

## **Modelo de gestión pedagógica basado en el liderazgo transformacional para garantizar la satisfacción laboral de los docentes del ISEP “Sagrado Corazón de Jesús”**

**Model of pedagogical management based on the transformational leadership to guarantee the job satisfaction of ISEP teachers "Sacred Heart of Jesus"**

CAJÁN ALCÁNTAR, John William<sup>1</sup>

### **Resumen**

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de proponer un modelo de gestión pedagógica basado en el liderazgo transformacional para garantizar la satisfacción laboral de los docentes del Instituto Superior de Educación Pública “Sagrado Corazón de Jesús”. La investigación es de corte descriptivo propositivo. Al inicio de la investigación se encontró en los estamentos directivos y docentes una satisfacción laboral permisivo, paternalista, situado en el modelo “Laissez faire”; situación que permitió diseñar un modelo de liderazgo transformacional que garantice la satisfacción de las funciones que cumplen los docentes en la institución en estudio. El modelo diseñado promueve una cultura educativa productiva de tal manera que los involucrados en la gestión pedagógica conjuguen las funciones de docencia, investigación, extensión y liderazgo en un contexto transformador, dando pertinencia y calidad a las prácticas académicas. Desde esta óptica se construyó el modelo que permita articular de manera sistemática el conocimiento que se tiene de la experiencia mediante el proceso de investigación, para describir y explicar los acontecimientos que suceden en el ámbito educativo, relacionado con el desempeño laboral del docente.

**Palabras clave:** Gestión Pedagógica, Liderazgo Transformacional, Satisfacción Laboral.

### **Abstract**

The present research was developed with the aim of proposing a model of pedagogical management based on transformational leadership to guarantee the job satisfaction of the teachers of the Higher Institute of Public Education "Sacred Heart of Jesus". The research is descriptive in purpose. At the beginning of the research, the managers and teachers found a permissive, paternalistic job satisfaction, located in the "Laissez faire" model; A situation that allowed the design of a transformational leadership model that guarantees the satisfaction of the functions that teachers fulfill in the institution under study. The model designed promotes a productive educational culture in such a way that those involved in pedagogical management combine the functions of teaching, research, extension and leadership in a transformative context, giving relevance and quality to academic practices. From this point of view, a model was constructed to systematically articulate the knowledge of experience through the research process, to describe and explain the events that happen in the educational field related to the teachers' work performance.

**Key words:** Pedagogical Management, Transformational Leadership, Job Satisfaction.

© Los autores. Este artículo es publicado por la Revista Hacer – UCV – Filial Chiclayo. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>), que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada.

**Recibido:** 04 de marzo de 2016

**Aceptado:** 21 de abril de 2016

**Publicado:** agosto de 2016

---

<sup>1</sup> Doctor en Administración de la Educación, Docente de la Escuela Profesional de Ingeniería Agrónoma, UCV – Chiclayo, johncajan@hotmail.com

## **Introducción**

Las universidades y los institutos de educación superior no universitaria en este nuevo milenio se han convertido en una importante fuente de riqueza y producción de conocimientos, razón por la cual la sociedad demanda además cumplir no sólo orientarse a la formación de conocimientos y habilidades sino al desarrollo de un pensamiento creador, autodidacta, de valores, que se expresen en sus modos de comportamiento, no sólo como profesional sino como individuo que se inserta en una sociedad con la cual tiene un compromiso de desarrollo. (Hernández, 2009).

A pesar de que ha habido cambios sustanciales en la tarea docente, existen pocas instancias para el intercambio de experiencias, la discusión de problemas de la enseñanza y resolución conjunta de dichas problemáticas. (Silva, 2009). Podemos observar que en la sociedad actual hay profesores que viven la enseñanza con entusiasmo y alegría dispuestos a dar lo mejor de sí mismos, para contribuir al crecimiento de sus alumnos y ayudarles a mejorar personalmente. Por otro lado, hay profesores que viven su profesión con agobio y como fuente permanente de tensión, capaz de romper su propio equilibrio personal. En este sentido Esteve (2009) expresa que la profesión docente es siempre una actividad ambivalente y que presenta dos caras: la cara positiva que puede dar sentido a toda la vida y una gran satisfacción personal y profesional y, por otra parte, está la cara de la exigencia, a veces frustrante, agotadora física y emocionalmente. Esta situación, con frecuencia repercute en la salud de la persona del docente y en su desempeño profesional. Esta dura realidad de la profesión docente se puede observar de manera especial en América Latina y particularmente en la sociedad peruana.

La atenta observación al ámbito geográfico donde se encuentra el Instituto Superior de Educación Pública "Sagrado Corazón de Jesús" formadora de profesionales en la educación presenta en la actualidad una problemática que es necesario

formular propuestas para mejorar aspectos desde la gestión institucional, gestión pedagógica y gestión administrativa. Siendo la gestión pedagógica la más susceptible y de vital importancia que motivó la realización de la presente investigación y conllevó a formular la interrogante: ¿Qué características muestra el modelo de gestión pedagógica basado en el liderazgo transformacional para garantizar la satisfacción laboral de los docentes del Instituto Superior de Educación Pública "Sagrado Corazón de Jesús" de Chiclayo?

Revisando algunos antecedentes propios de las variables de estudio se encontró a Ramírez y Sgamatti (2008) realizaron una investigación cuyo objetivo principal fue estudiar el estilo de liderazgo transformacional y transaccional, llegando a la conclusión que el principal estilo de liderazgo presente es el transformacional, específicamente las dimensiones motivación inspiracional, influencia idealizada por conductas y consideración individual.

Por su parte, Ramírez (2013) en su investigación concluye que el liderazgo transformacional en las instituciones educativas de la Región Lambayeque mejora significativamente la gestión educativa, puesto que los líderes ayudan a fijar un rumbo alentando al equipo educativo a desarrollar metas compartidas. Las personas se sienten movidas por metas que consideran convincentes, desafiantes y factibles.

Balster (1992) conceptualiza el liderazgo transformacional como un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se haya ante resistencias, en un constante proceso de flujo y reflujo.

El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la

organización en orden a cambiarla. Una idea central a resaltar en esta concepción es, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que de sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas.

El modelo de gestión pedagógica basada en liderazgo transformacional, se fundamenta en enfoques teóricos de Burns y Bass (1985); y del modelo de liderazgo transformacional de Leithwood, lo cual permitió tener una visión general de la complejidad que representa la dinámica laboral académica, vinculado con las competencias que el profesor de educación superior en el marco de su desempeño laboral debería cumplir, el cual puede interpretarse como una orientación para potenciarlo.

Referente a la satisfacción laboral, Muñoz (1990, p.76) lo define como "el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas".

Existen varias teorías para explicar la satisfacción laboral. Según Fernández (2002), las primeras teorías estuvieron relacionadas con la satisfacción de los trabajadores en las organizaciones industriales, mientras que los enfoques más recientes intentan explicar la satisfacción laboral en base a los rasgos cognitivos actitudinales. La teoría de Maslow formula una jerarquía de necesidades humanas. Esta teoría indica que a medida que se satisfacen las necesidades más básicas o de nivel inferior, como muestra la pirámide, la persona aspira a satisfacer las necesidades de nivel superior, de esta manera se va creciendo como persona.

## Método

En la presente investigación se han planteado metodológicamente, lo siguiente:

Objetivo General:

Proponer un modelo de gestión pedagógica basado en el liderazgo transformacional para garantizar la satisfacción laboral de los docentes del Instituto Superior de Educación Público Sagrado Corazón de Jesús, de la Provincia de Chiclayo.

Objetivos Específicos:

Diagnosticar las características de satisfacción laboral de los docentes

Establecer las teorías que fundamentan el modelo de gestión pedagógica.

Proponer un modelo de gestión pedagógica basado en el liderazgo transformacional

Hipótesis:

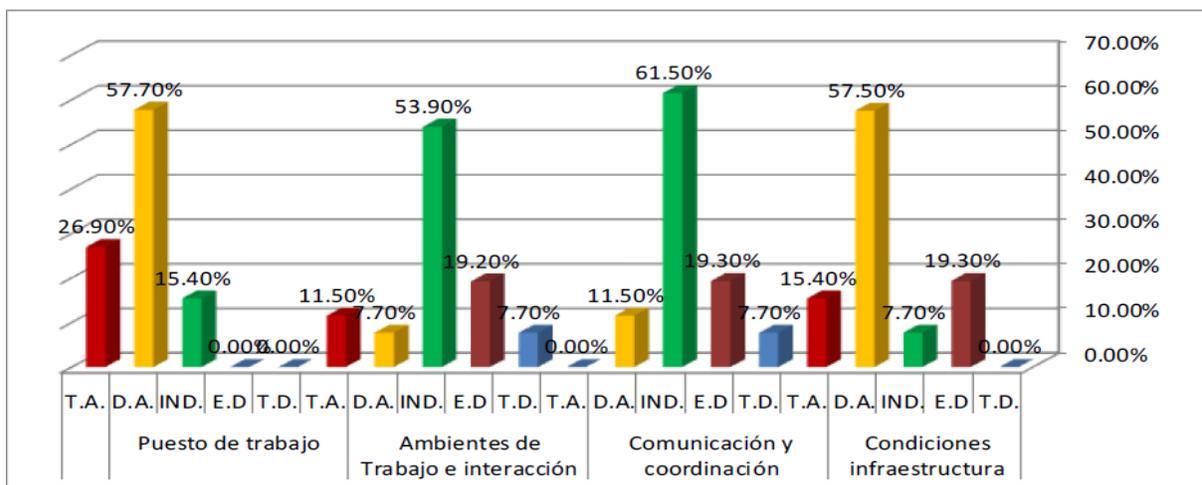
Si el modelo de gestión pedagógica basado en el enfoque de liderazgo transformacional, es aplicado, entonces la satisfacción laboral de los docentes será satisfactorio, mejorando la calidad de los procesos pedagógicos en el Instituto Superior de Educación Público "Sagrado Corazón de Jesús".

El tipo de investigación es Descriptivo Propositivo con Diseño de estudio no experimental.

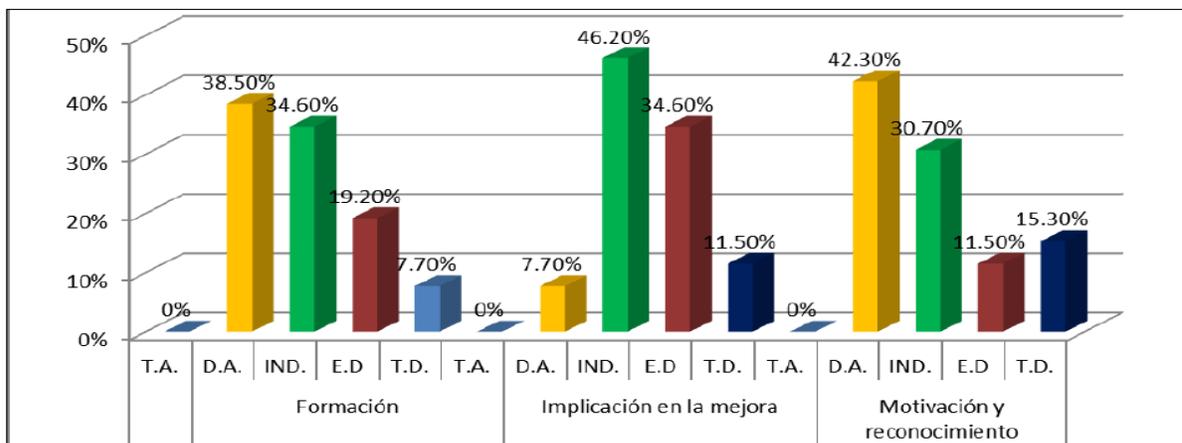
En la presente investigación se tiene en cuenta una muestra de 26 docentes equivalente al 50% de la población.

Se utilizó el método histórico-lógico, de modelación, sistémico, análisis-síntesis y análisis documental.

## Resultados



**Figura 1.** Resultados del cuestionario satisfacción laboral docente en las dimensiones: Puesto de trabajo, Ambientes e interacción, Comunicación y Condiciones de infraestructura.



**Figura 2.** Resultados del cuestionario satisfacción laboral docente en las dimensiones: Formación, implicación en la mejora, Motivación y reconocimiento.

El instrumento que se aplicó fue la encuesta para identificar el nivel de satisfacción laboral del docente en el ISEP "Sagrado Corazón de Jesús", y que se presenta en las figuras 1 y 2.

Para la dimensión Puesto de trabajo; el 57% de docentes se mostraron indiferentes a los indicadores de la dimensión; este porcentaje indican que el liderazgo no es lo más favorable en la institución.

Para la dimensión Ambientes de trabajo e interacción; no es la más adecuada, ya que más del 80,8% de docentes se muestran indiferentes y en desacuerdo con la gestión que se viene dando en la institución lo que origina una baja satisfacción laboral. Para la dimensión Comunicación y coordinación, se tiene que los mayores porcentajes de las opiniones de los docentes están en las categorías indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con respecto a los canales de comunicación y coordinación tanto interna como externa.

En lo que respecta a la dimensión condiciones ambientales e infraestructura permiten concluir que si bien es cierto existe una opinión favorable respecto a la dimensión e indicadores, el 26,9% de docentes considera que no hay condiciones favorables que faciliten el trabajo docente y administrativo por la falta de equipamiento para la realización de las actividades del personal docente, administrativo y estudiantes inclusive.

En lo referente a la dimensión Formación se tiene que el 65% de docentes presentan una insatisfacción a la falta de capacitación en la institución y que de alguna manera perjudica la calidad del desempeño de los docentes respecto a la formación que evidencia la falta de liderazgo de las autoridades de la institución.

Para la dimensión Implicación en la mejora se tiene a un 92,3% de docentes muestra indiferencia y en desacuerdo con la política que viene ejerciendo las autoridades con respeto a la mejora de la calidad del servicio en la institución.

Finalmente en la dimensión motivación y reconocimiento los docentes muestran su indiferencia a los indicadores de la dimensión, ya que no están motivados para cumplir con la labor asignada, no están de acuerdo con los horarios y turno dado en los ciclos donde se desempeñan, y además no se les reconoce la labor desplegada dentro y fuera de la institución.

También los docentes que manifiestan estar en desacuerdo con la falta de reconocimiento de la

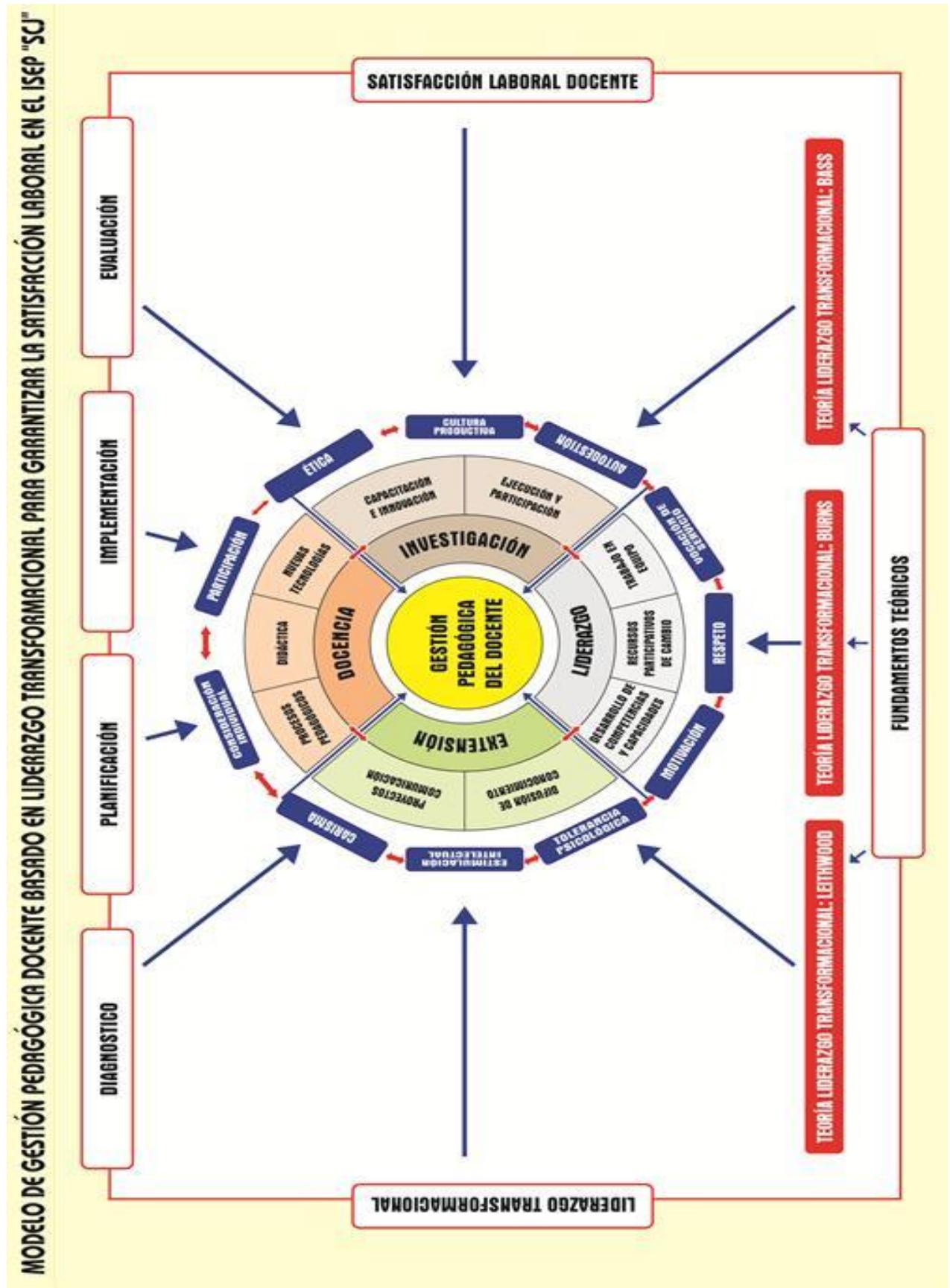
labor realizada en su trabajo, puesto que existe si un reconocimiento a un grupo de docentes del entorno de los órganos directivos.

## Discusión

Para lograr los objetivos propuestos de la investigación, se inició en primer término con el análisis de la encuesta aplicada a los docentes, referido al grado de satisfacción docente llegado a percibirse una gestión permisiva, paternalista, situado en el modelo “Laissez faire”.

Para el logro del segundo objetivo se trabajó con las teorías de Leithwood, Burns y Bast precursores del Liderazgo Transformacional.

El tercer objetivo se refiere a la Propuesta del modelo de desempeño docente basado en el liderazgo transformacional; diseñado sobre la base de los resultados de un análisis previo del desempeño laboral del profesor de Institutos Superiores de Educación Pedagógica, y los análisis críticos de diversas teorías que orientan consciente y racionalmente, los procesos que deben desarrollarse en el hacer laboral del docente de educación superior.



## Conclusiones

En cuanto al diagnóstico de las características de satisfacción laboral de los docentes se concluye que para la dimensión puesto de trabajo el 58% de docentes muestran indiferencia para la gestión institucional actual y que repercute en el desarrollo funcional del docente.

El modelo propuesto permite el desarrollo educativo provechoso al conseguir que el docente relacione en su ejercicio laboral las funciones en un ambiente transformador, dando eficacia y calidad a su labor académica. Por ello, se diseñó el modelo de gestión pedagógica bajo el enfoque del liderazgo transformacional logra garantizar la satisfacción laboral en sus dimensiones docencia, investigación, extensión y liderazgo académico.

En ese contexto de ideas, el docente de educación superior, ejerciendo un liderazgo transformador, cimentará las condiciones favorables para mantener una agradable satisfacción en la labor desempeñada, la misma que se verá fortalecida en su permanente capacitación, liderazgo docente, investigación y extensión.

## Referencias bibliográficas

- Alarcón M. (2005). Desarrollo de habilidades de Liderazgo Transformacional en las organizaciones educativas. Lima.
- Carpio (2000) Un Modelo de Desempeño Laboral del Docente Universitario basado en el Liderazgo transaccional
- Díaz M. (2001) Liderazgo Educativo. La Participación como Elemento Clave para Desarrollar la Calidad en las Organizaciones Educativas. Granada: Universidad de Sevilla
- Leithwood, Kenneth (1994). Liderazgo para la reestructuración la las escuelas. Revista de Educación, 304.
- Malpica, C. (2004). Liderazgo Educativo. El punto de vista pedagógic. Revista Ventana Investigativa. Vol 2 N° 16

- Padron M. (1995). Satisfacción profesional del profesorado. Tesis Doctoral Facultad de Psicología. Universidad de la Laguna.
- Robbins, S.(1999). Comportamiento Organizacional. ( 8va edición ), México: Prectice
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional. Modelo para organizaciones educativas que aprenden?. Viña del Mar. UNI revista. Vol. 1 N° 3.
- Vaillant, D. y Cuba (2006). Profesión docente en Latinoamérica: Una agenda pendiente y cuatro retos emergentes. Seminario Internacional. Lima.
- Zevallos L. (2007) Diseño de estrategias de motivación para mejorar el desarrollo institucional en la I .E 40002 "Al Aire Libre" del cercado de Arequipa