

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

## ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



*Una Institución Adventista*

### **Liderazgo educativo en el posconflicto y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de El Carmen de Bolívar, Colombia 2020**

Tesis para optar el grado de Maestro en Educación con Mención en  
Administración Educativa

**Autor:**

Walter Llamas Beltrán

**Asesor:**

Dr. Ramos Alfonso Paredes Aguirre

**Lima, abril de 202**

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Ramos Alfonso Paredes Aguirre, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de ciencias humanas y educación, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Liderazgo educativo en el posconflicto y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de El Carmen de Bolívar, Colombia 2020”** constituye la memoria que presenta el (la) Licenciado(a) Walter Llamas Beltrán para aspirar al Grado Académico de Maestro(a) en educación con mención en administración 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 8 días del mes de septiembre del año 2022



---

Ramos Alfonso Paredes Aguirre

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO(A)

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a 22 días del mes de abril del año 2022, siendo las 09:00 am, se reunieron en la modalidad online sincrónica, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Dr. Jorge Platón Maquera Sosa, el secretario: Dra. Gabriela Requena Cabral, los demás miembros: Dr. Moisés Díaz Pinedo y el asesor: Dr. Ramos Alfonso Paredes Aguirre, con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de Tesis de Maestro(a) titulada: Liderazgo educativo en el posconflicto y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de El Carmen de Bolívar, Colombia 2020.

del Bachiller/Licenciado(a)  
Walter Llamas Beltran

Conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro(a) en:

Educación

(Nomenclatura del Grado Académico)

Administración Educativa

con Mención en

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:


Bachiller/Licenciado (a): Walter Llamas Beltran

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobado</u>	<u>17</u>	<u>B+</u>	<u>Con nominación de Muy Bueno</u>	<u>Sobresaliente</u>

(\*) 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.

\_\_\_\_\_  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Asesor

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Bachiller/Licenciado(a)

### **Dedicatoria**

A mis hijos, esposa y sin lugar a dudas a mi padre, quien en todo tiempo me apoyó, ¡que en paz descanse!

## **Agradecimientos**

Agradezco infinitamente a Dios por ser mi guía y apoyo incondicional.

Al Mg. Elmer Tapia Berrocal por su insistencia y colaboración permanente.

Al personal de apoyo de la Universidad Peruana Unión, especialmente al coordinador de investigación, el Mg. Denis Frank Cunza Aranzábal; a los diferentes dictaminadores del proceso, la Dra. Gabriela Requena Cabral y al Dr. Moisés Díaz Pinedo, quienes fueron pieza clave en las diferentes correcciones del texto y al Dr. Ramos Alfonso Paredes Aguirre, mi asesor, por sus objetivas recomendaciones. A todos ellos mi admiración y respeto por la bonita labor que realizan como docentes de esta prestigiosa Alma Máter.

¡Dios les bendiga!

## Índice general

Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Capítulo I.....	13
Planteamiento del problema.....	13
1.1. Identificación del problema.....	13
1.2. Objetivos .....	17
1.2.1. Objetivo general .....	17
1.2.2. Objetivos específicos. ....	17
1.3. Justificación.....	18
1.4. Presuposición filosófica.....	20
Capítulo II.....	23
Marco teórico .....	23
2.1. Antecedentes .....	23
2.1.1. Antecedentes internacionales. ....	23
2.1.2. Antecedentes nacionales. ....	25
2.2. Bases teóricas.....	27
2.2.1. Marco legal.....	27
2.2.2. Marco teórico.....	27
Dimensiones .....	57
2.3 Hipótesis .....	58

2.3.1 Hipótesis principal .....	58
2.3.2 Hipótesis específicas.....	58
Capítulo III.....	61
Materiales y métodos .....	61
3.1 Tipo de investigación.....	61
3.2 Diseño de la investigación.....	61
3.3 Población y muestra.....	62
3.4 Operacionalización de variables.....	63
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	67
3.5.1 Técnicas de muestreo .....	67
3.5.2 Instrumentos para la recolección de datos .....	68
3.6 Procesamiento y análisis de datos .....	69
3.7 Aspectos éticos .....	70
Capítulo IV. ....	71
Resultados y Discusión.....	71
4.1 Estadísticos descriptivos .....	71
4.2 Pruebas de hipótesis.....	75
4.3 Comparación de satisfacción laboral de acuerdo al tipo de IE .....	90
4.3.2 Institución Educativa Privada con Institución Educativa Pública Rural.....	91
4.2. Discusiones .....	94
Capítulo V .....	96
Conclusiones y Recomendaciones .....	96
5.1. Conclusiones.....	96

5.2. Recomendaciones.....	97
Referencias .....	99
Anexos .....	109

## Índice de tablas

Tabla 1. Discriminación de la población .....	62
Tabla 2. Discriminación de la muestra .....	62
Tabla 3. Tipo de Institución Educativa.....	71
Tabla 4. Sexo de los participantes .....	72
Tabla 5. Edad de los participantes .....	72
Tabla 6. Grado académico de los profesores.....	73
Tabla 7. Tipo de vinculación laboral .....	74
Tabla 8. Antigüedad en el cargo .....	74
Tabla 9. Antigüedad en la Institución .....	75
Tabla 10. ANOVA para la primera hipótesis.....	76
Tabla 11. Coeficiente R de Pearson Para la primera hipótesis .....	77
Tabla 12. ANOVA para la segunda hipótesis .....	78
Tabla 13. Coeficiente R de Pearson Para la segunda hipótesis .....	79
Tabla 14. ANOVA para la tercera hipótesis.....	79
Tabla 15. Coeficiente R de Pearson Para la tercera hipótesis .....	80
Tabla 16. ANOVA para la cuarta hipótesis.....	81
Tabla 17. Coeficiente R de Pearson Para la cuarta hipótesis .....	81
Tabla 18. ANOVA para la cuarta hipótesis.....	82
Tabla 19. Coeficiente R de Pearson Para la quinta hipótesis .....	83
Tabla 20. ANOVA para la sexta hipótesis .....	83
Tabla 21. Coeficiente R de Pearson Para la sexta hipótesis.....	84
Tabla 22. ANOVA para la séptima hipótesis .....	84

Tabla 23. Coeficiente R de Pearson Para la séptima hipótesis.....	85
Tabla 24. ANOVA para la octava hipótesis .....	86
Tabla 25. Coeficiente R de Pearson Para la octava hipótesis.....	86
Tabla 26. ANOVA para la novena hipótesis .....	87
Tabla 27. Coeficiente R de Pearson Para la novena hipótesis .....	87
Tabla 28. ANOVA para la décima hipótesis .....	88
Tabla 29. Coeficiente R de Pearson Para la décima hipótesis.....	89
Tabla 30. ANOVA para la hipótesis principal .....	89
Tabla 31. Coeficiente R de Pearson Para la hipótesis principal.....	90
Tabla 32. Estadísticas de grupo IE privada vs. IE pública urbana .....	90
Tabla 33. Prueba de Levene de igualdad de varianzas IE privada vs. IE pública urbana .....	91
Tabla 34. Estadísticas de grupo IE privada vs. IE pública urbana .....	91
Tabla 35. Prueba de Levene de igualdad de varianzas IE privada vs. IE pública rural. 92	
Tabla 36. Estadísticas de grupo IE pública rural vs. IE pública urbana.....	92
Tabla 37. Prueba de Levene, igualdad de varianzas IE pública urbana vs. IE pública rural.....	92

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la satisfacción laboral en los docentes de los planteles educativos de El Carmen de Bolívar. La investigación fue descriptiva, correlacional, transversal, con enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La población de estudio estuvo conformada por el cuerpo directivo y profesores de los planteles educativos de El Carmen de Bolívar de la que se extrajo una muestra de 210 docentes, seleccionados de manera aleatoria estratificada. Para la recolección de datos se usó el Cuestionario de Liderazgo Educativo de Álvarez et al. (2016) y el de Satisfacción Laboral Docente de la Unidad de Evaluación de la Calidad, Universidad de Salamanca (2005), los cuales fueron adaptados y validados a través de juicio de expertos. Entre los principales resultados se destaca que la relación entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la satisfacción laboral de los docentes de El Carmen de Bolívar es significativa. Asimismo, existe correlación positiva alta entre estas variables consideradas.

**Palabras clave:** Satisfacción docente, liderazgo educativo, educación, posconflicto.

## **Abstract**

The objective of this research was to determine if there is a relationship between educational leadership in the post-conflict and job satisfaction in teachers of the educational establishments of Carmen de Bolívar. The research was descriptive, correlational, cross-sectional, with a quantitative approach and a non-experimental design. The study population was made up of the governing body and teachers of the educational establishments of Carmen de Bolívar from which a sample of 210 teachers was drawn, selected in a stratified random manner. For data collection, the Educational Leadership Questionnaire by Álvarez et al. (2016) and the Teacher Job Satisfaction of the Quality Assessment Unit, University of Salamanca (2005), which were adapted and validated through expert judgment. Among the main results, it is highlighted that the relationship between educational leadership in the post-conflict and the job satisfaction of the teachers of Carmen de Bolívar is significant. Likewise, there is high positive confirmation among these variables considered.

**Keywords:** Teacher satisfaction, educational leadership, post-conflict education.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del problema**

#### **1.1. Identificación del problema**

El liderazgo directivo es un tema de suma relevancia en el ámbito educativo. Diversos estudios muestran la importancia del liderazgo en la eficacia y progreso de los establecimientos educativos, considerándose como “el segundo factor intraescolar” de mayor efecto (Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006; Barber y Mourshed, 2007). La literatura existente sobre el tema resalta algunas políticas que conducen a su fortalecimiento, entre las cuales cabe señalar el desarrollo y progreso de las habilidades de los dirigentes escolares (Pont, Nusche y Moorman, 2008), bajo el consentimiento que una positiva elaboración tiene la posibilidad de establecer discrepancias, tanto para directores solicitantes como en servicio (Bush, 2012).

En Latinoamérica y en el caribe las políticas de potenciación del liderazgo directivo escolar han sido recientemente indagadas. La prueba primordial en el ámbito ha dado cuenta que las políticas regidas a los rectores escolares en el territorio surgen como un ámbito en movimiento y en proceso de cambio. De esta forma, diferentes regímenes escolares han asociado numerosas medidas propensas a fortificar el liderazgo de los rectores, dentro de las que resaltan la precisión de los compromisos de los dirigentes educativos por medio de la asociación de patrones de desempeño, el preámbulo de métodos profesionalizados y transparentes de selección y, más recientemente, el

establecimiento de modelos de valoración de su performance y/o de estímulos para lograr ciertos resultados.

Aunque permanecen retos más grandes, entre los que destaca el área del desarrollo y formación de los dirigentes escolares, normalmente los países latinoamericanos son propensos a no tener el apoyo de políticas concisas y racionalmente elaboradas, que puntualicen los contenidos y capacidades de base a desarrollar en función de patrones de desempeño fijados, que diferencien otras necesidades didácticas con relación a los ciclos de progreso de los dirigentes, y que cercioren la presencia de programas de eficacia que consigan ofrecer esta formación solicitada.

América Latina está instruyendo una nueva etapa con base al liderazgo directivo. Las decisiones en curso son muy vírgenes, tienen menos de una década, y le dan prioridad de buscar la atracción del rol directivo (estímulos mediante), determinar los compromisos y mandos directivos (afianzamiento de patrones de desempeño con foco en lo formativo), y profesionalizar los métodos de selección e incorporación (combate del clientelismo y la discrecionalidad) (OREALC-UNESCO, 2014; Weinstein y Hernández, 2014). Lo mencionado sobre la formación compone aún una materia pendiente, en que el conjunto de cursos y horas gastados por los regímenes y los oportunos rectores no se contradice con la anómala calidad de dichos actos, mucho menos con su carencia de oportunidad y pertinencia (Avalos, 2011; Vaillant, 2011). Irremediablemente los gobiernos escolares se comprometerán en buscar perfeccionar la oferta pedagógica hacia sus dirigentes, de modo que posea una mayor consecuencia sobre sus prácticas y fomente su liderazgo frente a las corporaciones educativas que

conducen, principalmente en las zonas que han sido núcleo de la intimidación, tal como es la cuestión de varias regiones de Colombia.

En cuanto al agrado o no de los profesores de los planteles Educativos, esta se ha visto afectada de manera directa por los constantes cambios económicos, políticos, tecnológicos y sociales, por lo que ha tenido que modificar su rol obligatoriamente, mediando en la eficacia y en la totalidad de su trabajo (Esteve, 2002; Vaillant, 2007; Vaillant, 2009). Dichas alteraciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas han perjudicado el progreso del trabajo docente a nivel mundial; sin embargo, los desfases y problemas se sugieren visiblemente en países latinoamericanos, donde los patrimonios para poner cara a estos inconvenientes son bastante insuficientes. Es normal especular que una de las equívocas que más incidencia tiene en el agrado o no de los profesores, es trabajar en planteles educativos situados en zonas en las que avanzado el conflicto armado.

De acuerdo a la revisión bibliográfica, es notoria la problemática que a nivel de América Latina se tiene sobre el liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los profesores, sin desconocer que existen otras variables que entorpecen el buen desarrollo del sistema educativo. Colombia, y en especial el municipio de El Carmen de Bolívar no son ajenos a esta problemática, situación que es evidenciada en los constantes paros y manifestaciones en las que se exige al gobierno central y local, mejoras en sus condiciones de trabajo (económicas, sociales, seguridad, medicina, capacitaciones, infraestructura, etc).

Se puede certificar que el liderazgo educativo y la satisfacción laboral de los docentes son componentes que intervienen de manera importante en el buen

desarrollo del proceso educativo, debido que para ello es necesario el desarrollo de grandes conocimientos propios de la labor, caracteres y cualidades de los que practican oficios directivos y de docentes para de esta forma responder con eficiencia a los objetivos y exigencias de la actualidad, que se caracteriza por constantes cambios en su estructura organizativa y recorrido histórico. Sin embargo, existen evidencias que en las Instituciones Educativas de formación elemental, dirigentes y profesores, se encuentran con formidables problemas en el desarrollo de sus facultades debido a numerosas e históricas causales (Marrero, 2011).

En el caso específico de las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, se hace necesario una formación a directivos y docentes, que conlleven a desarrollar la actividad escolar de una forma acorde a la realidad, puesto que esta localidad ha sido epicentro de violencia por grupos armados, narcotráfico, delincuencia común, corrupción política, entre otros; y que está dentro de los territorios conocidos como zonas de conflicto.

En los párrafos anteriores se evidencia que existen situaciones problematizadoras pertenecientes a las condiciones de liderazgo directivo, de relaciones interpersonales, de problemas habituales en el plantel educativo que logran formar agrado o desagrado en los profesores. Otras situaciones relacionadas con el contexto físico o instalaciones escolares, encerrando la dotación de los medios de formación y circunstancias tolerables para el desempeño profesional, para la enseñanza y para el saber.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la satisfacción laboral en los profesores de los planteles educativos de El Carmen de Bolívar.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.
- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.
- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad investigadora de los profesores en los planteles Educativos de El Carmen de Bolívar.
- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y las actividades de gestión docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.
- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la comunicación y coordinación de los docentes en las Instituciones Educativas de EL Carmen de Bolívar.
- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la infraestructura y recursos de trabajo para los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.

- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo y la formación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.
- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la implicación en la mejora de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.
- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la dedicación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.
- Determinar si existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la motivación y reconocimiento de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.

### **1.3. Justificación**

Para Carbó y Pérez (1996), el liderazgo es sin duda uno de los temas más interesantes de las organizaciones. Es este el motivo por el que muchos autores han centrado su atención en esta variable, tratando de definir dicho término, las funciones del líder y los múltiples estilos de liderazgo que se pueden hallar en las organizaciones, incluyendo en ellas a las instituciones educativas.

Esta consideración de los autores en referencia hace pensar que, sin duda alguna, son muchas las variables del proceso educativo que guardan relación con el liderazgo educativo, entre las que se encuentra la satisfacción docente, la cual se considera de especial interés en el proceso educativo, ya que incide de forma directa en el desempeño y eficacia de su profesión. Los docentes tienen unas características peculiares y vocacionales que los hacen especiales en los ámbitos laboral, profesional

y académico. La insatisfacción profesional de los profesores y el descontento con su labor son temáticas alarmantes hoy día y motivo de discusiones al nivel mundial (Padrón, 1998 y Esteve, 2002).

Por las razones antes expuestas se considera pertinente realizar esta investigación, ya que pretende establecer la relación que existe entre el liderazgo educativo en el posconflicto y el rendimiento de los profesores de los planteles educativos de El Carmen de Bolívar, en la que se establecen comparaciones entre la satisfacción laboral de docentes de los sectores urbanos y rurales, satisfacción laboral de docentes de primaria y secundaria, satisfacción laboral de docentes de instituciones particulares y privadas, liderazgo educativo de zona urbana y rural y liderazgo directivo de instituciones educativas particulares y oficiales. Se justifica incluir en el estudio a ambos sectores (urbano y rural), sobre todo por las diferencias en las condiciones de trabajo de los docentes, considerando que es una población epicentro del conflicto armado por varias décadas.

A nivel social, beneficia a las comunidades educativas en mención, dado que, con base en los resultados obtenidos, se promoverán acciones encaminados a mejorar los distintos liderazgos educativos y proyectarla a un mejoramiento en la satisfacción de los docentes, derivando en los miembros de las Instituciones un mejor clima de aprendizaje. En el ámbito práctico, se considera que esta investigación brinda los cimientos para indagaciones y acciones educativas posteriores, para seguir precisando los factores que intervienen en el desempeño de los docentes.

#### **1.4. Presuposición filosófica**

El principio que guía esta investigación es la filosofía adventista de la educación en la que se cree que, en la trayectoria del Espíritu Santo, el carácter y las intenciones de Dios consiguen concebirse tal como están impuestas en el medio, la Biblia y en Jesucristo. Los caracteres distintivos de la formación adventista fundamentadas en la Biblia y los escritos de Elena G. de White, matizan la intención del salvador de la infalible enseñanza: regenerar a los seres humanos al perfil de su Creador. Procediendo de forma consolidada, el hogar, el colegio y la iglesia, ayudan con los agentes omnipotentes, con la finalidad de que los alumnos se dispongan a ser ciudadanos comprometidos en este mundo y alcancen a ser habitantes del mundo futuro.

La educación auténtica distribuye mucho más que un discernimiento académico, comienza el progreso ecuánime de todo el ser espiritual, erudito, física y socialmente. La enseñanza adventista prepara a los alumnos para tener una vida rentable y oportuna y posee como agentes educativos: (a) el hogar, por pensar que los papás son los primeros y más responsables que los docentes, con el compromiso de expresar el carácter de Dios en correlación con sus descendencias. Todo el ambiente familiar apoya a integrar los valores, las cualidades y la cosmovisión de los infantes y jóvenes. (b) la iglesia, teniendo en cuenta que esta lleva a cabo un rol de importancia en el quehacer pedagógico, que se lleva a cabo a lo largo de la vida. La población, como corporación de fe, brinda un contexto de aprobación y amor a los que se unen a ella, convirtiéndolos en seguidores de Cristo, testificando su fe en él y hundiendo su comprensión de la Palabra de Dios. (c) la escuela, por considerar que esta

complementa las enseñanzas impartidas en el hogar y promueve el aspecto académico de los estudiantes.

El objetivo de la enseñanza debe ser auxiliar a los alumnos a lograr su máximo potencial y a efectuar el plan que Dios tiene diseñado para su vida. Los escolares deben estar capacitados para ejecutar una ideología opinante, trabajar en la mayordomía de sus capacidades, revelar creatividad, estima por la hermosura, respeto por el ambiente y habilidad en la comunicación y la exploración de caracteres que los facultarán para practicar su vocación y seguir adquiriendo conocimientos a lo largo de su vida.

Detrás de cada niño hay un plan trazado en la mente del creador, lo que nos conlleva como maestros cristianos, nunca subestimar a estudiante. alguno.

¿Cómo se logra esto?

La empresa educativa para que funcione eficazmente, como un engranaje perfecto, necesita de un verdadero liderazgo directivo en cada una de sus instituciones y escuelas.

Con una excelente gestión de los directores ò rectores, siendo líderes semejantes a Jesús, tendremos estudiantes con mejores desempeños académicos, buenos y nuevos ciudadanos, una generación que redimida, producto del trabajo del líder educativo en sus maestros, den testimonio con sus vidas que imitar lo bueno, da frutos y vale la pena.

La luz del líder del universo, Jesucristo, el gran maestro, el gran líder, plasmada en las sagradas escrituras, sus enseñanzas, el recorrido histórico de principios administrativos al pueblo de Israel dados desde la antigüedad por el Dios Eterno,

implementar los principios del liderazgo de Jesús al interior de la práctica directiva, ayudará a inspirar a más de un maestro, viéndose reflejada plenamente en sus prácticas pedagógicas y en un muy buen ambiente laboral al interior de la institución educativa.

Ahora bien, mientras estemos en este mundo caído, podremos contrarrestar los efectos que tiene el pecado en los educandos, pero no borrarlos del todo. La mancha de maldad es una, realidad en las instituciones educativas. Estamos en guerra.

El sector educativo no escapa de este conflicto milenario entre las fuerzas del bien y del mal. Deserciones, bajo rendimiento académico en los estudiantes, alumnos con problemas psicosociales, riñas entre estudiantes, deficiente ambiente laboral entre docentes, falta de liderazgo en las instituciones educativas, precaria infraestructura, desmotivación docente, entre otros, son factores que inciden en el buen desempeño laboral y ponen en tela de juicio el liderazgo institucional.

Se cree desde una visión cristiana adventista, que el inicio del posconflicto cósmico, se dará en el momento de la segunda venida de Cristo a este planeta.

Será un evento sin igual. Sólo los salvos gozarán de cuerpos incorruptibles, inmortales y sin mancha de pecado alguno. El Señor nos recreará en un abrir y cerrar de ojos. La humanidad volverá a ser lo que fue antes de la entrada del pecado a este planeta.

Sanos tanto física como mentalmente, llenos de vigor, de salud y de un intelecto sin igual, semejantes a los del creador. Solo allí se impartirá la verdadera educación, la educación superior que le espera a los redimidos de todas las edades. Jesús será el maestro de maestros, el gran líder y nosotros los aprendices.

La eternidad se quedará corta frente al tema de la redención.

## **Capítulo II**

### **Marco teórico**

#### **2.1. Antecedentes**

A continuación, se resumen varios trabajos que guardan relación con las variables en estudio:

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales.**

Rojas (2019) determinó en su estudio con relación a las mismas variables lo siguiente; el cuerpo de docentes considera que es regular el liderazgo directivo en un 88.58%, su satisfacción laboral en la institución es regular con un 68,57% y concluye que la relación entre el liderazgo directivo y la satisfacción laboral docente es significativa con un nivel de correlación alto de 0.885 y con un nivel de significancia  $p < 0$ . Es un estudio descriptivo, correlacional y transversal, no probabilístico. El estudio se hizo en la escuela “Antenor Orrego Espinoza” de Nivel Secundario de Laredo, Trujillo-2019, con una muestra de 35 educadores.

Huaña (2018) desarrolló un estudio en Ayacucho-Perú. En ella se estudiaron las variables liderazgo directivo y satisfacción laboral docente. Es un estudio no experimental, descriptivo correlacional que se abordó en las instituciones educativas públicas del distrito de Ticllas con una muestra de 30 profesores

Se concluyó que hay una correlación entre estas dos variables del estudio con un valor del coeficiente de correlación moderada de 0,591, entre dichas variables, y el valor de p (nivel de significancia) es  $0,001 < 0.05$ .

Martos (2018) efectuó un estudio en Chepén, Perú, en la escuela de primaria N° 80386 de Chepén para determinar la correlación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente. Esta investigación es de diseño no experimental, cuantitativa y correlacional. La muestra estuvo determinada por 24 docentes. La conclusión a la que se llegó en este estudio fue que el liderazgo directivo se afecta en gran medida el rendimiento profesional del docente en dicho plantel educativo. Se llegó a la conclusión que el liderazgo directivo se afecta en gran medida el rendimiento profesional del docente en dicho plantel educativo.

Los resultados estadísticos exponen que existe una correlación significativa  $R=0,883$ , alta y con un  $p=0,000$ , lo cual implica una relación significativa entre estas dos variables de estudio.

Ricra (2017) realizó el trabajo de investigación titulado “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Chorrillos – 2016”, con el objetivo de determinar si hay relación entre el liderazgo directivo y el rendimiento del docente de los planteles Educativos que hacen parte de la población seleccionada. El diseño de investigación fue no experimental, de tipo transversal correlacional. La muestra estuvo constituida por 15 docentes pertenecientes a la población en mención y la técnica de recolección de datos fue la encuesta. Los resultados mostraron que existe una correlación significativa, positiva y directa entre el liderazgo directivo y el rendimiento del profesor.

Núñez (2017) desarrolló un estudio, con el objetivo de establecer la correlación entre la satisfacción laboral y el rendimiento laboral del profesor. El diseño fue no experimental con enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 100 docentes seleccionados de manera aleatoria estratificada, a quienes se le aplicó una encuesta a través de un cuestionario para las dos variables. Los resultados mostraron que existe correlación significativa positiva entre las variables consideradas.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

Bedoya et al. (2017), en su investigación titulada “Factores asociados a la satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior del Caribe Colombiano”, tuvo como objetivo principal describir los factores asociados a la satisfacción laboral. Para tal fin conformó una muestra de 100 docentes de un centro universitario del caribe colombiano con una antigüedad en el puesto de trabajo, igual o mayor a 1 año a quienes se les aplicó una encuesta versión S20/23 de Meliá y Peiró. Se trató de un estudio de alcance descriptivo, enfoque cuantitativo y diseño no experimental. Concluyó que las mayores desconformidades se relacionan con los espacios físicos del plantel y el sueldo y que, también, hay correlación grande entre el grado académico y los componentes de supervisión y participación, el cargo y factores de ambiente físico y prestaciones y la edad.

Rodríguez (2017), efectuó el estudio clima organizacional y nivel de satisfacción laboral percibidos por el personal de un grupo de colegios Adventistas de la Unión Colombiana del Norte, 2016, con el objetivo de determinar la relación y de qué tipo es, entre el clima organizacional y la satisfacción laboral percibida por los empleados de los colegios en mención. El enfoque de investigación fue cuantitativo, alcance

descriptivo, correlacional y de corte transversal. La población estuvo conformada **por** 64 empleados administrativos, docentes, de apoyo y de servicios, de tres instituciones educativas ubicadas en el Norte de Colombia a quienes se les aplicó el Cuestionario de satisfacción laboral, desarrollado por Chiang, Salazar, Huerta y Núñez (2008), y el clima organizacional con el instrumento de los investigadores Koys y Decottis, adaptado y validado por Chiang et al. (2008). Se pudo concluir que existe una correlación positiva altamente significativa entre las variables satisfacción laboral y clima organizacional.

Contreras y Jiménez (2016) llevaron a cabo la investigación, “Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención”, con el objetivo de describir y analizar el liderazgo de los directivos y el clima organizacional presente en la Institución Educativa en mención. Fue una investigación de diseño no experimental, de alcance descriptivo y cuantitativa. La población de estudio estuvo constituida por los directivos, profesores y alumnados de los grados 9°, 10° y 11° de la institución. La técnica para recolectar la información fue la encuesta a través del Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) y la Escala del Clima Organizacional (ECO) (Fernández, 2008). Se concluyó que existe relación significativa entre el liderazgo y el Clima Organizacional en la institución.

Rodríguez (2016) realizó el estudio, “Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela”, con el objetivo de describir el liderazgo existente en la Institución Educativa Pablo VI del municipio de Sopó con el fin de proponer orientaciones que promueva los aprendizajes de los estudiantes. La población estuvo conformada por las cuatro sedes (3 urbanas y una rural) de las que se obtuvo la

muestra correspondiente. El enfoque de investigación fue cualitativo. Se concluyó que los líderes que generan una integración intelectual y emocional, consoliden su equipo de trabajo en las instituciones educativas y esto les permita transformarlas en organizaciones eficaces, con altas expectativas, que fortalecen el liderazgo.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Marco legal.**

El Decreto 1278 de 2002, en su artículo 35, define la competencia como “una característica esencial de una persona que tiene una relación causal con su desempeño y éxito en el trabajo”, y además indica que la evaluación de competencias “debe permitir una valoración no menor de los siguientes aspectos: habilidades de logro y trabajo, habilidades de ayudar y servir, habilidades de influencia, habilidades de liderazgo y gestión, habilidades cognitivas y habilidades de efectividad interpersonal.

### **2.2.2. Marco teórico.**

#### **Situación del posconflicto**

La situación del posconflicto en Colombia, es el tiempo que viene después que se establece la paz entre las FARC y el gobierno colombiano con la firma del acuerdo de Paz en 2016 que puso fin a cinco décadas de conflicto con esta guerrilla y representa el camino hacia una paz duradera., es decir, un compromiso de paz entre el estado y los ciudadanos para lograr mejores condiciones y calidad de vida. Es así como se deja la violencia socio política y el conflicto armado en Colombia, devolviendo la seguridad y la tranquilidad a la ciudadanía. Este tiempo, posterior al conflicto, es un tiempo de desafío en todos los niveles y estratos sociales, en todas las actividades económicas, sociales,

culturales y religiosas. De allí que se vio necesario realizar un trabajo de investigación en el área de liderazgo.

En relación con el origen del conflicto armado en Colombia, Molano (2015), señala que la violencia entre los partidos políticos de la época, liberales y conservadores, año 1930 en adelante, dio origen a más de 50 años de lucha interna en el país. La férrea lucha por el poder político, bañó de sangre a Colombia tanto en las zonas urbanas como rurales, trayendo, pánico y zozobra a la población en general. Se estima que más de 8 millones de víctimas dejó la violencia, en cifras muy conservadoras.

Ahora, con el asesinato de Jorge Eliecer Gaitán, presidente del partido liberal el 9 de abril de 1948, se desató una crisis social llamada “El Bogotazo” que agudizó y marcó aún más el hilo rojo de la violencia en este país.

Las luchas campesinas y civiles se tornaron en el pan de cada día de la nación.

A aquellos territorios de paz, siembra y cosecha, a la tranquilidad del campo y la ciudad, les visitó la violencia. Esto trajo como resultado un desorden social único, huelgas de los distintos trabajadores del estado, paros estudiantiles, pérdida de relaciones políticas internacionales, como en el caso de Cuba y la migración del campo a la ciudad por parte de los campesinos, el despojo de la tierra al campesinado y el desplazamiento forzado, que según estudios fue considerada una de las más concurridas del orbe.

Ya para el año de 1960 debido a la crisis social que se desató, surgieron grupos guerrilleros como Las Farc (fuerzas armadas revolucionarias de Colombia), El ELN (ejército de liberación nacional) y El EPL (ejército popular de liberación), organizaciones

campesinas de corte comunista, quienes se armaron hasta los dientes declarándole la guerra al estado colombiano.

Ahora, bajo la presidencia de Misael Pastrana en el año de 1970, siguieron los desplazamientos masivos, se dio inicio al narcotráfico, la violencia urbana y la declaratoria de guerra entre el estado y estos grupos guerrilleros, ahondando la crisis social y económica del país.

En la década de los 80 y los 90, se propagaron los cultivos ilícitos de cocaína en el campo, fortaleciendo las arcas de los carteles de la droga. El cartel de Medellín a cargo de El capo Pablo Escobar Gaviria, quién fue dado de baja en la ciudad de Medellín y El Cartel de Cali a cargo de Los hermanos Orejuela, capturados y extraditados a Los Estados Unidos de Norte américa.

Fue una época horrible en el territorio colombiano perpetrado por estos dos grupos criminales y terroristas por quedarse con las rutas y el negocio del narcotráfico tan disputado por ambos bandos. Políticos, líderes sindicales, masacres, docentes, policías, deportistas, gente del común, sus víctimas por lo del tema de la extradición, una página negra que no vale la pena recordar.

Ya para el año 1990 se firma el primer acuerdo de Paz con el grupo guerrillero M-19, abriendo la posibilidad del diálogo como táctica para la solución negociada y pacífica del conflicto interno. Esta guerrilla se desmovilizó, pero quedaron en el tapete asuntos sin resolver para los desmovilizados. La sociedad y el gobierno no estuvieron preparados para afrontar con éxito el primer periodo del posconflicto en Colombia.

Otro hecho sin precedentes para el año 1991 fue la reforma a la constitución política de Colombia. Muchas cosas cambiaron en el papel y el país al parecer tomó otro

rumbo por lo escrito y concertado en esta mejorada nueva carta de navegación, en aras de reparar la estructura social y económica del país.

Se vieron grandes cambios, pero la mancha de sangre parecía no tomar tregua.

Según Molano (2015), nunca hubo voluntad política para dar solución a los asuntos acordados, razón por la cual el país se vio sumergido en un conflicto mucho más bélico que el de años anteriores y ahora con la entrada del neoliberalismo en la política económica, hacía que las demás guerrillas, los paramilitares, (grupo formado por campesinos y ganaderos para defenderse de la guerrilla) y la misma fuerza pública protagonizaran la segunda ola del terror en el país, perjudicando tanto a ricos como a pobres, al campo y a las zonas urbanas, al campesino, al docente, a líderes sociales a políticos, periodistas y otros miembros en diferentes sectores. Ahora, los paramilitares y la fuerza pública luchaban contra las guerrillas establecidas en el país, provocando en los campos las más cruentas batallas jamás narradas y conocidas. Ocurrieron muchas masacres, reclutamiento infantil, docentes, líderes sindicales del sector, directivos docentes amenazados, secuestrados, asesinados y desaparecidos, terrorismo, desplazamientos, falsos positivos, pobreza, mayor sub desarrollo, reclutamiento de niños y el auge a ciento por uno de los cultivos ilícitos, hicieron de este país algo peor que la situación ocurrida en años anteriores.

Ya para el año 2016, bajo el gobierno de Juan Manuel Santos Calderón, se firma el acuerdo de paz con las Farc -EP, dando así la pauta al segundo posconflicto que ha vivido el país que es objeto precisamente de esta investigación.

Para Castrillón, G y Cadavid, H (2017), fueron 50 años de lucha armada entre este grupo guerrillero y el estado colombiano. El proceso de paz comenzó en el 2012 y finalizó en el 2016. Se vivió una época bastante complicada en el país.

Las Farc-EP, demostraban su barbarie a través del secuestro tanto de civiles como de políticos que duraban años en cautividad y miembros de las fuerzas armadas, extranjeros y tomas a la población civil en los municipios apartados de la geografía colombiana, reclutamiento de menores, la siembra de cultivos ilícitos y su procesamiento, que, junto con el secuestro y la minería ilegal, financiaban su accionar delictivo. Este grupo ha sido el más sanguinario de todos los tiempos.

En las montañas de Colombia, tanto paramilitares como la guerrilla de las Farc-EP, en enfrentamientos por el control de zonas, protagonizaron innumerables hechos de violencia que siempre perjudicaron a la sociedad civil a través de masacres y desplazamientos forzados por la guerra y amenazas de muerte.

Una vez se firma el acuerdo de paz, viene un periodo de transición llamado, implementación de lo pactado en el acuerdo hecho por los actores del conflicto.

En materia de educación se concertó el fortalecimiento de la educación en el país, ampliando cobertura tanto en zonas rurales como en urbanas, infraestructura, contratación de nuevos docentes con el estado, entre otros. Castrillón, G y Cadavid, H (2017).

Ahora bien, según estudios realizados por Pérez, G.C et al (2018), p 1, la comunidad considera clave el papel del educador para la construcción de la paz.

Se llegó a la conclusión de que el docente es un agente de cambio, de transformación, donde la labor del directivo o rector en la buena planificación de los

planes estratégicos en sus políticas institucionales, junto con el apoyo del estado, son una excelente táctica para la reconstrucción del tejido social en estas comunidades víctimas de la violencia como también para la resocialización de los desmovilizados.

El docente, trabajando en estas zonas del posconflicto, debe ser un docente formado integralmente y preparado para poder dar respuesta a las diferentes necesidades que enfrenta toda la comunidad educativa de estas regiones donde se encuentran niños y adultos con traumas producto de la guerra a lo largo de décadas de conflicto armado.

El docente es un motivador, un constructor de paz y de convivencia pacífica, la esperanza para millones de niños y jóvenes víctimas del conflicto armado.

Según Pérez, G.C et al (2018), p 203, las actividades deportivas, artísticas, lúdicas y literarias integradas con las Tics han sido de gran interés y de acogida por parte de la comunidad educativa.

Tanto los programas, planes de estudio y los proyectos transversales, deben plasmar el desarrollo de grandes objetivos institucionales desde la dirección de estos establecimientos. Planeaciones que sean pertinentes frente al desafío de educar en el posconflicto tanto a víctimas como a victimarios, ya que educar en el posconflicto también es resocializar a la vida civil e integrar a aquellas personas que durante años utilizaron un fusil para ser escuchados.

Se plasma en esta investigación los estudios de la profesora Sánchez, en vista que en algunas zonas aún persiste cierta resistencia, aun cuando no sea el común denominador.

Según Sánchez, G.G. et al (2009), en los Montes de María donde se ubica el municipio de El Carmen De Bolívar, se vivió una guerra sin cuartel tanto en su zona urbana como en la rural. Los paramilitares comandados por Carlos Castaño su jefe, perpetraron una de las aniquilaciones más crueles que haya vivido el país. La masacre de El Salado, donde fueron asesinadas 60 personas, la razón, toda la población de este corregimiento era guerrillera, de acuerdo con los paramilitares, y el territorio les interesaba para desarrollar el contrabando de armas, el narcotráfico y la extorsión, entre otras actividades lucrativas ilegales, ya que ese lugar era un corredor estratégico. En vista de ello, toda la población se desplazó al casco urbano y el colegio del corregimiento se cerró. Se cree según los estudios, esta masacre fue auspiciada por las fuerzas armadas de Colombia con apoyo aéreo de helicópteros.

Haciendo énfasis en la reconstrucción de este territorio abandonado, con los años la gente de ese lugar vio la necesidad de retornar. Las vías de acceso y la zona habitable del pueblo estaban sumidas en la más espesa vegetación. Más de 100 hombres se encargaron de la limpieza del lugar y poco a poco los habitantes de esa región retornaron. El colegio en ruinas fue reconstruido y el estado hizo presencia a nivel educativo contratando bachilleres de la zona para dar inicio a las clases. Fueron años así.

Ya para el 2013 la secretaría de educación departamental de Bolívar, designó a dos docentes debidamente cualificados. Uno de ellos miembro activo y en regla de La Iglesia Adventista Del Séptimo día. Estos docentes de manera muy singular, sin rector ni coordinador, comenzaron la ardua tarea de la reconstrucción del PEI bajo la nueva realidad, el posconflicto en esa zona. Hasta la fecha, el colegio cuenta con 25 docentes

entre profesores y administrativos, con una población de aproximadamente 500 estudiantes en los 3 niveles de enseñanza.

En este lugar vino ayuda del estado para reconstruir el tejido social y además se sumaron diversas organizaciones, entre ellas, la más sobresaliente La Fundación Semana. En el lugar se estableció una escuela de música llamada Batuta, como también ayuda psico social a la población afectada por el conflicto.

Actualmente la institución educativa Técnico agropecuaria El Salado, ejerce su función social con la comunidad como cualquier otra escuela, pero bajo las políticas de la integración, la paz, la convivencia pacífica, el rescate de valores, la música, la cultura, la práctica del deporte y la literatura, como además de todo aquello que tiene que ver con los temas agropecuarios ya que su modalidad es en este nivel.

Los docentes de esta institución educativa no son de la zona, generalmente proceden del casco urbano del municipio y no trabajan con ninguna ONG ni fundaciones para no estar comprometidos ni relacionarse con este tipo de ayudas u otros agentes, en vista que circunstancias del pasado lo evidencian.

Los docentes y directivos en este punto son muy celosos y prefieren estar de lejitos con estas organizaciones. Pero a pesar de ello, esto no les impide desde la dirección del establecimiento, trabajar por la reconstrucción del tejido social.

La escuela Trabaja con base en su misión en aras de construir lo socio afectivo en su comunidad, apoyados con los recursos económicos girados por parte de la nación.

De acuerdo con Durán y Cuervo (2016), el camino es largo y duro, pero con la esperanza de un mañana mejor.

Todos los directores de las instituciones educativas de El Carmen De Bolívar, tanto públicas como privadas, encaminan sus esfuerzos administrativos y curriculares a involucrar a sus docentes y estudiantes en una meditación crítica sobre la situación del país en que vivimos, del cual forman parte, ayudando a los estudiantes a entender que el conflicto también es suyo, despertando en ellos el deseo de estudiarlo, comprenderlo y, por qué no, contribuir a la reconciliación en su municipio, para así ayudar a sanar las heridas del alma y perdonar.

Diversas actividades artísticas, culturales, académicas, religiosas y científicas son planeadas en las semanas de desarrollo institucional año tras año en los distintos establecimientos educativos del municipio, con la participación de toda la comunidad educativa, con el fin de despertar la autoestima de un pueblo, el amor a la vida, a la alegría, a la reconciliación, al perdón, a la reparación y al olvido.

El municipio de El Carmen De Bolívar cuenta con una escuela de música llamada, “escuela de música Lucho Bermúdez” patrocinada por el ministerio de cultura del estado colombiano. En ella los distintos colegios del municipio, involucran a sus estudiantes en las diferentes actividades musicales, danzas y bailes folclóricos.

Muchos niños participan de las clases de esta escuela y tanto jóvenes como adultos disfrutan de los conciertos al aire libre y en el auditorio de la escuela de música.

Un niño que toque un instrumento musical, jamás agarrará un fusil.

Así que las actividades que se planifican desde la dirección de los distintos colegios, tienen como fin el perdón, la reconciliación, y el olvido.

Pese a todo este gran esfuerzo mancomunado tanto de directivos como de docentes, que no es en vano, solo se logra minimizar un poco el impacto que tiene la maldad sobre la realidad social del individuo en sociedad.

A pesar de la barbarie que dejó el conflicto y de los mecanismos establecidos por generar de algún modo “paz”, “justicia”, “reparación” y “olvido”, el alma siente sed de justicia divina. En el ser humano víctima del conflicto armado en Colombia hay un llanto amargo que solo Dios puede borrar del alma. Por más que se haya firmado la paz y haber reestablecido el orden constitucional en el territorio, ¿quién devuelve a las víctimas del conflicto armado sus seres queridos y sus sueños no cumplidos?

Parece mentira, pero una de las primeras cosas que harán los redimidos será tomar libros y revisar caso por caso de aquellas personas que no quisieron ser salvadas por la gracia de Jesús. Inmediatamente después de su venida y ascensión al cielo con los salvos, habrá un periodo de tiempo en el posconflicto llamado el milenio. En todo este tiempo los redimidos tendrán la potestad de estudiar los casos de aquellas personas que no fueron redimidas. Eso si será un magnífico centro de estudios. Es una de las grandes ventajas del posconflicto a nivel educativo, estudiar toda una vida y aprender de la ciencia de la salvación y del gran maestro por excelencia. Y vi tronos, y se sentaron sobre ellos los que recibieron facultad de juzgar. (Apocalipsis 20:4 Versión Reina Valera, 1969).

Según White (1911), La mejor aula de todas, al aire libre y en un ambiente natural, con excelente clima, propicia para generar siempre un buen ambiente de aprendizaje y un buen ambiente laboral.

El gran tema de estudios en el posconflicto tanto para los redimidos como para los ángeles y los habitantes de los mundos no caídos, será la ciencia de la salvación o la redención. White (1911). Parece sencillo, pero el conocimiento adquirido será tal que colmará la mente, el corazón y la lengua.

La música será otro medio por el cual los redimidos de todas las edades expresarán loor al que vive y reina por los siglos de los siglos.

. Toda alma será saciada por la verdadera ciencia de la educación, dirigida por el líder de líderes y maestro de maestros.

### **Liderazgo**

El significado de liderazgo es de los que más discusiones han formado en la literatura científica, hay numerosas definiciones. Kreitner y Kinicki (1997) piensan que el liderazgo como un acto personal que dispone la autoridad de una comunidad. Este mecanismo ordenado se efectúa a través de una constelación de correlaciones que hay entre el líder y los seguidores. Este líder debe poseer como bases primordiales la complacencia de necesidades de su grupo, la seguridad y la propensión a la unidad. Por otra parte, el liderazgo es la capacidad de intervenir en un conjunto para que se alcancen los objetivos. El origen de esta autoridad podría ser prudente, tal como la proporcionada por la propiedad de una clase habitual en una organización (Robbins, 1999).

El liderazgo es un asunto hondamente participativo e intervenido, donde los pertenecientes a los otros equipos despliegan destrezas en un proceso semejante; involucra crear una trayectoria, perspectiva y tácticas para alcanzar un objetivo, organizando a las personas y a su vez incentivándolas (French y Bell, 1996). Liderazgo

es también, la autoridad interpersonal practicada en un escenario, regida por medio del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o algunos propósitos específicos. El liderazgo es tomado como un fenómeno que sucede meramente en la interacción social; tiene que ser estudiado de acuerdo a las correlaciones que coexisten entre personas en una estipulada distribución social, y no por el análisis de una sucesión de características particulares (Chiavenato, 1999).

De acuerdo a Donnelly, Gibson y Ivancevich (1996), algunos autores presentan al liderazgo como sinónimo de orientación; no obstante, es incorrecto y que los líderes no son los únicos que se localizan en la jerarquía de la administración, sino que también están en los conjuntos tornadizos de trabajo. Lo que diferencia el liderazgo de la dirección se ha determinado de la subsiguiente forma: el liderazgo es una porción de la trayectoria, pero no es en su totalidad de ella. El liderazgo es la habilidad de convencer al resto de personas para que busquen con frenesí el beneficio de propósitos concretados. Es el componente humano el que reúne a una comunidad y la motiva a cumplir los propósitos. Las actividades de la trayectoria como la proyección, la distribución y la toma de decisiones no son seguras hasta que el líder incita a la potestad de la estimulación en las personas y las direcciona hacia las metas. El liderazgo es la forma de sacudir masas y esto es solamente una fracción de los quehaceres del director (Ginebra, 1997).

De acuerdo a Siliceo, Casares y González (1999), el líder en las diferentes etapas y en cada campo de trabajo humano, es realmente un experto del conocimiento organizacional, siendo así, un acumulado de valores, costumbres, dogmas, rutinas, reglas, cualidades y gestiones que le proporcionan identidad, personalidad, sentido y

destino a una organización para alcanzar sus metas económicas y sociales. Kast (1973) citado por Sobral (1998) testifica que, el liderazgo es el proceso por el que un individuo practica consistentemente más predominio que los demás en la ejecución de las tareas de la comunidad. Asimismo, este autor resalta que ese predominio no consigue delimitarse a escasas situaciones, sino que debe permanecer en el tiempo. Esto induce a que el rol del líder sea inquebrantable, en el sentido que se le otorga capacidad de autoridad sobre una comunidad terminante y por un ciclo temporal de alguna forma amplia.

También, McFarland (citado por Sabucedo, 1996) resaltaba que, el líder es quien crea las situaciones, sino no sucederían. En conclusión, los líderes son personas que efectúan la influencia y capacidad de movimiento en una comunidad o grupos numerosos de personas.

### **Características de un líder**

Son muchos los autores que han propuesto las principales características de un líder, entre ellos destacan:

Covey (1989) plantea que un líder debe ser proactivo, competente, soñador y saber precisar antelaciones, se fundamenta en relaciones ganar-ganar, comprende para ser comprendido, creativo.

Para De Pree (1993), un líder debe ser completo, confidencial, instintivo, osado, perspectiva amplia, comprometido y acomodadizo al cambio.

Toole (1996) considera que un líder debe ser: completo, confidencial, que escuche, reverencia a los otros, pragmático y perseverante.

Warren y Nanus (2008) considera que un buen líder maneja el cambio, es proactivo, innovador, independiente, autónomo, íntegro y preparado.

Gardner (1993) considera que un líder debe ser motivador, importante, sacrificado, don de gente, vehemente, divertido, blando y riguroso.

Para Bennis (2008), un líder debe ser visionario, apasionado, íntegro, confiable, curioso y osado.

### **Estilos de liderazgo**

Según Cuadrado (2001), el estilo de liderazgo se refiere a las formas en que se regula el comportamiento de liderazgo, aunque el estilo de liderazgo no debe confundirse con el comportamiento de liderazgo, porque el comportamiento es más específico y el estilo específico.

Barahona y otros (2011) señala que desde 1940, autores como Lewin, Lippit, White (1939) y sus colaboradores en la citada universidad han identificado estilos de liderazgo autoritario, democrático y autodirigido. Haga esto tomando diferentes clubes de niños como grupos de estudio. Así, Peris (1998) indica que la primera investigación para identificar estilos de liderazgo fue desarrollada por Lewin, Lippit y White en 1943. Cardona y Boelvas (2010) señalan que al referirse a estos estudios, el constructor ambiental es el principal delegado a la gestión de la comunidad, trabajando de tres maneras, de tres maneras: de manera profesional. de manera democrática, gestionando la injerencia activa de cada miembro del grupo; Y el pasaporte permite a la gente falsificar lo que quiera.

#### **a. Liderazgo autocrático**

Basa su liderazgo en el autoritarismo. El líder toma las decisiones y los pertenecientes al grupo las llevan a cabo. Generalmente no hace parte del trabajo inmediato, exceptuando cuando le toca enseñar cómo se realiza, él lo que hace es mandar, organizar, etc. Es muy elegante, a veces mandón, al elogiar y criticar lo que hacen los miembros de la banda. Elogió y criticó más que otros gobernantes y consolidó su poder.

#### **b. Liderazgo democrático**

Su liderazgo se fundamenta en la relación con el grupo y la pericia. Todo plan es materia de discusión en el grupo, cosa que el líder fomenta y favorece. En cuanto al trabajo actúa como cualquier miembro del grupo. El compromiso de la organización conlleva tiempo y energía. Es un líder objetivo al momento de realizar críticas o elogiar el trabajo.

#### **c. Liderazgo laissez – face (liberal)**

El líder no tiene autoridad para liderar. Permite total libertad de toma de decisiones individuales sin ninguna interferencia práctica del líder, que actúa solo en casos extremos. Gran parte del tiempo toma la actitud de “uno más”, muy pocas veces realiza comentarios espontáneos a cerca de los pertenecientes al grupo. “Si desean saber que opino, ya me preguntarán”. No busca evaluar ni regular.

### **Enfoques modernos de liderazgo**

#### **a. Transformacional**

Logros de los líderes, más que en sus características personales.

#### **b. Estratégico**

Aquel que ocupa el manejo con base al bosquejo y ejecución de la misión, visión y las habilidades.

### **c. De servicio**

Manifestarse el beneficio propio a favor de las escaseces de los demás. Fomenta el progreso exhaustivo de sus seguidores.

### **d. Basado en valores**

Transmisión y énfasis en la práctica de los valores humanos y organizacionales

#### **Liderazgo educativo**

En educación el liderazgo apunta a la gestión ordenada y eficaz del cuerpo de docente, para que así conlleve a los planteles educativos a ser competidores y de aptitud. Hablar de liderazgo y educación, es hablar de cambio, eficacia, competencia, colectividad, patria, progreso y progresión; actualmente no es legítimo hablar de directores escolares, ahora el concepto ha sido modificado por director – líder escolar, ya que éstos su función es coadyuvar al desarrollo pedagógico de una nación (Álvarez, Torres y Chaparro, 2016).

En el ámbito educativo, el ejercicio del liderazgo está entonado por el compromiso del director – profesor en el fomento de cambios que desglosan de la interacción de la comunidad estudiantil, cuerpo de padres y colegas y resto de pertenecientes. (González y González, 2012).

El liderazgo educativo se establece con el dinamismo de formar personas sobre la base de ideales filosóficos y, en consecuencia, en la educación general. En el ámbito estratégico y confiable con una especificidad lógica de perspicacia cultural, ambiental y social, entrelazada y en evolución. Así, se cede la proyección del ser, hacia un sentido

completamente educativo, lo que se ve reflejado en sus dimensiones y espacios los cuales avalan optimizar calidad de vida, referente a lo profesional y propio, respaldado en la ética y en la apreciación de los recursos de las generaciones próximas (Garbanzo y Orozco, 2010).

De acuerdo a Rodríguez-Molina (2011), se han mirado las otras formas de liderazgo empresarial en el área educativa, el cual tiene un impacto real y seguro en todo el escenario, los docentes y estudiantes, en el que el liderazgo se refiere como liderazgo pedagógico, ya que almacena las bases del liderazgo empresarial para emplearlo en la enseñanza. Menciona también, que estas hipótesis (en el área escolar) se centran en los semblantes, direcciones y actos del líder; este componente es de los más que más importancia tiene en la enseñanza de los estudiantes.

Para el presente trabajo de investigación se consideran las dimensiones para el liderazgo educativo propuestas por Álvarez, Torres y Chaparro (2016).

#### **a. Liderazgo Institucional**

Las administraciones educativas tienen como compromiso idear condiciones para que los planteles educativos sean sitios de sana convivencia, aprendan y logren tener éxito en sus propósitos pedagógicos. La realidad demuestra que en muchos casos existe una contradicción entre los intereses y necesidades de la administración y los de docentes, alumnos y familias (Abad, 2010). El liderazgo institucional se trata de vincular los reclamos sociales a las carencias de docentes y estudiantes. Cuando el objetivo principal es la convivencia, este liderazgo se reduce esencialmente a lo siguiente:

Brindar un cuadro vigente para realizar una correcta gestión de la convivencia un propósito de aprendizaje democrático.

Inducir a la formación del profesor en el mandato de la convivencia en el centro y en el salón de clases.

Fomentar y apoyar el trabajo de estructuras participantes de docentes y estudiantes en el centro, con su oportuna declaración en el horario.

Valorar y brindar sustento y reconocimiento a los centros cuando perpetren prácticas eficaces.

### **b. Liderazgo directivo**

Abbad (2010) señala que en este tipo de liderazgo educativo, el equipo directivo de cada centro juega un papel importante en la configuración de un modelo de convivencia estudiantil. Claramente o sin ambigüedades, cada equipo directivo toma decisiones que impiden detectar, intervenir y advertir sobre los conflictos que surgen de la convivencia diaria. Contrariamente a Abad (2010), Summers (2006) informa que el liderazgo administrativo es autoritario. A menudo explica que son explotados cuando el líder tiene que decidir unilateralmente qué hacer sin comentarios ni preguntas. La necesidad de usar este estilo de liderazgo puede ser el resultado de que el líder tenga más conocimiento de lo que está pasando, o una decisión que alteraría la calma de la comunidad. Esta forma de liderazgo se puede reconocer mediante evaluaciones simples como "Las bromas entre los empleados en el proceso son intolerables".

### **c. Liderazgo pedagógico**

La creación de un modelo de gestión de calidad en las instituciones educativas requiere impulso institucional, estímulo y valentía del equipo directivo, que a su vez reclama un liderazgo capacitado para garantizar la seguridad en el espacio operativo, así como nutrir las operaciones intervencionistas.

Abad (2010) denomina a este tipo de liderazgo educativo liderazgo y su principal objetivo es posibilitar el desarrollo de redes de actuación para mejorar la convivencia. Por lo tanto, el liderazgo educativo promueve la participación de la agencia educativa en la toma de decisiones y se compromete a implementar iniciativas progresistas. Ella misma afirma que se trata de un verdadero liderazgo conjunto. En contraste con el liderazgo institucional y administrativo, el autor trata el caso del liderazgo educativo, y inicialmente no se creó la estructura ni los individuos que realizan estas funciones. El desarrollo del liderazgo educativo de acuerdo con las aspiraciones de la gestión de la calidad requiere voluntad para ejercer este rol de liderazgo y capacidad para hacerlo. Otra cualidad del liderazgo educativo que el autor menciona e informa es la capacidad de facilitar las operaciones grupales. Tratar la coexistencia de manera interactiva requiere crear grupos de trabajo que dividan tareas y actividades. El grupo de trabajo conformado por docentes del centro educativo realiza sus actividades de manera sistemática y es altamente reconocido por los integrantes, es capaz de trasladar este ejercicio a otros grupos de estudiantes, y el grupo también lo hará. Este ejercicio de liderazgo muestra una forma de trabajar con grupos señalados por Abad (2010) como grandes líderes. El liderazgo educativo se basa en el trabajo en equipo y dedica gran parte de su energía a crear estructuras que incluyan a estudiantes y docentes. Cuando este no es el caso, la persona que conduce tendrá que soportar mucho trabajo y sentirse incómodo al estar en un lugar apartado de otros estudiantes y profesores.

## **Satisfacción laboral**

### **Definición**

La creación de un modelo de gestión de calidad en las instituciones educativas requiere impulso institucional, estímulo y valentía del equipo directivo, que a su vez reclama un liderazgo capacitado para garantizar la seguridad en el espacio operativo, así como nutrir las operaciones intervencionistas.

Abad (2010) denomina a este tipo de liderazgo educativo liderazgo y su principal objetivo es posibilitar el desarrollo de redes de actuación para mejorar la convivencia. Por lo tanto, el liderazgo educativo promueve la participación de la agencia educativa en la toma de decisiones y se compromete a implementar iniciativas progresistas. Ella misma afirma que se trata de un verdadero liderazgo conjunto. A diferencia del liderazgo institucional y administrativo, el autor trata el caso del liderazgo educativo, en el que inicialmente no se estableció la estructura ni los individuos que desempeñarían estas funciones. El desarrollo del liderazgo educativo de acuerdo con las aspiraciones de la gestión de la calidad requiere voluntad para ejercer este rol de liderazgo y capacidad para hacerlo. Como se ha analizado, actualmente no existe un concepto universal de trabajo o satisfacción laboral, pero muchos autores diferentes crean sus propias ideas, adaptando lo que han estudiado. Por tanto, observamos cómo el trabajo o la satisfacción laboral es concebida como una forma, una emoción y un sentimiento y se relaciona con el clima, la estabilidad mental y el equilibrio personal. De acuerdo con autores como Caballero (2003) y Anaya y Suárez (2010), se dice que se corresponden tres dominios en cuanto a la satisfacción laboral: influencia, actitud y percepción; Es decir, al percibir la vida en acción, se desarrolla una emoción, y dependiendo de cuál sea, muestra un don.

Robbins y Coulter (1996) definen la satisfacción laboral como la actitud general de una persona hacia su trabajo. Un individuo que disfruta de un alto grado de placer en un puesto tiene una actitud positiva hacia sí mismo; Un individuo que no está satisfecho con su posición tiene una actitud negativa hacia ella.

Kreitner y Kinicki (1997) afirman que la satisfacción laboral es una respuesta emocional o emocional a varios aspectos del trabajo de un individuo. Lorenzo y Sainz et al. (1991), la materialización de la satisfacción laboral como una práctica satisfactoria de desarrollo psicológico, que surge de la puntuación cada día más alta en el desempeño laboral, el reconocimiento de lo que uno hace, el compromiso, la formación del conocimiento, la independencia científica y el placer en el trabajo. sí mismo. Anaya y Suárez (2007) expresan que la satisfacción laboral es vista como una fase emocional positiva que desencadena una respuesta emocional al trabajo.

Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como el sentimiento de placer o positividad que experimenta un individuo al realizar un trabajo que ama, en un ambiente que le permite estar cómodo, en una empresa u organización. Lo que ama y distingue de él es una serie de compensaciones sociales y psicológicas acordes a sus expectativas. Brüggemann (citado de Padrón, 1994), señaló que la satisfacción laboral es el efecto de comparar lo que se ha hecho y lo que hay que hacer, cuanto menor es la brecha, mayor es la satisfacción.

### **Características personales que ejercen influencia sobre la satisfacción laboral**

Las características personales no solo han llamado la atención de las investigaciones en psicología, sino también las investigaciones sobre estructura organizacional, interesadas en analizar y estudiar la influencia de las características

personales de los trabajadores tales como: edad, género, nivel educativo y experiencia laboral que inciden en la satisfacción laboral. Las características personales relacionadas con el bienestar laboral no son precisamente observables, pero también pueden reflejar los valores de los sujetos sobre su trabajo y su vida. Además, a la hora de interpretar y analizar la satisfacción laboral, se debe considerar que las condiciones de vida como el entorno laboral (especialmente familiar) se han integrado como variables.

#### a. Edad

Los empleados de mayor edad por lo general tienden a sentirse más cómodos o satisfechos con sus empleos, debido a factores como: menores expectativas, un mejor ajuste a su situación laboral, experiencia, etc. También, hay una relación entre su edad y el puesto a ocupar, en esto influiría su experiencia laboral y su movilidad en el pasado (Clark, 1996). Existe también otra relación entre las diferencias de edad y los juicios laborales. Por ejemplo, los trabajadores de mayor edad podrían pasar por alto o no darles importancia a algunos aspectos, que por lo general generan insatisfacción como el sueldo, el puesto de trabajo, oportunidades de promoción. Desde otro punto, los empleados jóvenes no presentan los mismos niveles de satisfacción porque sus expectativas son mucho más elevadas y no se adaptan de la misma forma al trabajo, claro que hay excepciones, pero generalmente la relación es directamente proporcional, es decir, a mayor edad; mayor satisfacción (Clark, 1997).

#### b. Género

Aparte de analizar la edad en la satisfacción laboral, otro factor influyente es el género, desde que se incluyó la mujer a la vida laboral algunos investigadores como

Clark y Oswald (1996) piensan que, es un factor digno de análisis. De acuerdo a los mencionados anteriormente, muchas investigaciones concuerdan en que existe una discriminación hacia la mujer en el mercado laboral, lo que quiere decir que para ellas hay una menor retribución, menos oportunidades y mayores tasas de despido. Pero a su vez, esos mismos estudios informan que las mujeres presenten un nivel más alto de satisfacción que los varones, pudiendo explicarse esto, debido a que ellas al momento de trabajar tienen las expectativas más bajas (Clark, 1997).

#### c. Nivel Educativo

El nivel educativo es visto como la posibilidad de lograr una mejor adecuación laboral, porque las personas que disfrutan de un nivel superior tendrán la posibilidad de obtener buenas oportunidades laborales. Es en esta situación que la investigación sobre el impacto de la educación en los resultados laborales muestra que las personas con niveles de educación superior pueden obtener mejores beneficios, ascender rápidamente, tener más oportunidades y encontrar mejores trabajos en general. Sin embargo, si la efectividad del trabajo depende de la comparación entre resultados y deseos, y con la mejora de la educación, los trabajadores con estas características no están necesariamente satisfechos con el trabajo (Clark y Oswald, 1996).

Se espera que haya una relación favorable entre la satisfacción y la antigüedad; es decir, la antigüedad en el empleo podría ser más satisfactorio al llenar al trabajador de oportunidades y compromisos en el puesto de trabajo, de este modo, acoplarse de la mejor manera al trabajo deseado por la persona, “a mayor edad menores expectativas y mayor ajuste a la situación laboral” (Davis y Newstrom, 1987). Esto suponiendo que un empleado que con el pasar de los años siga ocupando el mismo puesto de empleo y

de esta manera su antigüedad. Los puntos señalados anteriormente se refieren a características personales que pueden afectar los niveles de satisfacción laboral; sin embargo, existen algunas características o condiciones específicas del lugar de trabajo, como el salario, las horas de trabajo, la estabilidad o inestabilidad laboral, y las relaciones laborales que también afectan la satisfacción laboral.

### **Características asociadas al Trabajo que ejercen influencia sobre la Satisfacción Laboral**

Para obtener un concepto adecuado de satisfacción laboral, no solo es necesario considerar los aspectos personales que inciden en la satisfacción laboral, como los mencionados anteriormente, sino también determinar las características directamente relacionadas con el trabajo, que producirán satisfacción subjetiva.

El modelo teórico Janssen, Jonge y Bakker (1999) especifica cuatro tipos de variables relacionadas con el trabajo y los resultados (satisfacción): características de la tarea (diversidad, autonomía, retroalimentación); condiciones de trabajo (sobrecarga de trabajo, condición física, Ambiguo); relaciones sociolaborales (apoyo social y participación); condiciones laborales (salario, seguridad laboral y oportunidades de ascenso). Robbins (1999) agrupó y resumió una serie de características relacionadas con el trabajo que afectan la satisfacción laboral:

#### **a. Trabajo mentalmente desafiante**

Los trabajadores por lo general prefieren empleos donde tengan la oportunidad de emplear sus destrezas y que a su vez brinden una variedad de compromisos, libertad y retroalimentación del desempeño de estas. Estas características hacen que un cargo mentalmente retador o desafiante. Los empleos que no tienen tanto desafío generan

aburrimiento, pero si el resto es excesivamente grande genera frustración y una sensación de fracaso. Entonces, debe ser un reto moderado, gran parte de los trabajadores experimentará y vivirá placer y satisfacción.

b. Recompensas justas

Los trabajadores quieren sistemas de pago y políticas de promoción justas, sin que existan ambigüedades y vayan acorde a sus expectativas. Cuando el pago se ve como algo justo de acuerdo a la demanda del empleo, el grado de destrezas de la persona y los estándares de salario de la sociedad, aumenta la satisfacción. Pasa que muchas personas aceptan o acceden a trabajar por cantidades bajas de dinero a cambio de laborar en un área determinada o en un trabajo menos demandante, o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace de la remuneración con la satisfacción no es necesariamente la cantidad absoluta que se recibe, sino la concepción y lo que se percibe como justo. Los ascensos brindan oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las personas, más compromisos y ascenso en el estatus social. Las personas que perciben que las decisiones de promoción se realizan con rectitud, honra y justicia, tal vez experimenten mayor satisfacción laboral.

c. Condiciones favorables de trabajo

Los trabajadores tienen interés en su ambiente laboral, tanto para su bienestar como para la facilidad de hacer correctamente sus labores. Las investigaciones exponen y confirman que los trabajadores tienen preferencia por los ambientes físicos que son seguros y cómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían tampoco estar en el extremo- por ejemplo, el excesivo calor,

luz escasa, etc. También, gran parte de los trabajadores prefieren trabajar cerca de su hogar, en instalaciones cómodas, modernas y con un buen equipamiento.

d. Compañeros que brinden apoyo

El empleo es una actividad que topa las necesidades de interacción social, en donde los dirigentes vienen a ser los principales determinantes de Satisfacción laboral. Esta relación no es sencilla, de acuerdo con investigaciones, se concluyó que los trabajadores con jefes o dirigentes tolerantes se encuentran más satisfechos que los que tienen dirigentes estrictos, tiranos e intolerantes.

e. Participación en la toma de decisiones

Según varios estudios, la mayor participación de cada trabajador en el proceso de toma de decisiones aumenta la satisfacción. “Cuanto mayor sea la congruencia entre la participación deseada y la percepción de participación efectiva, mayor es la satisfacción”.

### **Teorías o modelos que explican la satisfacción laboral**

#### **Modelo de dos factores de Herzberg (1959)**

Esta es una de las teorías más influyentes en lo concerniente a la satisfacción laboral. Se le conoce como la teoría de bifactorial de Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). Este autor mencionó que hay 2 grupos o elementos que tienen influencia en la motivación y que trabajan en la satisfacción de los empleados. Un grupo de factores intrínsecos y otro de factores extrínsecos.

#### ***Grupo de factores intrínsecos o motivacionales***

Son específicos del entorno laboral. Se relaciona con el contenido del puesto, es decir, las tareas y responsabilidades relacionadas con el puesto, que producen

resultados satisfactorios duraderos entre los trabajadores y aumentan la productividad, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Este conjunto de factores está directamente relacionado con la satisfacción laboral.

### ***Grupo de factores extrínsecos o Higiénicos***

Se trata de las condiciones que tiene la persona al momento de laborar, pero en su máximo sentido, donde se encuentran las retribuciones externas (condiciones físicas y ambientales) que no están incluidas en la naturaleza del empleo; es decir, la remuneración o pago, entorno físico, políticas o normas de la empresa, la seguridad y el clima laboral. Este conjunto de variables no genera una satisfacción de manera directa al momento de ejercer el trabajo y están relacionadas con la insatisfacción. El autor menciona que cuando una persona está a gusto en su cargo, se le atribuyen características del grupo de factores intrínsecos o motivacionales. Contrario al enfoque tradicional, Herzberg dice que lo contrario a la satisfacción no es la insatisfacción, sino que viene a ser la no satisfacción; es decir, la eliminación de características insatisfactorias de un cargo, no exactamente hace que el puesto no tenga un grado de satisfacción. De la misma manera pasa con la insatisfacción, ya que esta no es la satisfacción, sino la no insatisfacción. Teniendo en cuenta los factores mencionados que llevan a la satisfacción con el cargo se les separa y son diferentes a los que llevan a la insatisfacción con el cargo.

### **Teoría de las Necesidades de Maslow (1954)**

Esta teoría es quizás una de las teorías de la motivación más conocidas, y está estrechamente relacionada con el concepto de satisfacción porque asume que la

personalidad de un individuo está guiada o motivada precisamente por sus necesidades. Maslow asume que existe una jerarquía de cinco necesidades en todos.

a. Las necesidades fisiológicas: se resumen en las siguientes necesidades: alimentos, líquidos, refugio, género y otras necesidades físicas.

b. Las necesidades de seguridad: incluyen necesidades físicas, psicológicas y económicas, seguridad y protección contra daños físicos y mentales.

c. Las necesidades sociales: implican dar amor y encontrar respuestas emocionales entre otras.

d. La autoestima: debe ser estable y altamente valorada en función propia y la autoestima de los demás; reconocimiento, estatus, logros, etc.

e. La autorrealización: se define como una tendencia de renovación y potencial de desarrollo que hace que las personas se sientan tan realizadas como seres humanos. Deseo de ser una persona capaz de ser; crecimiento, realización del potencial personal, en definitiva ... “el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo”

### **Teoría de la discrepancia (Locke 1976)**

Esta teoría fue propuesta por Locke (1976), quien partió de la proposición de que la satisfacción laboral es una función del valor laboral más importante para las personas, y ese valor puede obtenerse desempeñando determinadas funciones del trabajo en sí. En este sentido, Locke cree que los valores de una persona se clasifican según su importancia, por lo que todos mantienen una jerarquía de valores. Locke presentó tres factores principales que ayudan a aclarar las diferencias, a saber:

a. La satisfacción con las dimensiones del trabajo. Esto resuelve el problema de la evaluación emocional de diversos aspectos inherentes al puesto de trabajo.

- b. Descripción de las dimensiones. Hace referencia a percepciones que nada tiene que ver con las emociones y se encuentran en experiencias relacionadas con las normas laborales.
- c. Relevancia de las dimensiones. Este punto afronta la importancia que las dimensiones del trabajo tienen para la persona.

### **Teoría del ajuste en el trabajo, Dawis y Lofquist (1984)**

Esta teoría asume que se debe determinar el mejor ambiente de aprendizaje y trabajo adecuado para el individuo, las destrezas específicas del individuo y la preferencia personal pueden ser contrarias a las habilidades del entorno educativo / profesional. Según el autor, las personas intentan desarrollar y mantener cierta correspondencia con el entorno laboral a partir de un proceso continuo y dinámico, y lo denominan "trabajo adaptado".

Asimismo, esta teoría señala lo siguiente:

- a. Los resultados positivos se consiguen teniendo en cuenta la relación existente entre las competencias y capacidades de cada quien y, las competencias y capacidades necesarias para la realización exitosa de dicha función, involucrando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales.
- b. La satisfacción laboral depende de la relación existente entre necesidades personales y el sistema de recompensas, involucrando la relación entre competencias individuales y las competencias necesarias.
- c. Las relaciones entre los resultados exitosos y las competencias necesarias para realizar la función, son medidas por la satisfacción del empleo.

- d. La relación entre la satisfacción laboral y las necesidades aumentadas, también son medidas de acuerdo a los resultados satisfactorios.

Una satisfacción insuficiente o resultados no satisfactorios pueden hacer que las personas abandonen la organización (despidan o abandonen la organización). Finalmente, la teoría considera que la satisfacción laboral es el resultado de las diferencias entre las necesidades y valores buscados por los individuos que buscan realizar funciones a nivel funcional y las diferencias entre lo que realmente sucede en este nivel.

### **Modelo de las determinantes de la Satisfacción Laboral de Lawler**

Sugiera las relaciones entre 'expectativas y recompensas' para varios aspectos del trabajo. Finalmente, está la perfección de la teoría de la motivación de Lawler (1968). Lawler partía de la siguiente premisa: la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa creará satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Así, si la retribución efectivamente obtenida supera la que se considera suficiente o comparable, el trabajador ha alcanzado un estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en la dirección opuesta, aparecerá la insatisfacción. Cuanto más alto sea una persona y más responsabilidad, educación, habilidad y antigüedad tenga, más se espera que reciba, mayor será su salario. Cuanto más dependan los trabajadores de su salario para satisfacer sus necesidades básicas en la vida, más se verá afectada su satisfacción con la compensación por el costo de vida.

### **Satisfacción laboral docente**

Los gustos/disgustos de los docentes se han abordado abordando muchos conceptos como 'ansiedad del docente', 'estrés', 'ansiedad del docente' (Zubieta y

Susinos, 1992, 11) y 'malestar del docente' (Esteve 1994) y fatiga (Moreno-Jiménez, 1999, 163-180), para identificar sus factores y variables. 1995), la satisfacción personal y profesional se relaciona en gran medida con el equilibrio y la unidad mental. En otras palabras, la satisfacción es innata en el carácter y desempeño profesional de los docentes y por ello influye en el ámbito emocional provocando estrés, ansiedad y en ocasiones desagrado. En consecuencia, la complacencia se puede observar desde dos puntos:

a) Perspectiva personal. En este punto, la satisfacción está dada por el desempeño profesional que posee cada persona y las facultades que ejerce del mismo.

b) Perspectiva profesional. Donde ocurren las relaciones de sujeto a sujeto, en el centro de trabajo como en el medio, quienes proporcionarán zona al agrado o desagrado del ser.

Lo opuesto a satisfacción es desagrado o insatisfacción con el trabajo del maestro. Se trata de discriminación individual que los docentes ejerzan su labor como profesionales de la educación en un puesto en el que desarrollan un rol diferente al de los demás profesionales. Puede apreciarse como un factor profundamente integrado en la excitación, el estrés, la fuerza laboral, las relaciones interpersonales, etc.

Se infiere que es agrado o desagrado que ocurre cuando los empleados se sienten enérgicos o de bajo rendimiento, lo que limita las relaciones en el lugar de trabajo y área de trabajo. Al revisar la guía de satisfacción de los empleados en instituciones educativas, por favor refiérase a factores como "satisfacción laboral", "estrés", "síndrome de burnout" y "estrés", algunos elementos son útiles si se identifican

brevemente para comprender el contexto en el que se encuentra. están trabajando (Morán y Manga, 2005).

Para Caballero (2003: 202), la satisfacción laboral está relacionada con las circunstancias específicas de su trabajo como docente y la idiosincrasia de su carácter, en la medida en que todo ello va más allá de su resistencia emocional, cultivando la inercia, el estrés y provocando 'malestar'... desde un punto de vista profesional. Díaz (2005) señala que la satisfacción laboral de los docentes puede ser vista como “el resultado de enfrentar las condiciones que los impulsan a ser y lo que deben ser de acuerdo a sus expectativas”.

### **Dimensiones consideradas en la satisfacción laboral docente**

En este estudio se tienen en cuenta los aspectos propuestos por la Unidad de Evaluación de la Calidad de la Universidad de Salamanca: organización, actividades docentes, actividades de investigación, actividades de gestión, comunicación y coordinación, infraestructura de instalaciones y recursos, formación, participación en la mejora, dedicación, motivación y reconocimiento.

## **2.3 Hipótesis**

### **2.3.1 Hipótesis principal**

- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la satisfacción laboral de los profesores de los planteles Educativos de El Carmen de Bolívar es significativa.

### **2.3.2 Hipótesis específicas**

- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.

- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.
- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad investigadora de los profesores en los Planteles Educativos de El Carmen de Bolívar es significativa.
- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y las actividades de gestión docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.
- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la comunicación y coordinación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.
- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la infraestructura y recursos de trabajo para los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.
- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la formación de los profesores en los planteles educativos de El Carmen de Bolívar es significativa.
- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la implicación en la mejora de los docentes en los planteles Educativos del Carmen de Bolívar es significativa.
- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la dedicación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.

- La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la motivación y reconocimiento de los profesores en los Planteles Educativos de El Carmen de Bolívar es significativa.

## Capítulo III.

### Materiales y métodos

#### 3.1 Tipo de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo, debido que en ella se cuantifica y se mide una serie de atributos de las variables, para llegar a formular y describir las tendencias observadas y enunciar las nuevas hipótesis; todo fundamentalmente a través del conocimiento cuantitativo (Hernández, Fernández y Baptista. 2003)

#### 3.2 Diseño de la investigación

La investigación es no experimental de corte transversal, puesto que no se manipularon las variables y los datos se recogieron en un solo momento.

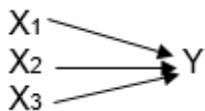
Es descriptiva correlacional, porque tiene por objeto establecer relaciones de influencia, de variación conjunta entre las distintas variables que caracterizan al fenómeno. (Hernández et al. 2003).

#### Representación gráfica del diseño

Modelo correspondiente a las hipótesis específicas



Modelo correspondiente a la hipótesis principal



### 3.3 Población y muestra

La población de la presente investigación estuvo conformada por el cuerpo directivo y profesores de los planteles educativos de El Carmen de Bolívar, 2020. Esta población está discriminada de la siguiente forma:

Tabla 1

*Discriminación de la población*

Sector o zona	Tipo de Instituciones	Número de docentes primaria y secundaria
Urbana	Privadas	120
Urbana	Públicas	553
Rural	Públicas	244
Total		917

La muestra estuvo constituida por 210 docentes de las instituciones públicas y privadas de los sectores urbano y rural de El Carmen de Bolívar, 2019, seleccionados de manera estratificada, de forma aleatoria, discriminados así:

Tabla 2

*Discriminación de la muestra*

Sector o zona	Tipo de Instituciones	Número de docentes primaria y secundaria
Urbana	Privadas	27
Urbana	Públicas	126
Rural	Públicas	57
Total		210

### 3.4 Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valoración
Predictora: X: liderazgo educativo	X <sub>1</sub> : liderazgo institucional	El equipo directivo construye el conocimiento y habilidades. Influencia en otros organismos. El dirigente da solución a los problemas de forma creativa e innovadora. Evaluación y apoyo a otros centros. Motivación y compromiso. El equipo directivo se adapta a los cambios y los genera. El director escolar es un referente como persona. El director escolar tiene buenas relaciones interpersonales. El director es un excelente comunicador. Marco legal institucional Distribución de tareas y obligaciones.	1 - 11	Totalmente en desacuerdo (1 punto).  En desacuerdo (2 puntos).
	X <sub>2</sub> : liderazgo directivo	Evaluación al trabajo realizado. Esfuerzo por generar estructuras participativas. El equipo directivo es visionario y piensa estratégicamente. Clima Organizacional. El equipo directivo fomenta condiciones de trabajo docentes. Gestión de prácticas asociadas en el salón de clase.	12 - 17	Indiferente (3 puntos).  De acuerdo (4 puntos).
	X <sub>3</sub> : liderazgo pedagógico	Preocupación por los logros académicos de la institución. Fomento del trabajo en equipo. Preocupación por el proceso de enseñanza – aprendizaje. Los resultados de uno afectan lo que realiza otro. Dentro de la organización el jefe o autoridad señala lo que se debe realizar.	18 - 22	Totalmente de acuerdo (5 puntos).
		La carga docente está bien repartida. Estoy satisfecho con las asignaturas que tengo asignadas. Considero adecuado el número de horas que dicto. La organización de la docencia en el Centro (horarios,		

Criterio: Y: satisfacción laboral docente	Y <sub>1</sub> : Organización docente	<p>calendario, etc.) es eficaz</p> <p>La asignación de docencia aprovecha bien las capacidades del profesorado.</p> <p>En general, los planes de estudio en los que enseño son racionales.</p>	1 - 6	<p>Totalmente en desacuerdo (1 punto).</p> <p>En desacuerdo (2 puntos).</p> <p>Indiferente (3 puntos).</p> <p>De acuerdo (4 puntos).</p> <p>Totalmente de acuerdo (5 puntos).</p>
	Y <sub>2</sub> : Actividad docente	<p>La formación académica que adquieren los alumnos en mis asignaturas es buena.</p> <p>El sistema de tutorías que practico es útil.</p> <p>Me siento satisfecho con la actitud de los alumnos en mis clases.</p> <p>Considero esencial para mi actividad docente la asistencia a clase de los alumnos.</p> <p>La clase participativa es el método más adecuado para enseñar mis asignaturas.</p> <p>Los métodos audiovisuales en la enseñanza facilitan el aprendizaje de los alumnos.</p> <p>Mis asignaturas exigen una actualización continua de los métodos docentes.</p> <p>La evaluación de mi actividad docente me motiva a mejorar.</p>	7 - 14	
	Y <sub>3</sub> : Actividad investigadora	<p>La IE me ofrece condiciones para realizar mis investigaciones.</p> <p>Estoy integrado en un grupo de investigación de mi área.</p> <p>Estoy satisfecho con el tiempo que dedico a la investigación.</p> <p>La investigación que realizo contribuye a actualizar mi actividad docente.</p> <p>Considero que mi productividad investigadora es alta.</p> <p>Estoy satisfecho con los recursos económicos que capto a través de la investigación.</p> <p>Estoy satisfecho con la proyección nacional/internacional de mi investigación.</p>	15 - 21	
		<p>La gestión administrativa de las instituciones educativas soluciona las necesidades de las titulaciones.</p> <p>Valoro positivamente el trabajo de gestión de los cargos</p>		

	Y <sub>4</sub> : Actividad de gestión	<p>académicos.</p> <p>Considero que el trabajo de los cargos académicos está bien reconocido.</p> <p>La institución simplifica las tareas de gestión de mi actividad investigadora.</p> <p>Estoy satisfecho con el tiempo que dedico a las tareas de gestión.</p> <p>En general, en la IE los procesos de gestión son ágiles.</p>	22 - 27	
	Y <sub>5</sub> : Comunicación y coordinación	<p>La IE me mantiene informado de los temas que afectan a mi trabajo.</p> <p>La comunicación entre las diferentes Unidades de la IE es eficaz.</p> <p>La coordinación de la sede principal con las demás sedes es buena.</p> <p>Las relaciones con mis compañeros de trabajo facilitan mi trabajo académico.</p> <p>Las relaciones con mis compañeros de la IE facilitan mi trabajo docente.</p>	28 - 32	
	Y <sub>6</sub> : Infraestructura y recursos de trabajo	<p>Las aulas que utilizo reúnen buenas condiciones para mi trabajo con los alumnos.</p> <p>Las aulas de informática en las que enseño funcionan bien.</p> <p>Las condiciones de trabajo de los laboratorios que utilizo son seguras.</p> <p>Los recursos didácticos disponibles en la IE son suficientes.</p> <p>Las instalaciones de la IE son cómodas para trabajar.</p> <p>Las instalaciones y los recursos de la institución facilitan mi actividad investigadora.</p>	33 - 38	
	Y <sub>7</sub> : Formación	<p>La formación del profesorado que ofrece la IE cubre mis necesidades,</p> <p>La institución me proporciona apoyo suficiente para ampliar mi formación.</p> <p>Necesito formación adicional para el contexto educativo.</p>	39 - 42	

		Es necesario la formación del profesorado por áreas específicas.		
	Y <sub>8</sub> : Implicación en la mejora	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora. La IE apoya las propuestas de mejora que se le plantean. Las evaluaciones institucionales realizadas en la IE han servido para mejorar. En los últimos años he percibido en la IE una tendencia a mejorar.	43 - 46	
	Y <sub>9</sub> : Dedicación	Habitualmente, mi jornada de trabajo supera las ocho horas diarias. Parte de mi trabajo académico lo realizo fuera de las instalaciones de la IE. En vacaciones, aprovecho para actualizar mi trabajo. Alcanzo a responder las exigencias del sistema educativo actual.	47 - 50	
	Y <sub>10</sub> : Motivación y reconocimiento	Me siento motivado para realizar mi trabajo. Mis condiciones laborales son satisfactorias. El salario que percibo es adecuado a la labor de profesor en la IE. Considero positiva la política de selección del profesorado de la IE. La IE me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional. El nombre y prestigio de la IE son gratificantes para mí. En general, me siento satisfecho de trabajar en la IE.	51 - 57	

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### 3.5.1 Técnicas de muestreo

La muestra se obtuvo de manera probabilística. Una vez obtenidos los datos acerca del número de elementos de la población, se determinó la muestra de acuerdo a los siguientes pasos:

a. Cálculo del tamaño de la muestra, a través de la ecuación de tamaño de muestras para poblaciones finitas.

$$n = \frac{NZ^2pq}{e^2(N-1) + Z^2pq}$$

N = Total de la población

Z = Nivel de confianza correspondiente con valores de Z.

p = Porcentaje de la población con el atributo deseado (por defecto es 0.5)

q = Porcentaje de la población que no tiene el atributo deseado, (q = 1-p)

e = error de estimación máximo aceptado

n = tamaño de la muestra

Observación: si  $\frac{n}{N}$  es mayor que 0.1 entonces se corrige el tamaño de la muestra

así:

$$n_c = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

b. Selección del tamaño de la muestra por conglomerados y estratificada de acuerdo a los siguientes: docentes del sector rural, docentes del sector urbano,

docentes de primaria, docentes de secundaria, docentes de instituciones públicas y docentes de instituciones privadas.

c. Selección de las unidades maestras de manera aleatoria simple.

### **3.5.2 Instrumentos para la recolección de datos**

#### **3.5.2.1 Cuestionario de liderazgo educativo.**

Para su elaboración se tomó como referencia el modelo de liderazgo educativo expuesto por Abad (2010), quien menciona que el Liderazgo Educativo debe ir enfocado a tres variables: Liderazgo Institucional, Liderazgo Directivo y Liderazgo Pedagógico. El instrumento está compuesto por 22 ítems, a cada una de ellos se les debe asignar un valor en una escala de Likert, de acuerdo al nivel de agrado teniendo en cuenta el contenido de cada frase: Totalmente en desacuerdo (1 punto), en desacuerdo (2 puntos), indiferente (3 puntos), de acuerdo (4 puntos) y totalmente de acuerdo (5 puntos).

#### **Ficha técnica**

Autores: Álvarez, J., Torres, A. y Chaparro, E.

Año: 2016

Lugar: México

Administración: Papel y lápiz.

Validez: Análisis Factorial Exploratorio

Fiabilidad: Alpha de Cronbach.

Adaptación para la presente investigación: Investigador.

Validación: Juicio de expertos.

#### **3.5.2.2 Cuestionario de satisfacción laboral docente**

Este instrumento está constituido por 57 ítems relativos a la satisfacción laboral de los docentes de los diferentes niveles educativos en las Instituciones Educativas de El

Carmen de Bolívar. Se evalúan distintas dimensiones de la satisfacción docente: Organización, actividad docente, actividad investigadora, actividad de gestión, comunicación y coordinación, infraestructura y recursos de trabajo, formación, implicación en la mejora, dedicación, motivación y reconocimiento. Para responderlo se utiliza una escala de respuesta tipo Likert con 5 opciones: Totalmente en desacuerdo (1 punto), en desacuerdo (2 puntos), indiferente (3 puntos), de acuerdo (4 puntos) y totalmente de acuerdo (5 puntos).

#### **Ficha técnica**

Autores: Unidad de Evaluación de la Calidad, Universidad de Salamanca.

Año: 2005

Lugar: España

Administración: Papel y lápiz.

Validez: Análisis Factorial Exploratorio

Fiabilidad: Alpha de Cronbach.

Adaptación para la presente investigación: Investigador.

Validación: Juicio de expertos.

### **3.6 Procesamiento y análisis de datos**

El análisis de los datos se realizó a partir de estadísticos descriptivos y de contraste de regresión lineal, mediante el paquete estadístico SPSS versión 24.0 para Windows. Se escogió este programa, ya que se trata de un programa informático especialmente diseñado para cubrir las necesidades de proceso estadístico que se suelen plantear en la realización de investigaciones y estudios de tipo experimental en el ámbito de las ciencias sociales y humanidades. Se realizó un análisis de regresión tras comprobar que los datos presentan una distribución normal, las muestras son independientes y existe homogeneidad entre las varianzas.

Como medida de la correlación se calculará el coeficiente  $r$  de Pearson. Para la interpretación y análisis de los datos el nivel de confianza asumido será de 0.05 ( $p < 0.05$ ).

### **3.7 Aspectos éticos**

Los principios éticos que se consideraron especificaron que la información brindada es únicamente para fines académicos y su utilización para otros fines será penalizada de acuerdo a las leyes correspondientes. Asimismo, se garantizó la confidencialidad de la información brindada y se aceptó la decisión de no continuar en la investigación si así lo decide el participante, sin que esto incurra en sanciones de ninguna índole a los participantes. Los beneficiarios de la investigación fueron de manera directa profesores y directivos de los planteles educativos de El Carmen de Bolívar.

## Capítulo IV.

### Resultados y Discusión

#### 4.1 Estadísticos descriptivos

A continuación, se describen los aspectos más sobresalientes de la población objeto de estudio, que guardan más relación con los objetivos de esta investigación.

##### 4.1.1 Descripción de la muestra por tipo de IE

Tabla 3

*Tipo de Institución Educativa*

Tipo de Institución Educativa	f	%
Privada	27	12,9
Pública urbana	126	60,0
Pública rural	57	27,1
Total	210	100,0

La tabla 3 muestra el porcentaje de la población de estudio conformada por los docentes de las IE privadas, públicas urbanas y públicas rurales. En la cual se observa que el mayor porcentaje de participantes pertenece a las IE públicas urbanas.

#### 4.1.2 Sexo de los participantes

Tabla 4

*Sexo de los participantes*

Sexo	f	%
Femenino	101	48,1
Masculino	109	51,9
Total	210	100,0

En la tabla 4 se observa que hay similitud entre el número de participantes de sexo femenino y el número de participantes de sexo masculino.

#### 4.1.3 Edad de los participantes

Tabla 5

*Edad de los participantes*

Edad	f	%
21 - 28	37	17,6
29 - 36	42	20,0
37 - 45	39	18,6
46 - 53	51	24,3
54 - 61	30	14,3
62 - 69	11	5,2
Total	210	100,0

En la tabla 5 se observa que las edades de los docentes están comprendidas entre 21 y 67 años. Aunque es poco el porcentaje que pertenece a este límite máximo de edad, se evidencia que algunos docentes activos se han acogido a la edad de 70 años como retiro forzoso. Por otro lado, se considera positivo que un porcentaje considerable de jóvenes menores que 36 años hayan optado por la carrera docente. En términos generales se puede considerar que más de la mitad de los participantes tienen edades inferiores a 45 años.

#### 4.1.4 Último grado académico de los participantes

Tabla 6

*Grado académico de los profesores*

Grado académico	f	%
Licenciado	165	78,6
Especialista	35	16,7
Magíster	10	4,8
Total	210	100,0

La tabla 6 muestra que aproximadamente la cuarta parte de los docentes participantes en la investigación cuentan con el grado académico de Licenciado o similar. Lo cual es preocupante que, haya un porcentaje bajo de especialistas y aún más bajo magísteres. Es importante aclarar que muchos docentes han realizado otro tipo de capacitación que no se considera como especialización, tal es el caso de algunos cursos de ascenso y diplomados. Si se analizan estos resultados de una manera más detallada, se puede evidenciar que los docentes de la zona de conflicto, en muchos casos tienen limitaciones para desplazarse a las ciudades capitales, que en su mayoría es donde se realizan las maestrías y especializaciones, a lo que se suman los altos costos económicos para adquirir dichos grados académicos, lo cual no se refleja de inmediato en una relación costo – beneficio.

#### 4.1.5 Vinculación laboral de los participantes

Tabla 7

*Tipo de vinculación laboral de los Docentes*

Tipo de vinculación laboral	f	%
En propiedad	155	73,8
Provisional	55	26,2
Total	210	100,0

En la tabla 7 se muestra que un aproximado del 74% de los docentes tienen una vinculación laboral en propiedad, lo cual se considera una cifra explicable, dado que en el estudio participaron docentes de IE privadas cuya vinculación total es en provisionalidad. Además, existen algunos docentes, sobre todo en la zona rural, que son nombrados provisionalmente en el cargo.

#### 4.1.6 Antigüedad en el cargo

Tabla 8

*Antigüedad en el cargo*

Antigüedad en el cargo	f	%
<= 7	34	16,2
8 - 13	41	19,5
14 - 19	21	10,0
20 - 25	29	13,8
26 - 31	71	33,8
32 - 37	3	1,4
38 - 43	11	5,2
Total	210	100,0

En la tabla 8 se observa un alto porcentaje (93,3%) cuya experiencia docente oscila entre 1 y 31 años, y un porcentaje inferior que supera ese tiempo de antigüedad en el

cargo. Esto se debe a la estabilidad docente de la que gozan la mayoría de los profesores encuestados y al tiempo de servicio y edad requerida para jubilarse.

#### 4.1.7 Antigüedad en la institución

Tabla 9

##### *Antigüedad en la Institución*

Antigüedad en la Institución	f	%
<= 7	64	30,5
8 - 13	41	19,5
14 - 19	58	27,6
20 - 25	16	7,6
26 - 31	31	14,8
Total	210	100,0

De acuerdo a los datos de la tabla 9, la mitad de los participantes tiene una antigüedad en la institución inferior a 14 años y la otra mitad entre 14 y 31 años. Estos datos demuestran que un alto porcentaje de los docentes sufrieron y se mantuvieron en la zona de conflicto armado durante los tiempos de guerra, dando una muestra de valor, tenacidad y amor a su profesión docente, sin interesarse por las intimidaciones que a menudo se dieron a los docentes por parte de los grupos armados presentes en la zona. La anterior consideración se hace comparando la antigüedad de un alto porcentaje de docentes con la época en la que el rigor del conflicto armado se afianzó (inicios de la década de los 90) con secuestros, extorsiones, homicidios, desplazamientos forzados, amenazas, etc.

#### 4.2 Pruebas de hipótesis

Las pruebas de hipótesis se realizaron a través de regresión lineal. En donde se asumió una significancia del 5% con un margen de error de 0,05. La regla de decisión fue la siguiente:

Sig  $\geq$  0.5, entonces se rechaza la hipótesis alternativa  $H_1$  y se acepta la hipótesis nula  $H_0$ .

Sig  $<$  0.5, entonces se acepta la hipótesis alternativa  $H_1$  y se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ .

Por otra parte, dado que los resultados de las dimensiones del liderazgo educativo y de las dimensiones de la satisfacción laboral se expresaron numéricamente, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (R) para establecer el tipo de correlación existente en cada caso. La interpretación para R fue como se especifica a continuación:

0,01 a 0,19: correlación positiva muy baja

0,2 a 0,39: correlación positiva baja

0,4 a 0,69: correlación positiva moderada

0,7 a 0,89: correlación positiva alta

0,9 a 0,99: correlación positiva muy alta

#### 4.2.1 Primera hipótesis específica

$H_0$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar no es significativa.

$H_1$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 10

*ANOVA para la primera hipótesis*

	Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	439,412	1	439,412	35,230	,000b
1	Residuo	2594,283	208	12,473		
	Total	3033,695	209			

a. Variable dependiente: Organización docente

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 10 se observa que el sig es  $< 0,05$ , razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Lo cual significa que hay evidencias suficientes a un nivel de significancia del 5%, para afirmar que la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la organización docente en la población objeto de estudio.

Tabla 11

*Coeficiente R de Pearson Para la primera hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,381a	,145	,141	3,532

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 11 se observa que  $R = 0,381$ , lo cual indica que existe una correlación positiva baja entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.

#### **4.2.2 Segunda hipótesis específica**

$H_0$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar no es significativa.

$H_1$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 12

*ANOVA para la segunda hipótesis*

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	1161,307	1	1161,307	117,976	,000b
	Residuo	2047,474	208	9,844		
	Total	3208,781	209			

a. Variable dependiente: Actividad docente

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

La tabla 12 muestra que el sig < 0,05, razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Lo que significa que a un nivel de significancia del 5%, la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad docente en la población considerada en la presente investigación.

Tabla 13

*Coeficiente R de Pearson Para la segunda hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,602 <sup>a</sup>	,362	,359	3,137

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

La tabla 13 muestra que  $R = 0,602$ , por lo que se concluye existe una relación positiva moderada entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la actividad docente.

#### 4.2.3 Tercera hipótesis específica

$H_0$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad investigadora de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar no es significativa.

$H_1$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad investigadora de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 14

*ANOVA para la tercera hipótesis*

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	989,202	1	989,202	54,525	,000 <sup>b</sup>
	Residuo	3773,578	208	18,142		
	Total	4762,781	209			

a. Variable dependiente: Actividad investigadora

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

Los resultados de la tabla 14 muestran que el  $\text{sig} < 0,05$ , razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Lo cual significa que a un nivel de significancia del 5%, la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y

la actividad investigadora de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la actividad investigadora docente en la población objeto de estudio.

Tabla 15

*Coeficiente R de Pearson Para la tercera hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,456 <sup>a</sup>	,208	,204	4,259

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 15 se muestra que  $R = 0,456$ , por lo que se concluye que la correlación entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la actividad investigadora de los docentes, es positiva moderada.

#### **4.2.4 Cuarta hipótesis específica**

$H_0$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y las actividades de gestión docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar no es significativa.

$H_1$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y las actividades de gestión docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 16

*ANOVA para la cuarta hipótesis*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	321,492	1	321,492	21,608	,000b
	Residuo	3094,723	208	14,878		
	Total	3416,214	209			

a. Variable dependiente: Actividad de gestión

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

Los resultados de la tabla 16 muestran que el sig < 0,05, razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Lo que significa que a un nivel de significancia del 5%, la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad de gestión de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la gestión docente en la población objeto de estudio.

Tabla 17

*Coefficiente R de Pearson Para la cuarta hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R ajustado	Error estándar de la estimación
1	,307 <sup>a</sup>	,094	,090	3,857

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 17 se muestra que R = 0,307, por lo que se concluye que la correlación entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la actividad de gestión de los docentes, es positiva moderada.

#### 4.2.5 Quinta hipótesis específica

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la comunicación y coordinación docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar no es significativa.

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la comunicación y coordinación docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 18

*ANOVA para la quinta hipótesis*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	706,541	1	706,541	203,451	,000b
Residuo	722,340	208	3,473		
Total	1428,881	209			

a. Variable dependiente: Comunicación y coordinación

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

Los resultados de la tabla 18 muestran que el sig < 0,05, razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Lo que significa que a un nivel de significancia del 5%, la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la comunicación y coordinación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la comunicación y coordinación docente en la población objeto de estudio.

Tabla 19

*Coeficiente R de Pearson Para la quinta hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,703 <sup>a</sup>	,494	,492	1,864

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 19 se muestra que  $R = 0,703$ , por lo que se concluye que la correlación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la actividad de gestión de los docentes, es positiva alta.

#### 4.2.6 Sexta hipótesis específica

$H_0$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la infraestructura y recursos de trabajo para los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar no es significativa.

$H_1$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la infraestructura y recursos de trabajo para los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 20

*ANOVA para la sexta hipótesis*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	949,322	1	949,322	69,659	,000b
Residuo	2834,658	208	13,628		
Total	3783,981	209			

a. Variable dependiente: Infraestructura y recursos de trabajo

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

La tabla 20 muestra que el  $\text{sig} < 0,05$ , razón por lo que se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Lo que significa que a un nivel de significancia del 5%, la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la

infraestructura y recursos de trabajo de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la infraestructura y recursos de trabajo docente en la población objeto de estudio.

Tabla 21

*Coefficiente R de Pearson Para la sexta hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,501 <sup>a</sup>	,251	,247	3,692

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 21 se muestra que  $R = 0,501$ , por lo que se concluye que la correlación entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la infraestructura y recursos de trabajo de los docentes, es positiva moderada.

#### 4.2.7 Séptima hipótesis específica

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la formación de los profesores en los planteles educativos de El Carmen de Bolívar no es significativa.

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la formación de los profesores en los planteles educativos de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 22

*ANOVA para la séptima hipótesis*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.	
1	Regresión	486,218	1	486,218	336,480	,000b
	Residuo	300,563	208	1,445		
	Total	786,781	209			

a. Variable dependiente: Formación

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

Los resultados de la tabla 22 muestran que el sig < 0,05, razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, lo que significa que a un nivel de significancia del 5%, la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la formación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la formación docente en la población objeto de estudio.

Tabla 23

*Coefficiente R de Pearson Para la séptima hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,786 <sup>a</sup>	,618	,616	1,202

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 23 se muestra que R = 0,786, por lo que se concluye que la correlación entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la formación de los docentes, es positiva alta.

#### **4.2.8 Octava hipótesis específica**

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la implicación en la mejora de los docentes en los planteles Educativos de El Carmen de Bolívar no es significativa.

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la implicación en la mejora de los docentes en los planteles Educativos de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 24

*ANOVA para la octava hipótesis*

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	231,007	1	231,007	53,791	,000b
Residuo	893,260	208	4,295		
Total	1124,267	209			

a. Variable dependiente: Implicación en la mejora

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

Los resultados de la tabla 24 muestran que el sig < 0,05, razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Lo que significa que a un nivel de significancia del 5%, la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la implicación en la mejora de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la implicación en la mejora docente en la población objeto de estudio.

Tabla 25

*Coefficiente R de Pearson Para la octava hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R ajustado	Error estándar de la estimación
1	,453 <sup>a</sup>	,205	,202	2,072

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 25 se muestra que R = 0,453, por lo que se concluye que la correlación entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la implicación en la mejora de los docentes, es positiva moderada.

**4.2.9 Novena hipótesis específica**

H<sub>0</sub>: La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la dedicación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar no es significativa.

H<sub>1</sub>: La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la dedicación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 26

*ANOVA para la novena hipótesis*

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	429,986	1	429,986	103,935	,000b
Residuo	860,509	208	4,137		
Total	1290,495	209			

a. Variable dependiente: Dedicación

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

Los resultados de la tabla 26 muestran que el sig < 0,05, razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Lo que significa que a un nivel de significancia del 5%, la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la dedicación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la dedicación docente en la población objeto de estudio.

Tabla 27

*Coefficiente R de Pearson Para la novena hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R ajustado	Error estándar de la estimación
1	,577 <sup>a</sup>	,333	,330	2,034

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 27 se muestra que  $R = 0,577$ , por lo que se concluye que la correlación entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la dedicación de los docentes, es positiva moderada.

#### 4.2.10 Décima hipótesis específica

$H_0$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la motivación y reconocimiento de los profesores en las Planteles Educativos de El Carmen de Bolívar no es significativa.

$H_1$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la motivación y reconocimiento de los profesores en las Planteles Educativos de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 28

*ANOVA para la décima hipótesis*

	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
	Regresión	2034,265	1	2034,265	113,889	,000b
1	Residuo	3715,259	208	17,862		
	Total	5749,524	209			

a. Variable dependiente: Motivación y reconocimiento

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

Los resultados de la tabla 28 muestran que el  $\text{sig} < 0,05$ , razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula. Lo que significa que a un nivel de significancia del 5%, la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la motivación y reconocimiento de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la motivación y reconocimiento docente en la población objeto de estudio.

Tabla 29

*Coefficiente R de Pearson Para la décima hipótesis*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,595 <sup>a</sup>	,354	,351	4,226

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 29 se muestra que  $R = 0,595$ , por lo que se concluye que la correlación entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la motivación y reconocimiento de los docentes, es positiva moderada.

#### 4.2.11 Hipótesis principal

$H_0$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la satisfacción laboral de los docentes de los planteles Educativos de El Carmen de Bolívar no es significativa.

$H_1$ : La relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la satisfacción laboral de los docentes de los planteles Educativos de El Carmen de Bolívar es significativa.

Tabla 30

*ANOVA para la hipótesis principal*

Modelo	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	70173,078	1	70173,078	209,897	,000b
Residuo	69538,903	208	334,322		
Total	139711,981	209			

a. Variable dependiente: Satisfacción docente

b. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

Los resultados de la tabla 30 muestran que el sig < 0,05, razón por la cual se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula, lo que significa que a un nivel de significancia del 5%, la relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la satisfacción laboral de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, es significativa.

A continuación, se resume el modelo para determinar la fuerza y dirección de la correlación que existe entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la satisfacción laboral docente en la población objeto de estudio.

Tabla 31

*Coefficiente R de Pearson Para la hipótesis principal*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,709 <sup>a</sup>	,502	,500	18,284

a. Predictores: (Constante), Liderazgo educativo

En la tabla 31 se muestra que R = 0,709, por lo que se concluye que la correlación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la satisfacción laboral de los docentes, es positiva alta.

### 4.3 Comparación de satisfacción laboral de acuerdo al tipo de IE

#### 4.3.1 Institución Educativa Privada con Institución Pública Urbana

Tabla 32

*Estadísticas de grupo IE privada vs. IE pública urbana*

	Institución	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Satisfacción docente	Privada	27	222,26	26,730	5,144
	Pública urbana	126	213,40	26,271	2,340

En la tabla 32 se observa que las puntuaciones medias obtenidas para la satisfacción laboral docente de las IE privadas y públicas urbanas, son bastante similares o próximas, con una puntuación mayor en las IE privadas. Por lo tanto, para identificar si la prueba es significativa se usó la prueba de Levene.

Tabla 33

*Prueba de Levene de igualdad de varianzas IE privada vs. IE pública urbana*

		F	Sig.
Satisfacción docente	Se asumen varianzas iguales	,019	,890
	No se asumen varianzas iguales		

En la tabla 33 se observa que el sig >0,05, este resultado indica que no existe diferencia significativa entre la satisfacción laboral de los docentes de IE privadas y las de IE públicas urbanas.

#### **4.3.2 Institución Educativa Privada con Institución Educativa Pública Rural**

Tabla 34

*Estadísticas de grupo IE privada vs. IE pública urbana*

	Institución	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Satisfacción docente	Privada	27	222,26	26,730	5,144
	Pública rural	57	210,40	23,999	3,179

En la tabla 34 se observa que las puntuaciones medias obtenidas para la satisfacción laboral docente de las IE privadas y públicas rurales, son bastante similares o próximas, con una puntuación mayor en las IE privadas. Por lo tanto, para identificar si esta diferencia es significativa se usó la prueba de Levene.

Tabla 35

*Prueba de Levene de igualdad de varianzas IE privada vs. IE pública rural*

		F	Sig.
Satisfacción docente	Se asumen varianzas iguales	,001	,976
	No se asumen varianzas iguales		

En la tabla 35 se observa que el sig >0,05, este resultado indica que no existe diferencia significativa entre la satisfacción laboral de los docentes de IE privadas e IE públicas rurales.

#### 4.3.3 Institución Educativa Pública Urbana con Institución Educativa Pública

##### Rural

Tabla 36

*Estadísticas de grupo IE pública rural vs. IE pública urbana*

	INSTITUCIÓN	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Satisfacción docente	Pública urbana	126	213,40	26,271	2,340
	Pública rural	57	210,40	23,999	3,179

En la tabla 36 se observa que las puntuaciones medias obtenidas para la satisfacción laboral docente de las IE públicas urbanas y públicas rurales, son bastante similares o próximas, con una puntuación mayor en las IE públicas urbanas. Razón por la cual para decidir si esta diferencia es significativa se usó la prueba de Levene.

Tabla 37

*Prueba de Levene de igualdad de varianzas IE pública urbana vs. IE pública rural*

		F	Sig.
Satisfacción docente	Se asumen varianzas iguales	,027	,869
	No se asumen varianzas iguales		

En la tabla 37 se observa que el sig >0,05, este resultado indica que no existe diferencia significativa entre la satisfacción laboral de los docentes de IE públicas urbanas e IE públicas rurales.

#### 4.3.4 Resumen de satisfacción laboral docente

Tabla 38

*Resumen de medias satisfacción laboral docente*

	Institución	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Satisfacción docente	Privada	27	222,26	26,730	5,144
	Pública urbana	126	213,40	26,271	2,340
	Pública rural	57	210,40	23,999	3,179

En la tabla 38 se puede ver que el mayor promedio de la satisfacción laboral docente es en las IE privadas y el menor se da en las IE públicas urbanas. Esto se debe a varios factores como la infraestructura de las IE, capacitación docente, organización, motivación y reconocimiento, etc., que sin lugar a dudas se desarrollan de mejor forma en las IE privadas y en menores condiciones en las IE rurales. Cabe destacar que la puntuación máxima alcanzable para la satisfacción laboral docente es 285 puntos y la menor es 57 puntos. Esto indica que la media obtenida para satisfacción laboral docente con respecto al rango, se sitúa como una puntuación media aceptable.

## 4.2. Discusiones

A partir de los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis alternativa general, que establece que existe relación entre el liderazgo educativo en el posconflicto y la satisfacción laboral de los docentes de los planteles Educativos de El Carmen de Bolívar.

Estos resultados guardan relación con los encontrados por Huaña (2018), quien halló que existe una correlación entre el liderazgo directivo y la satisfacción laboral en los profesores quienes plantean que el liderazgo directivo es bueno, con tendencia a un regular liderazgo directivo, que repercute en la satisfacción laboral de los docentes; por lo que se hace necesario seguir mejorando el liderazgo directivo, para que el director siga brindando un mejor trato a los docentes en la institución.

Así mismo, se determinó que el liderazgo directivo se relaciona significativamente con el desempeño o actividad docente. Este resultado coincide con lo encontrado por Martos (2018), quien concluye que, el liderazgo directivo se relaciona en una gran proporción con el rendimiento del profesor.

Por su parte, Ricra (2017) encontró que existe una correlación significativa, positiva y directa entre el liderazgo directivo y el rendimiento del profesor.

Asimismo, los resultados mostraron una relación significativa entre el liderazgo educativo y la motivación en los docentes de El Carmen de Bolívar.

Este resultado está en concordancia con lo encontrado por Reymundo (2017), quien concluyó que el liderazgo transformacional, transaccional y correctivo, junto a la motivación laboral influyen de manera importante en el agrado que tiene los docentes respecto a su labor.

En ese orden de ideas, los resultados obtenidos guardan similitud con los encontrados por Arévalo y Gil (2017), quienes hallaron que existen factores de insatisfacción en aspectos tales como: adecuación del espacio físico, horario de trabajo, reconocimiento, integración, vocación, comunicación y sentido de logro, Estos son los mismos factores que los docentes participantes en la presente investigación resaltan como de mayor insatisfacción.

Por su parte, Bedoya et al. (2017), halló que las mayores desconformidades se relacionan con los espacios físicos del plantel y el sueldo y que, también, hay correlación grande entre el grado académico y los componentes de supervisión y participación, el cargo y factores de ambiente físico y prestaciones y la edad.

Por último, se destaca que los resultados están alineados con Miranda (2015), quien encontró que los factores que causan mayor insatisfacción son: desinterés de los estudiantes frente a la academia, apatía de los padres por los procesos educativos de sus hijos, la falta de reconocimiento social, la planeación de las clases, la relación entre la vida personal y laboral, la preocupación por la vida personal de los estudiantes, la evaluación de ascenso y reubicación, salud y salario.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

- a) Con respecto a la descripción de la población objeto de estudio se destaca que la mayoría pertenece a IE públicas urbanas (60%) y el resto distribuida en IE públicas rurales (27%) y privadas (13%). De esta población el 51.9% son hombres y el 48.1% son mujeres. La edad mínima de los participantes es 21 años y la mayor 67 años, con un 56.2% con edades inferiores a o iguales a 45 años y el resto con edades entre 46 y 67 años de edad. El 78,6% de la población objeto de estudio tiene el título de licenciado y el resto son especialistas (16,7%) y magíster (4,8%). Aproximadamente las tres cuartas partes son nombradas en propiedad y la cuarta parte nombrados provisionalmente. Un 64,3% tiene una antigüedad en el cargo docente mayor a siete años, alcanzando un límite de 41 años de servicio docente. Finalmente, el 70% supera los siete años en la IE en la que labora, alcanzando una antigüedad en la IE hasta de 31 años.
- b) Existe correlación positiva entre el liderazgo educativo en el postconflicto y cada una de las dimensiones de la satisfacción laboral docente. Esta correlación fue baja para la organización docente ( $R = 0,381$ ), actividad de gestión ( $R = 0,307$ ). No obstante, fue positiva moderada para la actividad docente ( $R = 0,602$ ), actividad investigadora ( $R = 0,456$ ), implicación en la mejora ( $R = 0,453$ ),

dedicación de los docentes ( $R = 0,577$ ), infraestructura y recursos de trabajo ( $R = 0,501$ ) y motivación y reconocimiento ( $R = 0,595$ ). Por otro lado, hubo correlaciones altas para comunicación y coordinación ( $R = 0,703$ ), formación docente ( $R = 0,786$ ); Además, no hubo correlaciones muy bajas ni muy altas entre el liderazgo educativo en el postconflicto y las dimensiones de la satisfacción laboral de los docentes de El Carmen de Bolívar.

- c) Existe relación significativa entre el liderazgo educativo en el postconflicto y la satisfacción laboral en los docentes de El Carmen de Bolívar, ya que la correlación entre estas dos variables es positiva alta ( $R = 0,709$ ).
- d) Al comparar el nivel de satisfacción de los docentes, se pudo establecer que este es mayor en las IE privadas y menor en las IE públicas rurales. Llama la atención que en todos los tipos de IE el nivel de satisfacción laboral es medio alto y que la diferencia entre las medias de satisfacción laboral de los docentes de IE públicas (rurales o urbanas) y privadas, no es significativa.

## **5.2. Recomendaciones**

Atendiendo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se hacen las siguientes recomendaciones:

- a) Instar a los rectores de las IE a tener un mayor acercamiento con los docentes y ejercer un liderazgo democrático, transformacional y carente de autoritarismo.
- b) Que los directivos de las IE trabajen de manera incansable para brindar a los docentes un mejor clima laboral, mejorar la infraestructura, capacitar permanentemente a los docentes en temas relacionados con solución de

conflictos y temas afines, como también tener una mejor y mayor comunicación más asertiva entre todos los miembros del plantel.

- c) A las autoridades del municipio de El Carmen de Bolívar, mejorar las condiciones laborales de las IE del sector urbano y rural, debido a que este factor influye en la satisfacción laboral de los docentes. Asimismo, mejorar las condiciones de desplazamiento y seguridad de docentes y estudiantes, quienes hacen largas caminatas por falta de vías para llegar a las IE y en algunos casos sufren intimidaciones.
- d) Se sugiere a los docentes de las IE participar mancomunadamente con las autoridades educativas institucionales en la elaboración de propuestas que mejoren la satisfacción laboral, lo cual se refleje en el bienestar de toda la comunidad educativa.
- e) Se propone a la secretaría de educación municipal de El Carmen De Bolívar, formar a los directivos de las instituciones educativas en todo lo que respecta a la norma ISO21001;2018, con el fin de mejorar los procesos administrativos, académicos, de comunidad, lo cual conlleve a mejorar el ambiente laboral con nueva práctica, de tal manera que implique una mejor satisfacción laboral de los educadores, poniendo en práctica metodologías de punta.

## Referencias

- Abad, J. de V. (2010). *Siete ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia*. España: Graó.
- Álvarez, J., Torres, A. y Chaparro, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34(1), 51-68. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.34.1.206881>.
- Anaya, D. y Suárez, J. (2007): Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*, 344, 217-243. Recuperado de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/68987>
- Anaya, D. Y Suárez, J. (2010). *Evaluación de la Satisfacción laboral del profesorado y aportaciones a su mejora en orden a la calidad de la educación*. REOP - Revista Española De Orientación Y Psicopedagogía, 21(2), 283–294. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.21.num.2.2010.11532>
- Arévalo, L. y Gil, L. (2017). *Descripción del nivel de satisfacción laboral de los docentes de la Universidad de Cundinamarca – Extensión Facatativá* (Tesis de maestría, Universidad de Cundinamarca). Recuperado de <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/558>
- Avalos, B. (2011). *Leadership issues and experiences in Latin America*. En J. MacBeath & T. Townsend (Eds.), *International handbook of leadership for learning* (pp.57-64). Netherlands: Springer.

- Barahona, H., Cabrera, D. y Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2), 86-97. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3942518>.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing school's systems come out on top*. London: McKinsey & Company.
- Bedoya, E., Carrillo, M., Severiche, C. y Espinosa, E. (2017). *Factores asociados a la satisfacción laboral en docentes de una institución de educación superior del Caribe Colombiano* (Tesis de maestría, Universidad de Montemorelos).  
Recuperado <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3312>
- Bennis, W. (1985). *Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz*. México: Norma.
- Bush, T. (2012). International perspectives on leadership development: making a difference. *Professional Development in Education*, 38(4), 663-678.  
<https://doi.org/10.1080/19415257.2012.660701>
- Caballero Martínez, J., (2003). Satisfacción e insatisfacción de los jefes de estudios de los centros escolares. *Revista de Investigación Educativa*, 21(2), 415-435.  
Recuperado de <https://revistas.um.es/rie/article/view/99291>
- Carbó, J.M., y Pérez, M. (1996). *El Liderazgo. En El Capital Humano y la Empresa: Los recursos humanos, la clave de la competitividad*. Madrid: Coopers & Lybrand.
- Cardona, D. y Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. *Saber, Ciencia y Libertad*, 5 (2), 141-150.  
Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1755>
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C. y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas)

- Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66-85. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Brasil: Edición McGraw Hill Interamericana.
- Clark, A. (1996). Job satisfaction in Britain", *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 189-217. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x>
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work?", *Labour Economics* 4(4), 341-372. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Clark, A. y Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income, *Journal of Public Economics* 61(3), 359-381. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)
- Contreras, D., Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundinamarca. Lineamientos básicos para su intervención* (Tesis de maestría, Universidad del Rosario). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983>
- Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. Change, New York, Franklin Covey Co.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 131-155. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=111965>.
- Davis, K. y Newstrom, W. (1987). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Dawis, R. y Lofquist, L. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Mneapolis, MN: University of Minnesota Press.

- De Pree, M. (1993). *El liderazgo es un arte*. México: Vergara Ediciones.
- Díaz, M. (2005): *Evaluación del rendimiento en la enseñanza superior: Resultados entre alumnos procedentes de la LOGSE y del COU*. Madrid CIDE. Ed. Secretaría general Técnica.
- Donnelly, J., Gibson, J. y Ivancevich, J. (1998). *La Nueva Direccion de Empresas: De la Teoría a la Practica*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Durán, A., y Cuervo, F (2016). *El Salado: memorias del retorno*. Bogotá; Editorial Zetta Comunicadores S.A. p 12 Recuperado de <https://www.centrodememoriahistorica.gov.co/descargas/libro-salado-memorias-del-retorno.pdf>
- Esteve, J. (1994). *El malestar docente*. Barcelona: Paidós.
- Esteve, J. (2002) El profesorado de secundaria. Hacia un nuevo perfil profesional para enfrentar los problemas de la educación contemporánea. *Revista Fuentes* 3. Málaga. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/31968>.
- Fernandes, M.C. (2008). Clima organizacional. En M.M. Siqueira (Ed.). *Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestao*. (pp. 28-38). Porto Alegre, Brasil: Bookman, Artmed.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Garbanzo, G., y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>

- Ginebra, J. (1997). *Líderes en acción*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- González, O. y González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=112345259014>.
- Hernández R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación*. (3era Ed.) México: McGraw Hill
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Huaña, J. (2018). *Liderazgo directivo y satisfacción laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas del Distrito de Ticllas. Ayacucho* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19567>
- Janssen, P., De Jonge, J. y Bakker, A. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: A study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1360-1369. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1999.01022.x>
- Kreitner y Kinicki (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Lawler, E. (1968). A correlational-causal analysis of the relationship between expectancy attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 52(6p1), 462-468. <https://doi.org/10.1037/h0026499>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning*. London: DfES

- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*, in Dunnette. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago. United States. Rand McNally College Ed.
- Lorenzo, M.Sáenz, O. y Otros. (1991) *Evaluación de la satisfacción del profesorado universitario*. En Actas del I Congreso Internacional sobre calidad de Enseñanza Universitaria. ICE, Universidad de Cádiz, 245-260.
- Martos, R. (2018). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la institución educativa de educación primaria N° 80386 de Chepén* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/11837>
- Maslow, A. (1954). *A theory of human motivation*. New York and London: Harper and Row Publishers.
- Miranda, L. (2015). *Factores que evidencian satisfacción e insatisfacción en los docentes de Básica Primaria de la Institución Educativa Técnica Instituto Armero* (Tesis de maestría, Universidad del Tolima). Recuperado de <http://repository.ut.edu.co/jspui/bitstream/001/1605/1/FACTORES%20QUE%20EVIDENCIAN%20SATISFACCION%20EN%20INSATISFACCION%20DE%20DOCENTES%20DE%20BASICA%20PRIMARIA%20DE%20LA%20INSTITUCION%20EDUCATIVA%20TECNICA%20INSTITUTO%20ARMERO.pdf>
- Molano, G.M.F. (2015) Del conflicto al posconflicto: temores, retos y reflexiones de la solución negociada. *Novaetvetera*. p. 50
- Morán, C. y Manga, D. (2005). Satisfacción en el trabajo, autoestima y estrés: Diferencias por ocupación y género. *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*,

6, 315-329. Recuperado

de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/11296/RevistaUniversitaria?sequence=1>

Moreno, B. (1999): Burnout docente, sentido de la coherencia y salud percibida.

*Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*. 4(3), 163-180. Recuperado de <https://revistas.uned.es/index.php/RPPC/article/view/3881>

Muñoz, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

Núñez, L. (2017). *Satisfacción laboral y desempeño docente en la Institución Educativa Pública General Prado del distrito de Bellavista, Callao*, 2015. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle). Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/1507>

Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [OREALC/UNESCO] (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>

O'Toole, J. y Hass, R. (1996). *El liderazgo del cambio*. México: Prentice Hall.

Padrón, M. (1994). *Satisfacción profesional del profesorado*. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad de La Laguna. España.

Pérez, G.C et al (2018). *Análisis del Papel del Educador en el Postconflicto*.

*Un Acercamiento desde la Percepción de la Ciudad de Barranquilla, en Colombia*.

p 203.

- Peris Pichastor, R. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas* (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I).
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership: Policy and practice*. Paris: OECD.
- Reymundo, G. (2017). *Liderazgo directivo y motivación en la satisfacción laboral del personal de instituciones educativas, Callao-2016* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8444>
- Ricra, R. (2017). *Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Chorrillos – 2016* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8292>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Robbins. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y educadores*, 14(2), 253-267. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-12942011000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-12942011000200002)
- Rodríguez, B. (2016). *Descripción del liderazgo educativo como promotor de aprendizajes en la escuela* (Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada. Cajicá). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/14797>

- Rodríguez, C. (2017). *Clima organizacional y nivel de satisfacción laboral percibidos por el personal de un grupo de colegios adventistas ubicados en la Unión Colombiana del Norte durante el curso escolar 2016* (Tesis de maestría, Universidad de Morelia). Recuperado de <https://dspace.um.edu.mx/handle/20.500.11972/249>
- Rojas, S. (2019). *Liderazgo Directivo Y Satisfacción Laboral Docente En El Nivel Secundario De La Institución Educativa "Antenor Orrego Espinoza", Laredo-2019*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37227>.
- Sabucedo, J. (1996). *Psicología Política*, Madrid: Editorial Síntesis Psicología
- Sánchez, G.G, et al (2009). *La masacre de El Salado: Esa guerra no era nuestra*. Bogotá: Editorial Taurus.
- Santa Biblia, (1969). Versión Reina Valera.
- Siliceo, A., Casares, D. y Gonzalez, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. Mexico: Editorial McGraw Hill.
- Sobral, J. (1998). *Conducta Política Individual*. Madrid: Editorial Piramide.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. Reino Unido: Pearson educación.
- Vaillant, D. (2007). Mejorando la formación y el desarrollo profesional docente en Latinoamérica. *Revista Pensamiento Educativo*, 41, (2), 207-222. Recuperado de <http://redae.uc.cl/index.php/pel/article/view/25699>
- Vaillant, D. (2009) Formación de profesores de Educación Secundaria: Realidades y discursos. *Revista de Educación*, 350,105-122. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11162/76028>

- Vaillant, D. (2011). *Improving and supporting principals' leadership in Latin America*. En J. MacBeath & T. Townsend (Eds.), *International handbook of leadership for learning* (pp. 571-585). Netherlands: Springer. Recuperado de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-1350-5\\_32](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-1350-5_32)
- Warren G. y Nanus, B. (2008). *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*. México: Grupo Planeta.
- Weinstein, J., & Hernández Vejar, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68.  
<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol13-Issue3-fulltext-468>
- White, Ellen G. (1911). *¡Maranatha: ¡El Señor viene!*. Mountain View, CA: Pacific Press.
- Zubieta, J. Y Susinos, T. (1992). *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*. Madrid: CID.

## Anexos

### Matriz instrumental

Título	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Instrumento
Liderazgo educativo y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, 2020	Predictora: X: liderazgo educativo	X1: liderazgo institucional	El equipo directivo construye el conocimiento y habilidades. Influencia en otros organismos. El dirigente da solución a los problemas de forma creativa e innovadora. Evaluación y apoyo a otros centros. Motivación y compromiso. El equipo directivo se adapta a los cambios y los genera. El director escolar es un referente como persona. El director escolar tiene buenas relaciones interpersonales. El director es un excelente comunicador. Marco legal institucional Distribución de tareas y obligaciones.	Docentes de las IE públicas y privadas del sector urbano y rural de El Carmen de Bolívar	Cuestionario de liderazgo educativo. Autores: Álvarez, J., Torres, A. y Chaparro, E. Año: 2016 Lugar: México Adaptación para la presente investigación: El investigador Validación: juicio de expertos.
		X2: liderazgo directivo	Evaluación al trabajo realizado. Esfuerzo por generar estructuras participativas. El equipo directivo es visionario y piensa estratégicamente. Clima Organizacional. El equipo directivo fomenta condiciones de trabajo docentes. Gestión de prácticas asociadas en el salón de clase.		
		X3: liderazgo pedagógico	Preocupación por los logros académicos de la institución. Fomento del trabajo en equipo. Preocupación por el proceso de enseñanza – aprendizaje. Los resultados de uno afectan lo que realiza otro. Dentro de la organización el jefe o autoridad señala lo que se debe realizar.		
	Y1: Organización docente	La carga docente entre los docentes está bien repartida. Estoy satisfecho con las asignaturas que tengo asignadas. Considero adecuado el número de horas que dicto. La organización de la docencia en el Centro (horarios, calendario, etc.) es eficaz. La asignación de docencia aprovecha bien las capacidades del profesorado. En general, los planes de estudio en los que enseñó son racionales.			
	Y2: Actividad	La formación académica que adquieren los alumnos en mis			

Criterio: Y: satisfacción laboral docente	docente	<p>asignaturas es buena. El sistema de tutorías que practico es útil. Me siento satisfecho con la actitud de los alumnos en mis clases. Considero esencial para mi actividad docente la asistencia a clase de los alumnos. La clase participativa es el método más adecuado para enseñar mis asignaturas. Los métodos audiovisuales en la enseñanza facilitan el aprendizaje de los alumnos. Mis asignaturas exigen una actualización continua de los métodos docentes. La evaluación de mi actividad docente me motiva a mejorar.</p>	Docentes de las IEs públicas y privadas del sector urbano y rural de El Carmen de Bolívar	<p>Cuestionario de satisfacción laboral docente Autores: Unidad de Evaluación de la Calidad, Universidad de Salamanca. Año: 2005 Lugar: España Adaptación para la presente investigación: El investigador Validación: juicio de expertos.</p>
	Y3: Actividad investigadora	<p>La IE me ofrece condiciones para realizar mis investigaciones. Estoy integrado en un grupo de investigación de mi área. Estoy satisfecho con el tiempo que dedico a la investigación. La investigación que realizo contribuye a actualizar mi actividad docente. Considero que mi productividad investigadora es alta. Estoy satisfecho con los recursos económicos que capto a través de la investigación. Estoy satisfecho con la proyección nacional/internacional de mi investigación.</p>		
	Y4: Actividad de gestión	<p>La gestión administrativa de las IEs soluciona las necesidades de las titulaciones. Valoro positivamente el trabajo de gestión de los cargos académicos. Considero que el trabajo de los cargos académicos está bien reconocido. La institución simplifica las tareas de gestión de mi actividad investigadora. Estoy satisfecho con el tiempo que dedico a las tareas de gestión. En general, en la institución los procesos de gestión son ágiles.</p>		
	Y5: Comunicación y coordinación	<p>La IE me mantiene informado de los temas que afectan a mi trabajo. La comunicación entre las diferentes Unidades de la IE es eficaz. La coordinación de la sede principal con las demás sedes es buena.</p>		

			<p>Las relaciones con mis compañeros de trabajo facilitan mi trabajo académico.</p> <p>Las relaciones con mis compañeros de la IE facilitan mi trabajo docente.</p>		
		Y6: Infraestructuras y recursos de trabajo	<p>Las aulas que utilizo reúnen buenas condiciones para mi trabajo con los alumnos.</p> <p>Las aulas de informática en las que enseñó funcionan bien.</p> <p>Las condiciones de trabajo de los laboratorios que utilizo son seguras.</p> <p>Los recursos didácticos disponibles en la IE son suficientes.</p> <p>Las instalaciones de la IE son cómodas para trabajar.</p> <p>Las instalaciones y los recursos de la institución facilitan mi actividad investigadora.</p>		
		Y7: Formación	<p>La formación del profesorado que ofrece la IE cubre mis necesidades,</p> <p>La institución me proporciona apoyo suficiente para ampliar mi formación.</p> <p>Necesito formación adicional para el contexto educativo.</p> <p>Es necesario la formación del profesorado por áreas específicas.</p>		
		Y8: implicación en la mejora	<p>Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.</p> <p>La IE apoya las propuestas de mejora que se le plantean.</p> <p>Las evaluaciones institucionales realizadas en la IE han servido para mejorar.</p> <p>En los últimos años he percibido en la IE una tendencia a mejorar.</p>		
		Y9: Dedicación	<p>Habitualmente, mi jornada de trabajo supera las ocho horas diarias.</p> <p>Parte de mi trabajo académico lo realizo fuera de las instalaciones de la IE.</p> <p>En vacaciones, aprovecho para actualizar mi trabajo.</p> <p>Alcanzo a responder las exigencias del sistema educativo actual.</p>		
		Y10: Motivación y reconocimiento	<p>Me siento motivado para realizar mi trabajo.</p> <p>Mis condiciones laborales son satisfactorias.</p> <p>El salario que percibo es adecuado a la labor de profesor en la IE.</p> <p>Considero positiva la política de selección del profesorado de la</p>		

			<p>IE. La IE me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional. El nombre y prestigio de la IE son gratificantes para mí. En general, me siento satisfecho de trabajar en la IE.</p>		
--	--	--	---	--	--

## Matriz de consistencia

Título	Planteamiento del problema	Objetivos	Hipótesis	Tipo y diseño	Conceptos centrales
Liderazgo educativo y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar, 2020	<p><b>Problema principal:</b> ¿Existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la satisfacción de los docentes de las instituciones educativas del Carmen de Bolívar?</p>	<p><b>Objetivo principal:</b> Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la satisfacción laboral en los docentes de las Instituciones Educativas del Carmen de Bolívar.</p>	<p><b>Hipótesis principal:</b> La relación entre el liderazgo educativo y la satisfacción laboral en los docentes de las Instituciones Educativas del Carmen de Bolívar es significativa.</p>	<p><b>Tipo:</b> Descriptivo, correlacional, transeccional o transversal <b>Diseño:</b> no experimental</p>	<p><b>Liderazgo educativo:</b> Covey (1998), plantea el concepto de liderazgo centrado en principios, el cual tiene que ver con la transformación interna del ser humano, que lo llevará a influenciar a otros a largo plazo. Al complementar el término de liderazgo con lo educativo, adquiere un sentido formativo y de proyección en las instituciones escolares. Por tanto, el líder educativo se convierte en la persona que, con condiciones específicas, frente al sentido de la educación, orienta a la comunidad educativa,</p>
	<p><b>Problemas específicos:</b> ¿La relación entre el liderazgo educativo y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa? ¿La relación entre el liderazgo educativo y la actividad docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa? ¿La relación entre el liderazgo educativo y</p>	<p><b>Objetivos específicos:</b> Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar. Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la actividad docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar. Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la actividad investigadora de</p>	<p><b>Hipótesis específicas:</b> La relación entre el liderazgo educativo y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa. La relación entre el liderazgo educativo y la actividad docente en las Instituciones Educativas del Carmen de Bolívar es significativa. La relación entre</p>		

	<p>la actividad investigadora de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa?</p> <p>¿La relación entre el liderazgo educativo y las actividades de gestión docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa?</p> <p>¿La relación entre el liderazgo educativo y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa?</p> <p>¿La relación entre el liderazgo educativo y la comunicación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa?</p> <p>¿La relación entre el liderazgo educativo y la infraestructura y recursos de trabajo para los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa?</p> <p>¿La relación entre el liderazgo educativo y la formación de los docentes en las Instituciones Educativas</p>	<p>los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.</p> <p>Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y las actividades de gestión docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.</p> <p>Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.</p> <p>Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la comunicación de los docentes en las Instituciones Educativas del Carmen de Bolívar.</p> <p>Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la infraestructura y recursos de trabajo para los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.</p> <p>Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la formación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.</p> <p>Determinar si existe</p>	<p>el liderazgo educativo y la actividad investigadora de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.</p> <p>La relación entre el liderazgo educativo y las actividades de gestión docente en las Instituciones Educativas del Carmen de Bolívar es significativa.</p> <p>La relación entre el liderazgo educativo y la organización docente en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.</p> <p>La relación entre el liderazgo educativo y la comunicación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.</p> <p>La relación entre el liderazgo educativo y la infraestructura y recursos de trabajo para los docentes en las Instituciones Educativas del Carmen de Bolívar es</p>		<p>como estudiantes, docentes, padres de familia y personas que manejan procesos educativos, en la búsqueda de mejorar la calidad educativa, el clima y la cultura organizacional en crecimiento personal, representada en la formación integral de las instituciones.</p> <p><b>Satisfacción laboral docente:</b></p> <p>La satisfacción en el trabajo considerada como actitud, puede sufrir alteraciones en virtud de los factores personales del individuo o de las influencias del medio, es decir la satisfacción en el trabajo estaría en función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas, del salario, de la situación objetiva en la que se encuentre, además una oportunidad de ascenso en la vida profesional también es un motivo importante de satisfacción en el</p>
--	---	--	---	--	---

	<p>de El Carmen de Bolívar es significativa?  ¿La relación entre el liderazgo educativo y la implicación en la mejora de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa?  ¿La relación entre el liderazgo educativo y la dedicación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa?  ¿La relación entre el liderazgo educativo y la motivación y reconocimiento de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa?</p>	<p>relación significativa entre el liderazgo educativo y la implicación en la mejora de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.  Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la dedicación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.  Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo y la motivación y reconocimiento de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar.</p>	<p>significativa.  La relación entre el liderazgo educativo y la formación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.  La relación entre el liderazgo educativo y la implicación en la mejora de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.  La relación entre el liderazgo educativo y la dedicación de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.  La relación entre el liderazgo educativo y la motivación y reconocimiento de los docentes en las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar es significativa.</p>		<p>trabajo (Robbins, 1999)</p>
--	--	--	---	--	--------------------------------

## Instrumento/s de investigación

**Nombre del Estudio:** Liderazgo Educativo en el posconflicto y su relación con el agrado laboral de los profesores de los planteles educativos de Bolívar, Colombia 2020.

**Objetivo principal:** Determinar si existe relación significativa entre el liderazgo educativo en el posconflicto y el agrado laborar de los profesores de los planteles educativos de El Carmen de Bolívar.

**Institución:** Universidad Peruana Unión

**Fuente Financiamiento:** Propia

**Investigador Responsable:** Walter Llamas Beltrán

Después de haber leído la información anterior, decido participar en la presente investigación como unidad de análisis. Los principios éticos en consideración, especifican que la información brindada es únicamente para fines académicos y su utilización para otros fines será penalizada de acuerdo a las leyes correspondientes.

Institución:

---

Número del encuestado: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Lugar \_\_\_\_\_ de  
nacimiento. \_\_\_\_\_  
Lugar \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ vivienda: \_\_\_\_\_  
Profesión: \_\_\_\_\_  
Máximo grado obtenido: \_\_\_\_\_ Área de desempeño:  
\_\_\_\_\_  
Nivel: \_\_\_\_\_ Antigüedad \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ el \_\_\_\_\_ cargo:  
\_\_\_\_\_  
Tipo de vinculación: \_\_\_\_\_ Antigüedad en la  
Institución: \_\_\_\_\_

Estimado docente, el presente cuestionario tiene como finalidad obtener información acerca del liderazgo educativo y de la satisfacción laboral docente, variables consideradas en la investigación titulada "Liderazgo educativo en el posconflicto y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de El Carmen de Bolívar, 2020". Las respuestas serán manejadas con absoluta confidencialidad y su uso es estrictamente con fines académicos. Se agradece tu sinceridad al momento de responder, dado que, de la veracidad de tus respuestas, así será la confiabilidad de los resultados de investigación.

## I. Cuestionario de liderazgo educativo

Califica según tu criterio cada ítem de acuerdo a la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo (TD).

En desacuerdo (D).

Indiferente (I).

De acuerdo (A).

Totalmente de acuerdo (TA).

<b>Liderazgo educativo</b>	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
1. El equipo directivo construye el conocimiento y habilidades.					
2. Influencia en otros organismos.					
3. El dirigente da solución a los problemas de forma creativa e innovadora.					
4. Evaluación y apoyo a otros centros.					
5. Motivación y compromiso.					
6. El equipo directivo se adapta a los cambios y los genera.					
7. El director escolar es un referente como persona.					
8. El director escolar tiene buenas relaciones interpersonales.					
9. El director es un excelente comunicador.					
10. Marco legal institucional					
11. Distribución de tareas y obligaciones.					
12. Evaluación al trabajo realizado.					
13. Esfuerzo por generar estructuras participativas.					
14. El equipo directivo es visionario y piensa estratégicamente.					
15. Clima Organizacional.					
16. El equipo directivo fomenta condiciones de trabajo docentes.					
17. Gestión de prácticas asociadas en el salón de clase.					
18. Preocupación por los logros académicos de la institución.					
19. Fomento del trabajo en equipo.					
20. Preocupación por el proceso de enseñanza – aprendizaje.					
21. Los resultados de uno afectan lo que realiza otro.					
22. Dentro de la organización el jefe o autoridad señala lo que se debe realizar.					

## II. Cuestionario de satisfacción laboral

	<b>TD</b>	<b>D</b>	<b>I</b>	<b>A</b>	<b>TA</b>
1. La carga docente está bien repartida.					
2. Estoy satisfecho con las asignaturas que tengo asignadas.					
3. Considero adecuado el número de horas que dicto.					
4. La organización de la docencia en el Centro (horarios, calendario, etc.) es eficaz					
5. La asignación de docencia aprovecha bien las capacidades del profesorado.					
6. En general, los planes de estudio en los que enseño son racionales.					
7. La formación académica que adquieren los alumnos en mis asignaturas es buena.					
8. El sistema de tutorías que practico es útil.					
9. Me siento satisfecho con la actitud de los alumnos en mis clases.					
10. Considero esencial para mi actividad docente la asistencia a clase de los alumnos.					
11. La clase participativa es el método más adecuado para enseñar mis asignaturas.					
12. Los métodos audiovisuales en la enseñanza facilitan el aprendizaje de los alumnos.					
13. Mis asignaturas exigen una actualización continua de los métodos docentes.					
14. La evaluación de mi actividad docente me motiva a mejorar.					
15. La IE me ofrece condiciones para realizar mis investigaciones.					
16. Estoy integrado en un grupo de investigación de mi área.					
17. Estoy satisfecho con el tiempo que dedico a la investigación.					
18. La investigación que realizo contribuye a actualizar mi actividad docente.					
19. Considero que mi productividad investigadora es alta.					
20. Estoy satisfecho con los recursos económicos que capto a través de la investigación.					
21. Estoy satisfecho con la proyección nacional/internacional de mi investigación.					
22. La gestión administrativa de las IE soluciona las necesidades de las titulaciones.					

23. Valoro positivamente el trabajo de gestión de los cargos académicos.					
24. Considero que el trabajo de los cargos académicos está bien reconocido.					
25. La institución simplifica las tareas de gestión de mi actividad investigadora.					
26. Estoy satisfecho con el tiempo que dedico a las tareas de gestión.					
27. En general, en la IE los procesos de gestión son ágiles.					
28. La IE me mantiene informado de los temas que afectan a mi trabajo.					
29. La comunicación entre las diferentes áreas de la IE es eficaz.					
30. La coordinación de la sede principal con las demás sedes es buena.					
31. Las relaciones con mis compañeros de trabajo facilitan mi trabajo académico.					
32. Las relaciones con mis compañeros de la IE facilitan mi trabajo docente.					
33. Las aulas que utilizo reúnen buenas condiciones para mi trabajo con los alumnos.					
34. Las aulas de informática en las que enseño funcionan bien.					
35. Las condiciones de trabajo de los laboratorios que utilizo son seguras.					
36. Los recursos didácticos disponibles en la IE son suficientes.					
37. Las instalaciones de la IE son cómodas para trabajar.					
38. Las instalaciones y los recursos de la institución facilitan mi actividad investigadora.					
39. La formación del profesorado que ofrece la IE cubre mis necesidades.					
40. La institución me proporciona apoyo suficiente para ampliar mi formación.					
41. Necesito formación adicional para el contexto educativo.					
42. Es necesario la formación del profesorado por áreas específicas.					
43. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.					
44. La IE apoya las propuestas de mejora que se le plantean.					
45. Las evaluaciones institucionales realizadas en la IE han servido para mejorar.					
46. En los últimos años he percibido en la IE una tendencia					

a mejorar.					
47. Habitualmente, mi jornada de trabajo supera las ocho horas diarias.					
48. Parte de mi trabajo académico lo realizo fuera de las instalaciones de la IE.					
49. En vacaciones, aprovecho para actualizar mi trabajo.					
50. Alcanzo a responder las exigencias del sistema educativo actual.					
51. Me siento motivado para realizar mi trabajo.					
52. Mis condiciones laborales son satisfactorias.					
53. El salario que percibo es adecuado a la labor de profesor en la IE.					
54. Considero positiva la política de selección del profesorado de la IE.					
55. La IE me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional.					
56. El nombre y prestigio de la IE son gratificantes para mí.					
57. En general, me siento satisfecho de trabajar en la IE.					

## **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **Título del (los) cuestionario(s): Cuestionarios de liderazgo educativo y cuestionario de satisfacción laboral**

Recibe un cordial saludo, mi nombre es Walter Llamas Beltrán, estudiante de maestría en Educación de la Escuela de Posgrado y Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Universidad Peruana Unión. Estos cuestionarios tienen como propósito recolectar información sobre el liderazgo educativo y la satisfacción laboral de los docentes de El Carmen de Bolívar. La información que usted proporcionará será utilizada con fines académicos. Su participación es totalmente voluntaria y no será obligatorio llenar los cuestionarios si es que no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda los cuestionarios, así mismo, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, si así lo decide.

Cualquier duda o consulta que usted tenga posteriormente puede escribirme al correo [waltjos0505@hotmail.com](mailto:waltjos0505@hotmail.com) o llamar al celular 3138799776

***He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio***

# PERMISO DE SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL CARMEN DE BOLÍVAR



Alcaldía de  
**El Carmen de Bolívar**  
*Más Ciudad!*

## AUTORIZACION

EL SUSCRITO SECRETARIO DE EDUCACION MUNICIPAL DE  
EL CARMEN DE BOLÍVAR

### HACE CONSTAR:

Que el profesor **WALTER LLAMAS BELTRAN**, identificado con la cédula de ciudadanía No. 73.569.679, estudiante de la escuela de Posgrado de la "Universidad Peruana Unión" sede Lima, tiene autorización para aplicar los instrumentos de la investigación que lleva por título "Liderazgo Educativo en el Postconflicto y su relación con la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas de El Carmen de Bolívar Colombia 2020, para optar a su título de Magister en Educación con mención en Administración Educativa.

Se expide la presente constancia a petición del interesado para los fines que vea por conveniente, en El Carmen de Bolívar, a los quince (15) días del mes de septiembre de dos mil veinte (2020).

~~ALCALDÍA MUNICIPAL~~  
~~Secretaría de Educación y Cultura~~  
~~MARCELA TORRES~~  
SECRETARIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA MUNICIPAL  
EL CARMEN DE BOLÍVAR

Dirección: Calle 24 Carrera 49 Esquina – Centro  
Teléfono: 6862229  
Email: [contactenos@elcarmen-bolivar.gov.co](mailto:contactenos@elcarmen-bolivar.gov.co)  
[www.alcaldia-elcarmen-bolivar.gov.co](http://www.alcaldia-elcarmen-bolivar.gov.co)

UN GOBIERNO DE FE Y ESPERANZA

Digitado con CamScanner

## FIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Muestra piloto

### 1. Alpha de Cronbach para el instrumento de liderazgo educativo

Tabla 1

*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	64	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	64	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 2

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,756	22

En la tabla 2 se observa un Alpha de Cronbach igual a 0,756; esto indica que el instrumento para medir el liderazgo educativo, tiene una fiabilidad bastante aceptable.

### 2. Alpha de Cronbach para el instrumento de satisfacción laboral docente.

Tabla 3

*Resumen de procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	64	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	64	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 4

*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	57

En la tabla 4 se observa un Alpha de Cronbach igual a 0,93; esto indica que el instrumento para medir la satisfacción laboral docente, tiene una fiabilidad muy aceptable