paz
- Miguel de Unamuno
- Ambato
- Emanuel
- Sto. Domingo
- CADE
- Ciudad de Quito Norte
- Ciudad de Quito Sur
- Gedeón

A continuación, presentamos el cuestionario, el cual debe ser llenado de acuerdo con las indicaciones dadas. En esta primera parte llene los espacios en blanco

- 1. Nunca
- 2. Casi nunca
- 3. Algunas veces
- 4. Casi siempre
- 5. Siempre

ÍTEMS	VALORACIÓN				
	1	2	3	4	5
SECCIÓN 2. AMBIENTE LABORAL					
1. Los administradores de la institución educativa me capacitan para mejorar cualidades profesionales.					

2. Los administradores de la institución educativa me dan libertad para elegir mi propio método de trabajo.					
3. Los administradores de la institución educativa reciben con satisfacción mis sugerencias.					
4. Los administradores de la institución educativa desarrollan relaciones positivas conmigo.					
5. Los administradores de la institución educativa me ofrecen estabilidad laboral.					
6. En la institución educativa, los directivos me felicitan y valoran mi buen trabajo docente.					
7. En la institución educativa, a los directivos les da lo mismo si tengo un buen o un mal desempeño.					
8. En la institución educativa, los directivos prestan más atención a mis errores que a mis aciertos.					
9. En la institución educativa, existe oportuna y directa información en las áreas de trabajo.					
SECCION 3. COMPROMISO INSTITUCIONAL					
10. Me gustaría continuar el resto de mi carrera profesional en esta institución.					
11. Me siento parte integrante de esta institución.					
12. Creo que no estaría bien dejar esta institución aunque me beneficie en el cambio.					
13. Esta institución se merece mi lealtad.					
14. Creo que le debo mucho a esta institución.					
15. Trabajo en esta institución más porque lo necesito, no porque yo quiera.					
16. Podría dejar este trabajo aunque no tenga otro a la vista					
SECCIÓN 4. DESEMPEÑO DOCENTE					
17. Trato que mis clases sean interesantes					
18. Utilizo diferentes formas de trabajo en clase que favorecen el aprendizaje					
19. Utilizo diferentes formas de evaluación (reportes, ensayos, participación en clase, trabajo en equipo, proyectos, entre otros).					
20. Genero en los estudiantes interés por realizar su propio aprendizaje					
21. Realizo proyectos de investigación educativa.					
SECCIÓN 5. RECONOCIMIENTO DOCENTE					
22. En la institución educativa, los administradores declaran mi trabajo bien hecho.					

23. En la institución educativa, los colegas declaran mi trabajo bien hecho.					
24. En la institución educativa, los alumnos declaran mi trabajo bien hecho.					
25. En la institución educativa, los padres de familia expresan mi trabajo bien hecho.					
SECCIÓN 6. TRATO JUSTO Y EQUITATIVO					
26. En la institución educativa, los directivos me dan un trato justo, equitativo y sin discriminación en el aspecto económico.					
27. En la institución educativa, los directivos me dan un trato justo, equitativo y sin discriminación social.					
28. En la institución educativa, los directivos me dan un trato justo, equitativo y sin discriminación profesional.					
29. En la institución educativa, los directivos me dan un trato justo, equitativo y sin discriminación de género.					
30. En la institución educativa, los directivos me dan un trato justo, equitativo y sin discriminación religiosa					

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

ANEXO G FICHA TÉCNICA DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE LIDERAZGO

1. Instrumento para medir la variable Liderazgo.

El instrumento para medir la variable Liderazgo fue mediante un cuestionario. Se recurrió a esta técnica porque permite recoger de forma organizada los indicadores de la variable implicada en el estudio de una muestra de casos representativa de la población.

2. Autor del instrumento: En la presente indagación se utilizó el instrumento de medición de la encuesta denominado el cuestionario. Se utilizó como referencia instrumentos validados para uso individual de directores y docentes de la tesis doctoral “Factores determinantes de estilo de liderazgo” de Diana Judith Chamorro Miranda de la Universidad Complutense de Madrid – España. (2005).

En esta fase se buscaron y se revisaron los cuestionarios que se han diseñado para identificar estilos de liderazgo. La revisión realizada permitió establecer que los cuestionarios identifican estilos de liderazgo, perfiles de líderes y contextos culturales de liderazgo. Asimismo, se logró conocer las medidas empleadas en dichos cuestionarios, las escalas y formas de indagar. Una vez revisada la literatura, se procedió a escoger el cuestionario en el que se consideraron las preguntas a formular.

3. Dimensiones del instrumento: La variable Liderazgo tiene cinco dimensiones en las que se demuestran áreas comunes de los estilos de liderazgo de los directores, con la finalidad de obtener información sobre la percepción que se tiene de la actuación del director lo que permitiría contrastar cada una de las dimensiones.

4.Ítems por dimensiones: Se detalla los ítems que componen cada una de las secciones de los cuestionarios.

TABLA 1. DIMENSIONES E ÍTEMS

DIMENSIONES	ÍTEMS
Estilo autoritario	12
Estilo carismático	7
Estilo participativo	5
Estilo transaccional	7
Estilo transformacional	9
Total	40

5. Escala de medición de la investigación cuantitativa: Para este instrumento se utilizó la Escala de Likert para medir la percepción del liderazgo de los directivos respecto al cargo que desempeñan.

Los niveles de medición se detallan a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Bastante en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Bastante de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. Instrumento para medir la variable Gestión Administrativa:

El instrumento para medir la variable Gestión Administrativa fue un cuestionario.

2. Autor del instrumento: En el presente trabajo de investigación se utilizó el instrumento de medición de la encuesta denominado El Cuestionario. Se utilizan como referencia instrumentos validados para uso individual de directores y docentes de la tesis doctoral “Factores determinantes de estilo de liderazgo” de Diana Judith Chamorro Miranda de la Universidad Complutense de Madrid – España. (2005).

Los ítems de los cuestionarios que se presentan identifican la gestión administrativa de los directivos. La revisión realizada permitió establecer que los cuestionarios diseñados identifican la planificación de los procesos para alcanzar los objetivos de la institución.

3. Dimensiones del instrumento: La variable Gestión Administrativa tiene cinco dimensiones en las que se demuestran áreas comunes de la gestión administrativa de los directores, con la finalidad de obtener información sobre la percepción que se tiene de la gestión del director lo que permitirá diferenciar cada una de las dimensiones.

4. Ítems por dimensiones: Se detalla los ítems que componen cada una de las secciones de los cuestionarios.

TABLA 1. DIMENSIONES E ÍTEMS

DIMENSIONES	ÍTEMS
Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje	7
Gestión de la calidad estratégica	3
Gestión del directivo	5
Gestión institucional	6
Gestión educativa	8
Total	29

5. Escala de medición de la investigación cuantitativa: Para este instrumento se utilizó la Escala de Likert para medir la percepción de la gestión administrativa de los directivos respecto al cargo que desempeñan.

Los niveles de medición se detallan a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Bastante en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Bastante de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA VARIABLE SATISFACCIÓN LABORAL

1. Instrumento para medir la variable Satisfacción Laboral:

El instrumento para medir la variable Satisfacción Laboral fue un cuestionario. Se recurrió a esta técnica porque permite recoger de forma organizada los indicadores de la variable implicada en el estudio de una muestra de casos representativa de la población.

2. Autor del instrumento: En el presente trabajo de investigación se utilizó el instrumento de medición de la encuesta denominado El Cuestionario, tomando como base el cuestionario elaborado y utilizado por Luis Barba Briceño de la tesis doctoral “Factores predictores de la satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas de la APC-Sur” (2011).

En esta se construyó un instrumento adecuado para que midiera fidedignamente los factores de satisfacción laboral del docente adventista; esto permitió establecer la forma como deberían plantearse el orden y el tipo de las preguntas.

3. Dimensiones del instrumento: La variable Satisfacción Laboral tiene cinco dimensiones: Ambiente Laboral, Compromiso institucional, Desempeño docente, Reconocimiento Docente y Trato justo equitativo, para el clima organizacional de las instituciones educativas para un clima adecuado y productivo de los docentes.

4. Ítems por dimensiones: Se detalla los ítems que componen cada una de las secciones de los cuestionarios. Teniendo en consideración las recomendaciones del especialista principal, el cuestionario quedó conformado por 30 ítems, distribuidos de la siguiente manera:

TABLA 1. DIMENSIONES E ÍTEMS

DIMENSIONES	ÍTEMS
Ambiente laboral	9
Compromiso institucional	7
Desempeño docente	5
Reconocimiento docente	4

Trato justo y equitativo	5
Total	30

5. Escala de medición de la investigación cuantitativa: Los ítems fueron elaborados con el apoyo de un especialista quién sugirió un escalamiento tipo Likert con puntos, que plantea que este tipo de escala mide la tendencia positiva o negativa de una actitud u opinión.

Los niveles de medición se detallan a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Bastante en desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. Bastante de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo