

**Gestión directiva y la satisfacción laboral de los docentes en el Liceo Parroquial Santa Cruz, sector Villa Mella, municipio Santo Domingo Norte, período escolar 2018-2019**

**Management leadership and teacher satisfaction at the Liceo Parroquial Santa Cruz, Villa Mella sector, Santo Domingo Norte municipality, 2018-2019 school year**

39

---

**Marina Florentino Merán<sup>1</sup>**

📍 Docente del Liceo Parroquial Santa Cruz, República Dominicana

🆔 <https://orcid.org/0009-0005-5994-7869>

✉ [albamarrrr@hotmail.com](mailto:albamarrrr@hotmail.com)

📞 1 809 973 3851

## RESUMEN

**Objetivo.** El objetivo principal de esta investigación consistió en analizar la relación entre gestión directiva y satisfacción laboral docente, en el Liceo Parroquial Santa Cruz, sector Villa Mella, municipio Santo Domingo Norte, periodo escolar 2018-2019. **Método.** Fue un estudio cuantitativo, descriptivo y correlacional. Se aplicó la técnica del cuestionario a 33 docentes del primer y segundo ciclo de media. **Resultados.** Los resultados indicaron que, en general, la valoración que tienen los docentes sobre la gestión directiva es (2.39); esto la ubica entre las categorías “baja” y “media”. Por su parte, la percepción docente sobre su satisfacción laboral se encuentra en categoría regular (3.06) con tendencia más próxima a baja. **Conclusión.** Se encontró que existe una correlación positiva muy alta (0.812) entre valoración de la gestión directiva y percepción de la satisfacción laboral docente, siendo dicha correlación estadísticamente significativa (Sig.=0.000), es decir, en la medida que una sube, la otra también sube. El estudio recomendó a la gestión directiva mejorar los procesos comunicativos con sus docentes para que pueda influir de manera positiva. De igual manera, establecer estrategias útiles para motivar y reconocer a sus docentes de una manera justa.

*Palabras clave:* gestión directiva, satisfacción docente, liderazgo

## ABSTRACT

**Objective.** The main objective of this research was to analyze the relationship between managerial management and teachers' job satisfaction at Liceo Parroquial Santa Cruz, Villa Mella sector, Santo Domingo Norte municipality, during the 2018-2019 school period.

**Method.** This was a quantitative, descriptive, and correlational study. A questionnaire technique was applied to 33 teachers from the first and second cycles of secondary education.

**Results.** The results indicated that, in general, teachers' assessment of managerial management is (2.39); this place it between the "low" and "medium" categories. In turn, teachers' perception of their performance falls within the "regular" category (3.06), with a tendency closer to low.

**Conclusion.** A very high positive correlation (0.812) was found between the assessment of managerial management and the perception of teachers' job satisfaction, with the correlation being statistically significant (Sig.=0.000). This means that as one variable increases, the other also increases. The study recommended that managerial management improve communication processes with teachers to exert a positive influence. Likewise, it suggested establishing effective strategies to motivate and fairly recognize teachers.

*Keywords:* managerial management, teacher satisfaction, leadership

## I. INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas enfrentan desafíos cada vez más complejos, lo que exige un liderazgo colaborativo y transformador para abordarlos eficazmente. En este contexto, la gestión directiva juega un papel crucial en la optimización del capital humano, pues su interacción, capacidad de liderazgo y visión estratégica son fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales. Desde finales del siglo XX, el ámbito educativo ha experimentado profundas transformaciones impulsadas por los avances tecnológicos, la evolución del mercado laboral y la creciente diversidad cultural. Estos factores han redefinido la relación entre la dirección escolar, el liderazgo y la satisfacción del personal docente, haciendo de una gestión eficiente un elemento clave para el bienestar y desempeño de los maestros.

42

En numerosas organizaciones, la gestión administrativa predomina sobre el liderazgo, limitando la capacidad de inspirar a equipos y dificultando la visión estratégica alineada a las instituciones. Los directivos suelen centrarse en la supervisión y el cumplimiento de normativas, careciendo de competencias esenciales para motivar, innovar y generar cambios positivos. Esta falta de liderazgo efectivo no solo limita el desarrollo institucional, sino que también afecta negativamente el clima organizacional. Por esta razón, se hace crucial fortalecer el liderazgo directivo, combinando eficiencia administrativa con habilidades transformacionales que impulsen el crecimiento y el éxito, tal como lo plantea Bennis (citado en Garda, 2010, p.15), “hoy en día existe un desequilibrio entre el liderazgo y el comportamiento directivo en las organizaciones modernas, ya que hay más directores que líderes”.

En el contexto de los centros educativos, es esencial que los profesionales en cargos directivos asuman su rol con compromiso y ética, basándose en patrones de innovación y capacitación. El liderazgo debe enfocarse en la formación continua del personal, en

la creación de un entorno de respeto y satisfacción y en la promoción del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos educativos. La gestión directiva, entendida como un conjunto de estrategias y prácticas implementadas por la dirección, moldea el clima organizacional y la eficacia de los procesos pedagógicos.

Según Atúnez (citado en Amante, 2010, p. 48), “el liderazgo educativo debe basarse en principios democráticos, evitando el autoritarismo y promoviendo la participación del equipo”. Para lograr una enseñanza de calidad, la gestión directiva debe ser democrática, comunicativa y orientada a la interacción y el desarrollo del equipo docente. Una buena gestión, además de administrar eficientemente los recursos, debe procurar la satisfacción laboral del personal docente, creando un entorno positivo que favorezca el desempeño profesional. Un liderazgo efectivo es fundamental para orientar al equipo hacia metas comunes, como lo señala Robbins (citado en González, 2013, p.12), “un buen liderazgo facilita el desempeño laboral y promueve un ambiente de trabajo armonioso y motivador”.

Fullan, 2016 (citado en Moreno Olivos, 2018, párr. 25), sostiene que “El cambio educativo funciona porque está en sintonía con los deseos naturales del espíritu humano, hacer algo intrínsecamente útil con otros en un esfuerzo colectivo”. No obstante, persisten desafíos significativos en las instituciones educativas, especialmente en lo que respecta a la gestión directiva y la satisfacción laboral del personal docente. Con frecuencia, los directivos se enfocan en la administración y el cumplimiento de normativas, dejando en segundo plano la motivación y el desarrollo del equipo docente, lo que repercute en el ambiente institucional y, en consecuencia, en la calidad educativa.

Otros estudios han señalado que el apoyo y reconocimiento por parte de la dirección inciden directamente en la satisfacción laboral de los docentes. Para Ramírez (citado en Miranda, 2018, p. 48), “Uno de los propósitos de este proceso es premiar y felicitar públicamen-

te a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas [...] orientadas a incrementar la productividad”. Sin embargo, si bien se han logrado avances en el ámbito educativo, aún persisten dificultades en la gestión directiva y en la satisfacción laboral del personal docente. La falta de un liderazgo efectivo no solo limita el desarrollo institucional, sino que también afecta el clima organizacional y el desempeño del profesorado.

Por ello, resulta fundamental analizar cómo la gestión directiva influye en la experiencia laboral de los docentes en el Liceo Parroquial Santa Cruz, identificando las dinámicas que moldean su entorno profesional y su nivel de satisfacción. Al explorar la relación entre las variables, se podrá comprender con mayor profundidad el impacto del liderazgo educativo en la vida institucional, proporcionando una base para futuras reflexiones sobre la mejora de la calidad educativa y el fortalecimiento de las prácticas de gestión en el ámbito escolar.

## II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

A fin de comprender a fondo la interacción entre la gestión directiva y la satisfacción laboral docente, se analizan los conceptos clave que sustentan esta relación. A continuación, se abordarán los principales enfoques teóricos y definiciones relevantes que permiten entender cómo estas variables contribuyen al mejoramiento de la calidad educativa.

La gestión directiva es considerada por Asprella G. (2015, p. 95) como:

El conjunto de ideas y actividades que asume el directivo con el fin de conducir a las personas, y orientar las actividades planificadas hacia determinadas finalidades y metas. Dirigir implica conducir personas, grupos y procesos con recursos y mediaciones como la información, la motivación, el incentivo, el control, el aprendizaje, entre otros.

Este enfoque sobre la gestión directiva refleja la importancia de un liderazgo orientado a guiar tanto a las personas como los procesos dentro de una institución. “La gestión del centro está vinculada a la práctica docente, ya que implica la toma de decisiones y la acción colectiva de los agentes escolares para alcanzar los objetivos educativos” (Yabár, citado en Novas & Novas, 2015, p. 32).

La función de los equipos directivos en los centros educativos ha adquirido una complejidad creciente, no solo por el aumento constante de sus tareas, sino también por la elevación progresiva del nivel de exigencia al que deben responder. Esta situación amerita que los directores y sus equipos desarrollen competencias específicas en gestión, liderazgo y coordinación, capaces de garantizar tanto el funcionamiento eficiente del centro como la calidad educativa. Para Vázquez, et al (2016, párr. 1):

El nivel de exigencia de la administración educativa para con los equipos directivos está aumentando día a día. La aparición de nuevos temas, de los que se responsabiliza a la dirección para que les dé respuesta, exige que el director y el resto del equipo directivo tengan determinados conocimientos, aptitudes y capacidades para poder desarrollar su función.

45

Esta complejidad en la gestión directiva ha aumentado debido al incremento de tareas y mayores exigencias en la toma de decisiones. El liderazgo desempeña un papel crucial en la mejora continua y el fortalecimiento institucional, favoreciendo el crecimiento y la calidad educativa para lograr las metas de manera eficiente.

Por su parte, Aular y Salas (2019, s. p.) sostienen que “el enfoque de la gestión está centrado en la coordinación y dirección”. Este proceso implica el uso de habilidades de liderazgo para diseñar, estructurar, articular y supervisar estrategias que permitan optimizar tanto el desempeño pedagógico como la administración institucional, garantizando así el cumplimiento de los objetivos educativos con eficiencia y efectividad.

Desde una perspectiva teórica, diversas investigaciones han evidenciado que el liderazgo directivo impacta no solo en la gestión institucional, sino también en la motivación y satisfacción del personal docente. Un marco conceptual relevante para comprender esta relación es el modelo de McGregor sobre las teorías “X y Y”, las cuales hacen referencia al autocontrol y la motivación en el trabajo. Según (McGregor 1960, citado por Palomino, 2017):

En la teoría X, el ser humano ordinario evita el trabajo siempre que pueda, al rehuir, la mayoría de las personas tienen que ser obligadas, el ser humano prefiere que lo dirijan, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad. En la teoría Y, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les permitan lograr sus metas y objetivos personales. (p. 20)

46

Por lo tanto, el liderazgo directivo influye directamente en el ambiente laboral. Cuando se adopta un enfoque alineado con la teoría Y, basado en la participación, comunicación y motivación, se fomenta un entorno de trabajo colaborativo y estimulante, fortaleciendo el compromiso del personal docente. En cambio, una gestión directiva con un enfoque de la teoría X, caracterizada por el control estricto y la falta de autonomía, puede generar tensiones y afectar la eficiencia pedagógica. Esto evidencia la importancia de un liderazgo orientado a la mejora continua, que no solo garantice el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino que también favorezca el bienestar y la satisfacción de los docentes. En este sentido, Arana y Coronado (2017) sostienen que:

El liderazgo determina el camino de una organización; es entonces de suma importancia saber que además de las habilidades directivas el líder sea capaz no sólo de conocer lo correcto sino de hacer lo correcto; de lo contrario, si conoce lo correcto y no puede lograrlo, fracasa por ineficaz. Dentro de un contexto educativo es fundamental e indispensable tener un líder con dichas características para que lleve la dirección a realizar y alcanzar las metas dentro de su propuesta educativa. (p.76)

La gestión directiva tiene un impacto directo sobre la satisfacción laboral de los docentes, ya que el estilo de liderazgo adoptado influye en el ambiente laboral, lo cual afecta la motivación y el compromiso del personal educativo. La satisfacción laboral docente se refiere al grado en que los profesores se sienten realizados y motivados en su trabajo, y depende tanto de factores extrínsecos, como las condiciones laborales y los recursos, como de factores intrínsecos, como la autonomía y el reconocimiento. Un liderazgo efectivo y un ambiente de trabajo positivo son clave para fomentar esta satisfacción, lo que a su vez impacta directamente en el rendimiento y compromiso de los docentes. En este sentido, Sáenz et al, 1993 (citados en Cantón & Téllez, 2016) definen la satisfacción laboral como:

Una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad del trabajo, de reconocimiento por lo que hace, de responsabilidad, de creación del saber, de libertad científica, de disfrute en el trabajo mismo. (p. 20)

Respecto a la satisfacción laboral docente, investigaciones como la de Rodríguez et al. (2019, p. 36) destacan la importancia del apoyo social y la autoeficacia como predictores significativos de la satisfacción. Estos autores, en su revisión sistemática, encontraron que un ambiente de trabajo colaborativo y la percepción de competencia profesional fomentan la motivación y el bienestar de los docentes. Otro aspecto fundamental en la satisfacción laboral docente es la percepción de justicia organizacional y el liderazgo directivo. Calero (citado en Zarate, 2011) señala que el liderazgo efectivo no se limita al ejercicio tradicional del poder, sino que implica la capacidad de guiar y motivar, generando un clima organizacional que eleva la motivación y confianza tanto del líder como de sus seguidores. Este autor también encontró que “cuando las personas que trabajan en una organización se sienten contentas con la función que desempeñan, el compromiso con la organización aumenta y los resultados mejoran”

Por consiguiente, la satisfacción laboral docente se encuentra estrechamente ligada al bienestar emocional y la salud mental de los profesores y profesoras. En este sentido, estudios como los de Bisquerra Alzina (2011, citado en Gil Méndez, 2017) señalan que la educación emocional desarrolla competencias que permiten al docente autorregular sus respuestas ante diferentes estímulos, favoreciendo así un mejor manejo de sus emociones y contribuyendo a un clima positivo en el aula y al bienestar personal y social.

De acuerdo con diversos estudios, la gestión educativa tiene un impacto significativo en la motivación y el desempeño de los docentes. En una investigación realizada por Minyetty y Bello (2012) titulada *Factores de la gestión educativa que inciden en la motivación y eficacia del maestro en ocho colegios del Distrito Educativo 03-01, Azua, 2011-2012*, se identificaron factores clave de la gestión educativa que influyen directamente en la motivación de los maestros. Entre las principales conclusiones, se destacó que la motivación fomenta la creatividad y la innovación, tanto en los directores como en los docentes; en un clima positivo, tanto los directores como los docentes tienden a dar lo mejor de sí.

Por otro lado, la investigación de Feliz (2014) titulada *Influencias del liderazgo en el clima escolar del centro de educación básica Clara Rosa Pérez del Municipio de Paraíso, provincia Barahona, Distrito Educativo 01-02*, evidenció que el liderazgo directivo juega un papel fundamental en la creación de un clima organizacional positivo. Este clima favorece la motivación y el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa. Como recomendación, se sugirió fortalecer las acciones directivas para garantizar el éxito escolar y mantener un ambiente armónico dentro del centro educativo.

En otro estudio realizado por Fermín, et al. (2017) titulado *Nivel de satisfacción de los docentes, en relación a la gestión educativa para la mejora de los procesos pedagógicos en el Nivel Primario de los Centros Educativos: Arístides Fiallo Cabral y El Jamo, Regional 14, Nagua. Distrito 02, Cabrera; 2016-2017*, se concluyó que un alto número de los docentes no se sienten motivados a trabajar bajo las

directrices de los gestores de los centros educativos analizados. El estudio también destacó la importancia del bienestar de los docentes y cómo un entorno laboral positivo mejora las relaciones dentro del equipo de gestión, lo que podría contribuir al fortalecimiento de los lazos de colaboración y a un mejor desempeño en los centros educativos estudiados.

Una gestión directiva efectiva, centrada en la motivación y el bienestar de los docentes, es crucial para mejorar tanto el clima laboral como el desempeño educativo. Un liderazgo participativo y justo favorece un ambiente positivo, fortaleciendo la satisfacción y el compromiso del personal docente, lo que impacta directamente en la calidad educativa. La interdependencia entre ambos factores subraya la importancia de un enfoque integral en la gestión escolar.

### III. METODOLOGÍA

El estudio se cimentó en un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y correlacional. Se trabajó con la totalidad de la población de docentes del 1er. y 2do. ciclos de media (33 en total). La encuesta fue la técnica empleada, el instrumento aplicado fue el cuestionario. Para estas variables, se utilizó una escala tipo Likert de 5 anclajes, tanto para la gestión directiva como para la satisfacción laboral docente en el referido centro educativo.

El instrumento de recolección de datos fue cuidadosamente diseñado en consonancia con los objetivos de la investigación, las variables y los indicadores que fundamentan el estudio. Previo a su aplicación, se sometió a un riguroso proceso de validación. En primer lugar, dos expertos en el área de investigación evaluaron la validez de contenido del instrumento. Posteriormente, dos especialistas en redacción revisaron la claridad y coherencia de este. La consistencia interna del instrumento se determinó mediante el Coeficiente Alpha de Cronbach, utilizando una escala tipo Likert. Los resultados arrojaron un coeficiente de 0.970, lo que indica un nivel de consistencia interna muy fuerte, considerado óptimo para este tipo de investigaciones.

El análisis de datos se realizó utilizando el software SPSS versión 15. Se aplicaron estadísticas descriptivas, incluyendo tablas de frecuencias, porcentajes y representaciones gráficas para visualizar los resultados por variable. La normalidad de las puntuaciones se evaluó mediante la prueba de Shapiro-Wilk. Para la comparación de grupos, se emplearon pruebas no paramétricas, específicamente Kruskal-Wallis (K-W) y Mann-Whitney (M-W). Finalmente, la relación entre variables se analizó a través de los coeficientes de correlación Spearman y Tau-b de Kendall.

## IV. PRINCIPALES RESULTADOS

### 4.1 Valoración de docentes sobre la gestión directiva del Liceo Parroquial Santa Cruz

50

En relación a la valoración que tienen los docentes respecto a la gestión directiva del Liceo Parroquial Santa Cruz, los resultados indicaron que la valoración general de los docentes sobre la gestión directiva del centro educativo es 2.39, ubicándose dentro de las categorías “baja” y “media”.

**Tabla 1**

*Media general “valoración de la gestión directiva”*

N	Válidos	33
	Perdidos	0
Media		2,39

*Fuente:* Instrumento aplicado a los docentes

La valoración media de la gestión directiva por parte de los docentes del Liceo Parroquial Santa Cruz, con una media de 2.39, sugiere una percepción predominantemente negativa. Este resultado, al ubicarse dentro de las categorías “baja” y “media”, indica que los docentes consideran que la gestión directiva no cumple con las ex-

pectativas de manera óptima, reflejando una tendencia hacia una evaluación desfavorable, aunque no completamente negativa. Esto podría señalar áreas de mejora en la gestión que podrían influir en la satisfacción y el desempeño del personal docente.

#### 4.2 Percepción de los docentes sobre su satisfacción laboral en el Liceo Parroquial Santa Cruz

Respecto al análisis de la percepción por parte de los docentes sobre su satisfacción laboral en el Liceo Parroquial Santa Cruz, esto arrojó una media general de 3.06, situando la satisfacción laboral en categoría ‘media’, aunque con una marcada tendencia más próxima a baja.

**Tabla 2**

*Media global percepción de la satisfacción laboral*

N	Válidos	33
	Perdidos	0
	Media	3,06

*Fuente:* Instrumento aplicado a los docentes

La media general percepción de la satisfacción laboral de docentes en el Liceo Parroquial Santa Cruz es de 3.06, lo que ubica este indicador en la categoría “media”, aunque con una tendencia más cercana a la categoría baja. Este resultado sugiere que, aunque la satisfacción laboral de los docentes no es completamente insatisfactoria, no alcanza niveles óptimos. Es decir, los docentes presentan una valoración moderada de su satisfacción laboral, lo que podría reflejar la necesidad de abordar factores específicos que influyen en su motivación y bienestar dentro del entorno educativo.

### 4.3 Relación entre la gestión directiva y la satisfacción laboral docente en el Liceo Parroquial Santa Cruz

**Tabla 3**

*Correlación entre la valoración de la gestión directiva y la percepción de la satisfacción laboral docente*

Correlaciones			Media valoración de la gestión	Media percepción de la satisfacción
Rho de Spearman	Media valoración de la gestión	Coefficiente de correlación	1,000	.812(**)
		Sig. (bilateral)	.33	.000
		N		33
	Media percepción de la satisfacción	Coefficiente de correlación	.812(**)	1,000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	33	33

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Instrumento aplicado a los docentes

La relación entre la valoración de la gestión directiva y la percepción de la satisfacción laboral de docentes en el Liceo Parroquial Santa Cruz fue evaluada mediante el coeficiente de correlación de Spearman, obteniendo un valor de 0.812, con un nivel de significancia de 0.000 ( $P < 0.01$ ). Este resultado indica una correlación positiva y muy fuerte entre ambas variables, lo que significa que, a medida que la valoración de la gestión directiva mejora, la percepción de la satisfacción laboral también tiende a incrementarse. La significancia estadística ( $P < 0.01$ ) refuerza la robustez de esta asociación, sugiriendo que esta relación no es producto del azar y tiene una relevancia significativa en el contexto del análisis. Es decir, en la medida que una sube la otra también sube.

## 4.4 Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación, basados en la perspectiva de los docentes, muestran una asociación muy alta y estadísticamente significativa entre las dos variables principales: la valoración docente sobre la gestión directiva y la percepción sobre la satisfacción laboral docente. Al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman, se obtuvo un valor de 0.812, con una significancia de 0.000 ( $p < 0.01$ ), lo que demuestra que existe una correlación positiva fuerte. Esto indica que, a medida que mejora la valoración de la gestión directiva, también lo hace la percepción de la satisfacción laboral docente.

En cuanto a las medias obtenidas, la media general de la valoración de la gestión directiva es 2.39, lo que la sitúa entre las categorías “baja” y “media”. Por otro lado, la media general de la percepción sobre la satisfacción laboral docente es 3.06, lo que la ubica dentro de la categoría “regular”, con una tendencia hacia una valoración baja.

Estos hallazgos coinciden con los de Feliz (2014), quien subraya la importancia del rol de los directores en la creación de un clima organizacional positivo, lo que favorece la identificación y motivación de los docentes. De manera similar, Fermín et al. (2017) encuentran que muchos docentes no se sienten motivados por la gestión de los directivos, lo que refleja un desafío para mejorar la satisfacción laboral. Estos resultados también respaldan la idea de que el bienestar de los docentes debe ser un factor clave en la gestión educativa, ya que su mejora podría fortalecer las relaciones dentro del equipo de gestión y beneficiar el ambiente escolar.

Adicionalmente, los resultados obtenidos en este estudio son consistentes con los de Albarrán y Olivos (2019), quienes hallaron una correlación significativa de 0.877 entre la gestión directiva y el desempeño docente, con un valor  $p = 0.00$  ( $p < 0.01$ ). Este resultado destaca la estrecha relación positiva entre la calidad de la gestión educativa y el desempeño de los docentes. De forma similar se alinean con lo planteado por Díaz (2018), quien concluye que por

cada unidad de incremento de liderazgo distribuido, la satisfacción laboral de los profesores aumenta en la misma proporción. En consecuencia, los niveles de logros académicos de los estudiantes podrían incrementarse positivamente.

Los datos alcanzados en este estudio son coherentes con las investigaciones previas, ya que han identificado una relación significativa entre la gestión directiva y la satisfacción laboral docente. Estos estudios refuerzan la idea de que un liderazgo efectivo y un clima organizacional positivo son factores determinantes para mejorar tanto la percepción de los docentes sobre la satisfacción, así como la ejecución de la gestión. Los hallazgos de esta investigación, al igual que los de estudios anteriores, subrayan la necesidad de fortalecer la gestión educativa como una estrategia clave para optimizar el bienestar docente y, por ende, la calidad educativa.

## **V. CONCLUSIONES**

Los resultados del estudio indican que la gestión directiva en el Liceo Parroquial Santa Cruz es percibida como predominantemente baja, lo que sugiere que los docentes no consideran adecuada la calidad del liderazgo institucional. Esta percepción negativa podría estar relacionada con deficiencias en la comunicación, apoyo y recursos proporcionados por la dirección. Sin embargo, se observa una tendencia de mejora en esta percepción conforme aumenta el nivel académico de los docentes, lo que podría reflejar una mayor capacidad para evaluar críticamente los procesos administrativos y pedagógicos.

En cuanto a la satisfacción laboral, los resultados muestran que los docentes se encuentran en un nivel de satisfacción medio, lo que indica una situación de equilibrio entre factores positivos y negativos en su entorno laboral. Un hallazgo interesante es que los docentes con menor antigüedad en el servicio muestran una mayor

satisfacción laboral, lo que podría estar asociado con una mayor motivación inicial o expectativas más altas al inicio de su carrera. En conjunto, estos hallazgos sugieren que, aunque existen elementos que contribuyen a una satisfacción aceptable, es necesario un fortalecimiento de la gestión directiva y la creación de un ambiente laboral más favorable para incrementar el bienestar de los docentes, lo cual impactaría positivamente en el rendimiento y la calidad educativa del centro.

Un hallazgo clave es la fuerte correlación entre la valoración de la gestión directiva y la satisfacción laboral docente, lo que confirma que una gestión directiva efectiva es un factor determinante en el bienestar del personal docente. Esta influencia incide directamente en su motivación y desempeño. En consecuencia, fortalecer el liderazgo y la gestión escolar se presenta como una estrategia esencial para mejorar tanto la percepción del equipo docente como la calidad del proceso educativo. Estos resultados refuerzan la importancia de un liderazgo sólido en la escuela como un componente esencial para optimizar la percepción del personal y mejorar el rendimiento institucional.

Dado que este estudio se centró únicamente en la población docente, los resultados obtenidos reflejan exclusivamente su percepción sobre la gestión directiva y la satisfacción laboral de los docentes. En futuras investigaciones, sería útil incluir a otros actores clave del centro educativo, como los directores y administrativos, para obtener una visión más completa y representar adecuadamente las valoraciones de todas las partes involucradas en el entorno escolar.

## **VI. ALGUNAS RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados obtenidos en este estudio, se recomienda a la gestión directiva del Liceo Parroquial Santa Cruz promover una mayor difusión del Proyecto Educativo de Centro (PEC) entre los docentes, asegurándose de que todos los miembros del equipo educativo estén plenamente informados sobre los objetivos, estrategias y metas institucionales. Este esfuerzo contribuirá a una mayor alineación del equipo con los valores y objetivos de la institución, lo que, a su vez, favorecerá la mejora en el desempeño educativo y el cumplimiento de los estándares de calidad.

Se sugiere, además, fortalecer los procesos de comunicación interna, promoviendo un ambiente laboral caracterizado por la fluidez, la asertividad y la armonía. La mejora en la comunicación contribuirá a la resolución efectiva de conflictos y facilitará la implementación de la visión institucional. Es esencial que la gestión directiva fomente habilidades de escucha activa y empatía, ya que estos elementos son fundamentales para crear un entorno laboral colaborativo y cohesionado, lo que redundará en la mejora continua del clima organizacional.

Asimismo, es necesario que la gestión directiva promueva una mayor cercanía con el equipo docente, estableciendo relaciones de confianza que contribuyan a fortalecer la motivación y el compromiso del personal. Un liderazgo accesible y cercano, que valore el bienestar de los docentes, será clave para mejorar tanto el clima laboral como la satisfacción profesional, impactando positivamente en el rendimiento académico y la calidad educativa del centro.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarrán, A. & Olivos, J. (2019). *Gestión educativa y desempeño docente, en la Institución Educativa Modelo Trujillo, 2018* [Tesis de maestría, Universidad de Trujillo Benedicto XVI]. Repositorio de la Universidad de Trujillo Benedicto XVI. [https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/584/1/018100284B\\_018100388B\\_M\\_2019.pdf](https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/584/1/018100284B_018100388B_M_2019.pdf)
- Amante, C. (2010). *La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa: reflexiones a partir de la recuperación de una intervención en un centro educativo de la ZMG* [Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente]. <https://rei.iteso.mx/server/api/core/bitstreams/5e9485a0-8535-495b-8acc-2535617541ab/content>
- Arana, L. M. & Coronado, J. M. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro*. Educa UMCH, 9, 73-96. [Tesis de maestría, Universidad Marcelino Champagnat]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7145924>
- Asprella, G. (2015). *Modelos de gestión en directivos de instituciones educativas de nivel secundario* [Tesis de doctorado, Universidad de Sevilla]. <https://core.ac.uk/download/pdf/51402444.pdf>
- Aular, P. & Salas B. (2019). *Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente de la unidad educativa Batalla de Santa Inés*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Recuperado de <https://es.slideshare.net/slideshow/liderazgo-directivo-como-elemento-estrategico-en-la-efectividad-del-desempeo-docente-de-la-unidad-educativa-batalla-de-santa-ins-157566461/157566461>
- Cantón, I. & Téllez, S. (2016). La satisfacción laboral y profesional de los profesores. *Revista Lasallista de Investigación*, 13(1), 214-226. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69545978019.pdf>

Díaz, I. C. (2018). *Incidencia del liderazgo educativo sobre la satisfacción laboral docente en las escuelas municipales de la comuna de Renca* [Tesis de magíster], (Universidad de Chile). Repositorio Universidad de Chile]. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/189166/Incidencia-delliderazgo-educativo.pdf?sequence=1>

Feliz, (2014). *Influencia del liderazgo en el clima escolar del centro de educación básica Clara Rosa Pérez del municipio de Paraíso, provincia Barahona, Distrito Educativo 01-02* [Tesis de maestría. Universidad Católica Tecnológica del Cibao, UCATECI].<https://www.ideice.gob.do/inered/fichanueva.php?id=164>

Fermín, Holguín & Polanco (2017). *Nivel de satisfacción de los docentes en relación a la gestión educativa para la mejora de los procesos pedagógicos en el nivel primario de los centros educativos: Arístides Fiallo Cabral y el Jamo, Regional 14. Distrito 02, Cabrera; 2016-2017* [Tesis de maestría. Universidad Abierta para Adultos, Cibao Oriental].<https://www.ideice.gob.do/fichanueva.php?id=5760>

Garda, M. (2010). *El liderazgo y supervisión del director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad* [Tesis doctoral, Universidad de Granada]. <http://digibug.ugr.es/handle/10481/191/discoveer?query=la+satisfaccion+docente+y+la+gestion+del+director&submit=&rpp=10>.

Gil Méndez, G. G. (2017). *Educación emocional docente: efectos de una intervención en el clima del aula* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Yucatán]. Repositorio institucional de la UADY, Mérida, Yucatán, México. <http://redi.uady.mx:8080/bitstream/handle/123456789/4489/tesis%20maestria%20Gina%20Gil.pdf;jsessionid=0F7E2E110DC73BCC2AB2804A7F2AF192?sequence=1>

- González, (2013). *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas* [Tesis de maestría, Universidad Santa María]. <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-director-desempeno-laboral-docentes-ente-educativo-venezolano/>
- Minyetty, Y. & Bello (2012). *Factores de la gestión educativa que inciden en la motivación y eficacia del maestro en ocho colegios del Distrito Educativo 03-01, Azua, 2011-2012* [Tesis de maestría. Universidad Adventista, UNAD]. <https://www.ideice.gob.do/inered/fichanueva.php?id=787>.
- Miranda Tejada, J. M. (2018). *Satisfacción laboral en docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada del distrito de La Molina* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/bdade79d-00ed-424d-87fc-5a20551490e0/content>.
- Moreno Olivos, T. (2018). Reseña: La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto [Libro reseñado: Michael Fullan, La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto]. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 23(77), 537-541. ISSN 1405-6666. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662018000200643](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662018000200643).
- Novas, A. & Novas, A. (2015). *Relación de la gestión de centro y la práctica docente en el centro educativo Eugenio María de Hostos, Distrito Educativo 15-01, Municipio de los Alcarizos, Sto. Dgo. Oeste, 2013-2014* [Tesis de maestría, Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña]. <https://biblioteca.isfodosu.edu.do/opac-tmpl/files/tc/>
- Palomino, P. M. (2017). *Influencia del clima laboral en la motivación de los empleados de la empresa Global Business en la provincia de Lima 2015*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Trujillo]. (Universidad Nacional de Trujillo). <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/hand->

le/UNITRU/8433/PALOMINO%20VERASTEGUI%20  
PAOLA%20MARLEY%28FILEminimizer%29.  
pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez-Muñoz, A. Antino, M. & García-García, M. (2019). Burnout y engagement en profesores: Una revisión sistemática. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6667. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186667>

Vázquez, S., Liesa, M. & Bernal, J. L. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: El perfil competencial y la formación del director de centros educativos de España. *Perfiles Educativos*, 38(151), 158-174. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982016000100158](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982016000100158)

Zarate-Ramírez, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Educación, Unidad de Post-Grado]. <https://core.ac.uk/download/pdf/323346042.pdf>