

Calidad en los procesos de gestión de las Instituciones Educativas desde el neuroliderazgo

Quality in the management processes of Educational Institutions from the neuro-leadership

Molina Carrasco Zuly Cristina

Dra. En Administración de la Educación; Docente Posgrado, Universidad César Vallejo, Filial

Chiclayo – Perú, mcarrascozc@ucvvirtual.edu.pe, ORCID: 0000-0002-5563-0662,

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Zuly+cristina+molina+carrasco&btnG=

Collazos Alarcón Mercedes Alejandrina

Dra. en Educación, Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, Filial

Chiclayo, Perú, , ORCID: 0000-0002-5656-2243, mcollazos@ucv.edu.pe

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Mercedes+Alejandrina+Collazos+Alarc%C3%B3n&btnG=

Revista Iberoamericana de la Educación

Vol – Especial 1 2021

e-ISSN: 2737-632x

Resumen: La gestión actual en las Instituciones Educativas Públicas se desarrolla en un contexto de incertidumbre, conflictos y riesgos, condiciones poco favorables para una gestión exitosa. El neuroliderazgo introduce como nueva forma de pensar, decidir y hacer en la gestión de recursos humanos, el planteamiento de un modelo de gestión basado en los avances de la neurociencia. El objetivo de la investigación ha sido la elaboración de un modelo de gestión educativa con la finalidad de empoderar al director (líder) con estrategias basadas en el neuroliderazgo. El estudio es de enfoque mixto, de tipo propositiva. Se aplicó el análisis documental, la observación, el cuestionario de satisfacción laboral para Docentes (TESALD) a una muestra de 132 docentes de una población de 387 que laboran en 21 Instituciones Educativas en el distrito de La Victoria de la Región Lambayeque. El cuestionario fue validado por medio de expertos y confiable por medio de alfa de Cronbach. Como resultado se pudo diagnosticar que los niveles de



satisfacción laboral de los docentes el 49.2% en un nivel promedio y el 25% en un nivel bajo. Concluyendo que la mayor parte de la muestra en estudio no se encuentra totalmente satisfecha en su trabajo

Palabras clave: Neuroliderazgo, gestión educativa, procesos de gestión, satisfacción laboral.

Abstract

The current management in the Public Educational Institutions is developed in a context of uncertainty, conflicts and risks, unfavorable conditions for a successful management. Neuro-leadership introduces as a new way of thinking, deciding and doing in human resources management, the approach of a management model based on the advances in neuroscience. The objective of the research has been the development of an educational management model in order to empower the director (leader) with strategies based on neuro-leadership. The study is of a mixed approach, of a propositional type. The documentary analysis, observation, and the Teacher Job Satisfaction Questionnaire (TESALD) were applied to a sample of 132 teachers from a population of 387 who work in 21 Educational Institutions in the La Victoria district of the Lambayeque Region. The questionnaire was validated by experts and reliable by means of Cronbach's alpha. As a result, it was possible to diagnose that the levels of job satisfaction of teachers were 49.2% at an average level and 25% at a low level. Concluding that most of the study sample is not fully satisfied in their work.

Keywords: Neuro-leadership, educational management, management processes, job satisfaction

1. Introducción

Desde el inicio de la historia de la humanidad el hombre ha tenido que hacer uso de la naturaleza para satisfacer sus necesidades, y para ello tuvo que organizarse, estableciendo funciones y tareas específicas. La efectiva cooperación de las personas en pequeños o grandes grupos organizados, ha permitido el desarrollo que va desde la misma comunidad primitiva hasta la actualidad. Lógicamente que todo este proceso condujo al ser humano a formar grupos, en esa tendencia, dio como resultado que dentro del grupo existiera un líder o dirigente. Cualquiera que sea el grupo, éste debe tener su propia dirección, a través de la cual se determinen, aclaren y efectúen los fines y objetivos.

Como señala Maldovan (2019) en la década de los 80 el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de la organización dejando de lado el bienestar del individuo (p. 87). Este contexto requiere de una urgente revisión de los factores que le acompañan en lo económico, lo laboral, lo axiológico, lo cultural y lo político, habida cuenta del impacto que todos estos factores tienen en las relaciones laborales. Bandura (1986, en Ribeiro, Carvalho y Gondim, 2018) en su teoría social-cognitiva, destaca el rol de los fenómenos autorreferenciales en la capacidad del hombre para actuar en su ambiente, dado que cuenta con un sistema interno que le permite tener un control sobre sus pensamientos, sentimientos, motivaciones y conductas (p. 141).

En la actualidad observamos necesidades significativas de liderazgos en diferentes ámbitos tanto en cantidad como en calidad, en las organizaciones desde el punto de vista estructural existen muchos cargos direccionales y gerenciales pero hay que preguntarse ¿cuántas de las personas que ocupan estas posiciones se pudieran considerar verdaderamente líderes y no solamente jefes?, la gran preocupación en la organizaciones es poder tener



esos liderazgos actuales y emergentes para poder direccionar la organización en un mundo cambiante.

Actualmente los estudios sobre el clima laboral reconocen la gran importancia del llamado capital humano como principal ventaja competitiva por lo tanto los directores de las instituciones educativas. Para Huaita y Luza (2018) tienen que preocuparse en reconocer como está la satisfacción de los docentes, si existe entusiasmo, compromiso e identificación en el trabajo (p. 301). En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son los directores los que pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para la satisfacción laboral.

Para García, Juárez y Salgado (2018) señalan que la influencia que ejercen los directivos sobre la calidad educativa con relación a la organización, dirección y coordinación (p. 207). En la realidad muchas veces nos enfrentamos a situaciones en la Institución Educativa que nos llevan a un estado de inestabilidad, confusión, irritabilidad o incertidumbre, se nota falta de dirección estratégica, toma de decisiones arbitrarias. Todo esto genera que los docentes se sientan “fuera de juego” e inevitablemente da origen a los rumores y sospechas que terminan creando un ambiente de dudas

En los últimos 20 años, el Perú está afrontando cambios sustanciales no solo en lo relacionado al aspecto económico, sino también al político, social y cultural, como resultado de la globalización. La implementación de nuevas tecnologías tanto en la empresa como en el mercado nacional, así como un incremento en la inversión privada extranjera ha permitido este crecimiento económico en nuestro país. A pesar de ello, el crecimiento económico no garantiza el éxito de las organizaciones. Estas han tomado conciencia de que ni la tecnología ni el dinero podrán garantizarles el éxito, ni la efectividad ante las exigencias de la sociedad mientras no se revalore el principal capital de la empresa: el capital humano.



Actualmente los términos clima y satisfacción laboral vienen adquiriendo mayor relevancia, asumiendo que solamente se logrará alcanzar la calidad total en el servicio educativo, conociendo el estado físico y emocional con el que interactúa el capital humano y la forma en que se está trabajando para alcanzar los objetivos de la institución. También es cierto que estas miradas sólo quedan en intenciones de ministerio porque sin temor a equivocarnos y según lo afirma el doctor Ricardo Rossi Valverde que las escuelas públicas carecen de líderes para gestionar sus recursos humanos, pocas escuelas cuentan con directores que sea gestores y líderes a la vez, definitivamente no tienen la culpa ya que no fueron preparados o capacitados para el cargo; infiriéndose entonces que a nivel nacional cada institución educativa pública de cualquier nivel o modalidad viven problemas con la satisfacción de sus docentes lo que se percibe en situaciones de conflictos muy fuertes entre directivos, docentes y padres de familia.

La región Lambayeque no es ajena a esta problemática, se escucha de docentes como: Me gusta mi trabajo pero no el ambiente que hay en la I.E, hay buenas proyecciones de superación, sin embargo, la interacción con los docentes, con los directivos es cuestionable, la relación no es la más recomendable y muchos de los colegas mantienen una actitud negativa, lo que, inevitablemente, crea hostigamiento, abuso de autoridad, rumores que terminan por afectar a alguien, estudios recientes afirman que el 75% de docentes les gustaría salir reasignados, destacados o excedentes de la escuela en que trabajan.

Las Instituciones Educativas Públicas ubicadas en diferentes distritos también revelan esta problemática, comprobando que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan en términos generales con la calidad directiva (liderazgo). El problema tal vez sea la falta de ese líder, sólo hay un directivo poco responsable, que propicia malos entendidos, pone en riesgo su



credibilidad, pues suele confundir autoridad con mando, propicia reuniones prolongadas sin agendas, no respeta acuerdos, no considera el trabajo de los demás; entonces es necesario preguntarse ¿Cuál es la causa de estos hechos? ¿Se puede prevenir? ¿Es posible mejorarlos?

Es honesto anotar que el cuerpo docente de las Instituciones Educativas Públicas también muestra resistencia a los procesos de cambios y de mejora continua de estas situaciones descritas nace la intención de sumar esfuerzos, para analizar la respuesta a preguntas como: ¿Cómo entender las relaciones internas y externas de una institución educativa frente a la calidad educativa? ¿Qué aspectos mejorar en la gestión para lograr la satisfacción laboral? ¿qué modelo de gestión propicia una convivencia armoniosa? ¿Qué estrategias son válidas para trabajar un nuevo modelo de gestión? ¿Se puede implementar el neuroliderazgo en el contexto organizacional? ¿Cómo pueden beneficiarse los líderes y gerentes de los nuevos descubrimientos, avances y aplicaciones de la neurociencia? A partir de las situaciones encontradas se propone un modelo para mejorar la calidad de gestión basada en el neuroliderazgo.

El estudio se fundamenta en la teoría del neuroliderazgo, esta disciplina intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta (desempeño), la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros. Según Atencio, Ramirez y Zappa (2020) el neuroliderazgo es un reciente campo de estudio se centra en aportar conocimiento neurocientífico en el área del desarrollo del liderazgo, la formación, la educación, la consultoría y el coaching, el mismo que se basa en la autoconciencia de la gestión de uno mismo, la comprensión y la gestión de las relaciones con los demás (p. 2). Este nuevo paradigma propone la forma de gestionar y aprender en lo individual y en lo organizacional, teniendo como base al funcionamiento del cerebro. Henry Mintzberg concluye que “El neuroliderazgo se centra en



cómo los individuos en un ambiente social toman decisiones y resuelven problemas, regulan sus emociones, colaboran con otras influencias, y facilitan el cambio.” (Molina, Córdova, Collazos, Ruiz y Hernández, 2020, p. 17)

Además de la Teoría de las neuronas, estudia la empatía humana que es la identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. Según Robert Sylwester (1933, en Chaljub, 2017), considera que las recientes descubiertas neuronas espejo, además de preparar nuestro propio movimiento y activarse cuando observamos a otras personas realizar el mismo movimiento, son las responsables del comportamiento social (p. 8). Las neuronas espejo también se activan cuando observamos una acción emocional en otra persona, asentándose así las bases neuronales en la empatía.

Sobre la satisfacción laboral, se puede decir que se ve influenciada por el estrés laboral docente. Para Arreola y Barraza (2020), señalan que el estrés laboral se ve relacionado con diferentes factores, influenciado a la calidad educativa en el proceso (p. 37).

Como antecedente, se observa el estudio realizado por Sáenz (2019; 1:25), en su investigación “El liderazgo directivo y la participación de los padres de familia en la red N° 09 Villa María del Triunfo, 2015”, de tipo básica, de corte transversal, de diseño correlacional. Considerando como muestra a 290 padres de familia, el cual se les aplicó una encuesta. Teniendo como resultado una correlación de Spearman de 0.339.

Así como, el estudio de Molina y Fernández (2018, p. 1), con el fin de determinar el vínculo entre la gestión directivo y desempeño laboral del docente de las Instituciones Educativas del distrito Paras – Ayacucho. El diseño del estudio fue no experimental de corte transversal. Con una muestra de 4 directores y 41 profesores. Se determinó la significancia con el coeficiente de correlación de Sperman de 1.00, del cual se obtuvo una relevancia significativa menor a 0,01.



La presente investigación busca justificar describir cómo un modelo de gestión desde el avance de la neurociencia operativiza los factores intelectuales y emocionales vinculados a la toma de decisiones, la capacidad para resolver problemas, el funcionamiento y la conducción de equipos de trabajo, la creatividad e innovación, la gestión del cambio, los mecanismos de reconocimiento positivo y recompensas, entre otros aspectos del contexto organizacional lo que permitirá tener una satisfacción laboral positiva en las instituciones educativas, ya que se concibe al docente no como un ente trasmisor de conocimientos, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar metas en equipo, donde a través de los estilos de liderazgo se toma en cuenta los factores sociales, psicológicos y cristianos, los mismos que pueden determinar, en gran parte, las interacciones y satisfacción de los trabajadores, precisando que las relaciones entre la comunidad educativa y la familia sufrirían cambios positivos sustanciales.

2. Materiales y métodos

La investigación es de tipo propositiva, de enfoque mixto, pues combinan técnicas de tipo cuantitativo (cuestionarios) con técnicas de corte cualitativo como los grupos de discusión, con el objetivo de establecer relaciones entre la satisfacción laboral y el liderazgo que se ejerce en las instituciones educativas públicas del distrito La Victoria. Como hipótesis se plantea: El diseño de un modelo de gestión de recursos humanos basado en el neuroliderazgo ayudará a mejorar la satisfacción laboral de las escuelas públicas del distrito La Victoria.

En la investigación se considera como variable independiente: Modelo de gestión basado en el neuroliderazgo y como variable dependiente: la satisfacción laboral. Teniendo como premisa que el modelo de gestión precisa

estrategias para adoptar la capacidad de influir en el estado emocional, social y laboral de otras personas mediante los fundamentos científicos de la neurociencia, en donde se considera como dimensiones: (a) coaching de sensibilización: poder de la mente (b) coaching de liderazgo en programación neurolingüística (c) coaching de liderazgo en análisis transaccional y (d) coaching de liderazgo en pensamiento creativo. Para la variable como la satisfacción laboral hace referencia al conjunto de sentimientos o reacciones positivas que experimenta una persona por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro de una organización que le permite percibir una serie de compensaciones acordes con sus experiencias, donde se considera las dimensiones: (a) condiciones físicas y/o materiales, (b) beneficios laborales y/o remunerativos, (c) políticas administrativas, (d) relaciones sociales, (e) desarrollo personal, (f) desempeño de tareas y (g) relación con la autoridad.

La población del estudio está constituida por 21 Instituciones Públicas del distrito La Victoria, de las cuales tienen 387 docentes. La muestra fue tomada de manera estadística aleatoria, por formula se establece la muestra de 132 docentes. Como técnica de recolección de datos tuvieron: análisis documental, observación y encuesta; como instrumento: fichaje, observación y cuestionario.

Como método de análisis de datos se utilizará las tablas y gráficos, que resuman los estadísticos más representativos que permitan cuantificar toda la información recaudada; además se aplica la técnica de Delphi dentro de los métodos prospectivos. La técnica de Delphi consiste en un programa cuidadosamente elaborado que sigue una secuencia de interrogaciones individuales a través de cuestionarios de los cuales se obtiene información y aportes para la retroalimentación de la propuesta, posteriormente se recoge la



opinión final del panel de expertos en un foco group donde luego de deliberar frente a la presentación de la Propuesta alcanzan los aportes finales.

3. Resultados

De acuerdo al primer de los objetivos de investigación era necesario identificar el nivel de satisfacción laboral en los Docentes de las instituciones Educativas Públicas de educación Básica regular del distrito de La Victoria mediante la aplicación del test de Satisfacción laboral- TESALD, cuyos resultados fueron los siguientes: Se observa que el 25% de los docentes tiene un nivel bajo de satisfacción laboral, así como el 49.2 % tiene un nivel medio de satisfacción laboral y el 25.8% se encuentra con un nivel alto de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos"). La satisfacción laboral de los docentes, según condiciones físicas y/o materiales se puede observar en un nivel medio de 28.78%, y un nivel bajo de 71.21%. Mayormente los factores que influyen mucho en la satisfacción laboral en los trabajadores son por causas de la significación de la tarea que vienen a ser la disposición al trabajo en función a atribuciones asociadas a que el trabajo personal logra sentido de esfuerzos, realización, equidad y/o aporte mental, otro factor que tiene mucho que ver es las condiciones de trabajo es decir la evaluación del trabajo en función de la existencia o disponibilidad de elementos o disposiciones normativas que regulan la actividad laboral, al igual que el factor de beneficios económicos puesto que trabajador bien remunerado trabaja mejor que uno que no lo es.



Así mismo, se puede observar según el cuestionario realizado que el 84.09% indicaron no estar satisfechos con los beneficios laborales y/o remunerativos de su trabajo, mientras que el 14.39% indico que esta medianamente satisfecho con los beneficios laborales y remunerativos de su trabajo y el 1.51% respondió estar altamente satisfechos con sus beneficios laborales y/o remunerativos.

Así también, Del 100% de docentes que forman la muestra de estudio, el 40.15%, indicaron no estar satisfecho con las políticas administrativas de su trabajo, mientras que el 38.63% indico que esta medianamente satisfecho el restante 21.21% respondió estar altamente satisfechos con las políticas administrativas. Esto implica un problema que se debe tomar en cuenta a fin de poder corregir.

Además, el 44.69% indicaron no estar satisfecho con las relaciones sociales que se establecen entre compañeros de trabajo en sus Instituciones Educativas, mientras que el 40.90% indico que esta medianamente satisfecho y el 14.39% respondió estar altamente satisfechos con las relaciones sociales. Implica que se debe tener en cuenta a fin aplicar las medidas correctivas necesarias.

En la muestra de estudio, el 46.21% indicaron no estar satisfecho con el desarrollo personal que se promueve en su trabajo, mientras que el 46.21% indico que esta medianamente satisfecho y un 7.57% restante respondió estar altamente satisfechos con el desarrollo personal. Apreciándose que es un mínimo número de docentes que se encuentran satisfechos, siendo necesario implementar estrategias para revertir la situación actual.

Para los docentes el 62.87% indicaron estar satisfecho con el desempeño de tareas en su trabajo, mientras que el 25% indico que esta medianamente satisfecho con el desempeño en su trabajo y el resto 12.12% respondió no estar satisfechos con el desempeño de tareas. Considerando que esta dimensión debe tenerse en cuenta como una fortaleza para desarrollar otras dimensiones de la satisfacción laboral.

Del total de los docentes de la muestra de estudio el 65.90% indicaron no estar satisfecho con la relación con la autoridad de su trabajo, mientras que el 19.69% indico que está altamente satisfecho con la relación con la autoridad de su trabajo y el resto 13.63% respondió estar medianamente satisfechos. Siendo necesario implementar estrategias que mejoren el liderazgo del personal directivo de las Instituciones Educativas.

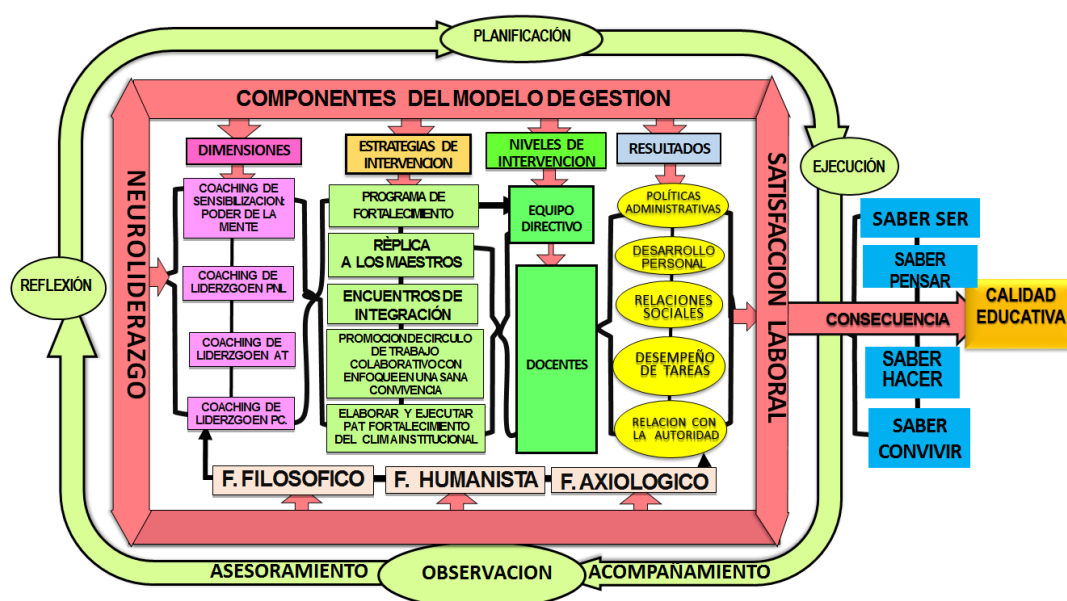
En la propuesta planteada se busca identificar los factores influyentes en satisfacción laboral en las instituciones públicas de educación básica regular; se toma en cuenta diferentes aspectos: criterios de calidad: factibilidad, pertinencia, vinculación de actores y estrategias, originalidad, aportación, otro aspecto considerado fue la fases: reflexión, planificación, ejecución, evaluación y para garantizar la efectividad se organizó en cinco estrategias de intervención: Programa de fortalecimiento, réplicas, promoción de círculos de trabajo colaborativo con enfoque de sana convivencia, encuentros de interacción y la elaboración y ejecución de un plan de fortalecimiento del clima institucional , se tuvo en cuenta también la secuencia metodológica, según el modelo : Coaching de PNL, coaching de AT, coaching en Pensamiento creativo. Para poder orientar la ejecución de la propuesta y



visualizar los resultados en actitudes considera cuatro pilares: aprender a pensar, aprender a ser, aprender a hacer, aprender a convivir.

Grafico 1

Propuesta de Modelo de gestión de recursos humanos basado en el neuroliderazgo



Nota: Elaboración propia

Tabla 1: Estructuración Operativa Del Modelo - Componentes

FASES	AGENTES	ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS
DIAGNÓSTICO (Reflexión inicial)	Docentes		Identificar los niveles de satisfacción laboral en los docentes	Aplicación de Test de Satisfacción laboral	Test de Satisfacción laboral para Docentes- TESALD
	Directores		Reconocer el estado del nivel y tipo de liderazgo	Aplicación de cuestionario de Neuroliderazgo	Cuestionario de Neuroliderazgo
PLANIFICACIÓN	Directores	Programa de Fortalecimiento	Organizar y Prever elementos necesario para el desarrollo del Programa	Diseño del Programa de fortalecimiento de la Gestión de RH basado en el Neuroliderazgo: Coaching de sensibilización "El Poder de la mente" Coaching de liderazgo en PNL Coaching de liderazgo en AT Coaching de liderazgo en PC	Protocolo del Programa
		Réplicas a los maestros de su Institución	Planificar actividades específicas a ser replicadas	Programación y diseño de Guiones de Réplica: -Coaching de sensibilización "El Poder de la mente" -Coaching en PNL -Coaching en AT -Coaching en PC	Guiones de cada coaching
		Encuentros de Integración	Organizar encuentros de integración	Programación y diseño de guiones para los Encuentros de integración	Guion de cada encuentro
		Promoción de Círculos de trabajo colaborativo con enfoque de una sana convivencia.	Diseñar un plan para promover la participación total de los docentes de la I.E		
		Insertar en el PAT institucional un Plan de Fortalecimiento de Clima Institucional	Diseñar Plan de Fortalecimiento de Clima Institucional		Protocolo del Plan
		Programa Fortalecimiento	Fortalecer la gestión de recursos humanos para mejorar la satisfacción laboral	Programa de fortalecimiento de la Gestión de RH basado en el Neuroliderazgo: Coaching de sensibilización "El poder de la mente" Coaching en PNL Coaching en AT Coaching en PC	Fichas de Autoevaluación

		Réplicas a los maestros de su Institución	Fortalecer las habilidades personales de los docentes	Coaching de sensibilización "El Poder de la mente" Coaching en PNL Coaching en AT Coaching en PC	
		Encuentros de Integración		-Encuentro de Apertura: "Acogiendo a la Familia Institucional". -Encuentro "Valorándonos como maestros" -Encuentro Navideño: "Somos un regalo para los demás"	Guiones de cada encuentro
		Promoción de círculos de trabajo colaborativo con enfoque en la sana convivencia	Comprometer a los docentes en la práctica y promoción de una sana convivencia como parte de su cultura institucional	-Espacios de reflexión e inter aprendizaje. -Propuestas de Proyectos innovadores.	- Programación de encuentros. - Propuestas de Proyectos.
		Plan de Fortalecimiento de Clima Institucional	Garantizar la convivencia armoniosa entre los miembros de las Instituciones Educativas.	Monitoreo del Plan de Fortalecimiento del Clima Institucional.	Fichas de autoevaluación
EVALUACIÓN (Reflexión final- inicio nuevo ciclo)	Docentes		Verificar el nivel de satisfacción laboral	Aplicación de Test de Satisfacción laboral	Test de Satisfacción laboral para Docentes- TESALD
RESPONSABLES		-El Equipo ejecutor de la Propuesta debe comprometerse en la ejecución y acompañamiento de todas las estrategias de intervención			

5. Conclusiones

Al concluir el proceso de investigación para proponer el Modelo de gestión de los recursos humanos basados en el Neuroliderazgo para mejorar la satisfacción laboral se diagnosticaron los niveles de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones públicas de la Victoria ubicándose el 49.2% en un nivel promedio y el 25% en un nivel bajo, lo cual implica que la mayor parte de la muestra en estudio no se encuentra totalmente satisfecha en su trabajo, considerando lo que afirma Sonia Palma respecto a la satisfacción laboral: "Es el grado de conformidad con la tarea", se puede precisar que los

docentes de la muestra no han alcanzado tal grado de conformidad, evidenciándose en actitudes negativas en la vida laboral.

Que la insatisfacción laboral de los docentes no radica únicamente en factores materiales y remunerativos, se alcanzaron porcentajes considerables en los factores de políticas administrativas, desarrollo personal y relación con la autoridad, lo cual implica que los estilos de trabajo, las normas de las Instituciones, la organización institucional no se constituyen en factores motivadores para los docentes, así como las escasas posibilidades de desarrollo profesional es un aspecto que desmotiva y genera insatisfacción a los docentes; los resultados del factor de relación con la autoridad, refleja una interacción inadecuada de los directivos con los docentes, probablemente por los estilos de liderazgo autoritarios y poco integradores generando barreras en la comunicación.

Luego de pasar por el proceso de validación con la técnica DELPHI, los expertos determinaron que la propuesta del modelo es un aporte efectivo en las Instituciones Educativas para mejorar la satisfacción laboral y lograr por lo tanto calidad educativa, puesto que permite que el liderazgo de los directivos centre y mejore sus estilos de comunicación, desarrollando habilidades de autocontrol basado en la reflexión de las percepciones y respuestas que emite su cerebro y el de los demás.

Es necesario considerar que para garantizar que se efectivicen las distintas estrategias de intervención que son parte del modelo se genere compromisos y convenios con las Unidades de Gestión local.



Referencias

Arreola, M. A. y Barraza, A. (2020). Perfil descriptivo del estrés laboral docente y su relación con cuatro variables sociodemográficas y dos situacionales. *Universciencia*, 18 (53).

<http://revista.soyuo.mx/index.php/uc/article/view/132>

Atencio, E. A., Ramírez, L. J. y Zappa, Y. B. (2020). Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 1-29.
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/40160/40921>

Chaljub, J. M. (2017). Trabajo Colaborativo apoyado en las redes telemáticas con alumnos de Secundaria de República Dominicana. Universidad de Murcia (Tesis para optar al grado de doctorado).
<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/53346/1/TJMCHH.pdf>

García, F. J., Juárez, S. C. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206-216.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es

Huaita, D. M. y Luza, F. F. (2018). El clima laboral y la satisfacción laboral en el desempeño docente de instituciones educativas públicas. *INNOVA Research Journal*, 3(8.1), 300-312.
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.1.2018.801>

Maldovan, J. (2019). La doble dimensión de la autogestión: organización y trabajo en las cooperativas cartoneras de la ciudad de Buenos Aires. *REVESCO. Revista De Estudios Cooperativos*, 131, 86-102.
<https://doi.org/10.5209/REVE.63565>

Molina, N. y Fernández, E. (2018). Gestión directivo y desempeño laboral del docente de las instituciones educativas del distrito Paras – Ayacucho, 2018. Universidad Cesar Vallejo. (Tesis para optar al grado de maestría). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28949/Molina_CN-Fern%C3%a1ndez_QE.pdf?sequence=7&isAllowed=y

Molina, Z. C., Córdova, M., Collazos, M. A., Ruiz, A. y Hernández, B. (2020). Modelo de gestión de recursos humanos basado en el neuroliderazgo, creando condiciones para la satisfacción laboral. Editorial Grupo Compas-Guayaquil. Ecuador.
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/633/1/libro.pdf>

Ribeiro, C., Carvalho, I. H. y Gondim, M. R. (2018) Educação em saúde: avaliação de intervenção educativa com pacientes diabéticos, baseada na teoria social cognitiva. *Ciência & Educação* (Bauru), 24 (1). 141-156. <https://doi.org/10.1590/1516-731320180010010>

Sáenz, P. G. (2019). El liderazgo directivo y la participación de los padres de familia en la red N° 09 Villa María del Triunfo, 2015. Universidad Cesar Vallejo. (Tesis para optar al grado de maestría). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27710/S%C3%a1enz_FPG.pdf?sequence=1&isAllowed=y4

