



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN EL LOGRO DE LA  
SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES EN EL C.E.I.P. MIS  
NIÑOS, MARACAY ESTADO ARAGUA.**

**Autor: Prof. Enelly J. Marrero P.**

**Bárbula, Mayo 2017**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN EL LOGRO DE LA  
SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES EN EL C.E.I.P. MIS  
NIÑOS, MARACAY ESTADO ARAGUA.**

**Autor: Prof. Enelly J. Marrero P.**

**Tutor: Dra. María G. De Gouveia G.**

Trabajo presentado ante la Facultad de Ciencias de la Educación, en los Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación.

**Bárbula, Mayo 2017**



# MAESTRIA



## ACTA DE APROBACIÓN

La Comisión Coordinadora del Programa de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, en uso de las atribuciones que le confiere al Artículo N° 44, 46, 130 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el Proyecto de Trabajo de Grado titulado **ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN EL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES EN EL C.E.I.P MIS NIÑOS, MARACAY EDO ARAGUA**, presentado por el(a) ciudadano(a) **MARRERO ENELLY**, titular de la cédula de identidad N° **21.466.332**, elaborado bajo la dirección del(a) tutor(a) **PROF. MARIA DE GOUVEIA**, cédula de identidad N° **7.025.401**, Linea de investigación: Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo; Temática: DIRECCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS; Subtemática: LIDERAZGO; Área prioritaria de la FaCE: GERENCIA EDUCATIVA; Área prioritaria de la UC: Educación; considera que el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los un (01) días del mes de Agosto de dos mil dieciséis.

Por la Comisión Coordinadora de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación

*Lisbeth Castillo*

**PROF. LISBETH CASTILLO**  
Coordinador(a) del Programa

*Elab. jennifer 02/08/2016*  
*Impr. 09/12/2016*  
*Archivo Acta de Aprobación*





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**AVAL DEL TUTOR**

Dando cumplimiento en lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dra. María G. De Gouveia G., titular de la cedula de identidad N° 7.025.401, en mi carácter de tutor del trabajo de maestría titulado: Estrategias gerenciales que permitan el logro de la satisfacción laboral de los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, Maracay Estado Aragua. Presentado por el (la) ciudadano (a) Marrero Peralta Enelly Jhoselint, titular de la cedula de identidad N° 21.466.332, para optar al título de, MAGISTER EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_

Firma autógrafa

Tutora

Dra. María G. De Gouveia G.

C.I. N° V-7.025.401



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: Marrero P. Enelly J.

Cedula de Identidad: 21.466.332

Tutor: Dra. María G. De Gouveia G.

Cedula de identidad: 7.025.401

Correo Electrónico: [enellymarrero@hotmail.com](mailto:enellymarrero@hotmail.com)

**Título tentativo del trabajo:** Estrategias gerenciales que permitan el logro de la satisfacción laboral de los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, Maracay Estado Aragua.

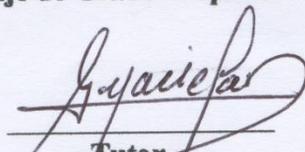
**Línea de investigación:** Proceso Gerenciales en Educación.

SESION	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	16-04-16	2-4pm	Entrega del Capítulo I	
2	09-07-16	9-11am	Entrega del Capítulo II	
3	09-07-16	9-11am	Entrega del Capítulo III	
4	01-08-16	9-12am	Entrega del Capítulo IV	
5	10-09-16	1-4pm	Entrega del Capítulo V	
6	05-11-16	1-3pm	Entrega del proyecto	
7	19-11-16	8-11am	Correcciones finales	

**Título definitivo:** Estrategias gerenciales que permitan el logro de la satisfacción laboral de los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, Maracay Estado Aragua.

**Comentarios finales acerca de la investigación:**

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado / Especializaciones/Tesis Doctorales arriba mencionado (a).

  
Tutor.  
C.I: 7025401

  
Participante  
C.I: 21.466.332.

## DEDICATORIA

*A Dios... Por el camino recorrido y por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante, por darme la fe y fortaleza en los momentos difíciles... A mi Madre que siempre será mi Ángel de la guarda que me acompaña desde el cielo y me guía en cada paso que doy... A la Vida... Por lo aprendido, por todas las personas que tengo a mi lado; Si no fuera por ellos mi sueño no lo habría cumplido... Con todo mi Amor y Cariño... A todos Ustedes, amigos, y familia!!! A mis Padres... María Peralta y Ramón Patiño que me dieron la oportunidad de vivir y conocer el mundo, y me enseñaron a luchar para alcanzar mis metas. A mi Querida Abuela que siempre será mi Madre María Peña que desde el cielo nos cuida y protege como ella lo sabía hacer y por siempre estar pendiente de mí en todo momento, aunque ahora no está a mi lado físicamente, espiritualmente lo está, se que donde quiera que estés, está orgullosa de mi mayor éxito. Madre, sabes que donde estas mi corazón está contigo así como el tuyo está conmigo... A mi Hermana Angélica Marrero por estar siempre presente... A toda mi Gran familia por su apoyo y quererme por sobre todas las cosas, y darme ánimos para luchar... A mis profesores, que directa o indirectamente, influyeron en mí, en mi aprendizaje continuo, a los que les agradezco haber compartido grandes y maravillosos momentos... A mis Amigos y compañeros de clases que han vivido día a día cada una de mis experiencias de vida: José Gallardo y Naila Vázquez quienes en todo momento me acompañaron a caminar por este sendero tan duro, pero a la vez muy grato y hoy en día somos y seremos todos Magister... A todas las Personas Especiales que confiaron en mí y nunca dudaron que lograría este triunfo... También son parte de esta alegría... los Quiero Mucho!!! A todos ustedes por dejar una huella en el camino...*

***Enelly J, Marrero P...***

## AGRADECIMIENTO

*A Dios Todopoderoso y a mi Madre María Peña por estar siempre presente en mi vida y por haberme guiado en este largo camino y permitirme así, alcanzar esta maravillosa meta que hoy forma parte del inicio de mis éxitos, por llenar mi vida de valor y aprendizaje durante estos años, por fortalecer mi corazón y ser mi soporte y mi luz en el camino durante este tiempo... Son muchas las personas a las que quiero expresar mi gratitud por haber sido mi mayor inspiración y a todas las que estuvieron conmigo en algún momento, para finalizar esta Tesis de Grado y me ayudaron a obtener mi título y hacer posible este éxito... Agradecer hoy y siempre a mi familia por darme su apoyo y colaboración, llenándome de valores y mostrándome siempre la importancia de ser una exitosa profesional, Gracias a ellos por darme aliento para la ardua tarea de caminar hacia la perspectiva de un nuevo día... A mis Compañeros de estudio, que en el transcurrir del tiempo fuimos el apoyo unos a otros para lograr llevar la meta a su fin... A la Universidad de Carabobo, a los Profesores y Tutores que a través de ellos logramos ser exitosos profesionales. Sin lugar a duda este trabajo no pudo haberse realizado sin la formación que recibí durante años en la Facultad de Educación... Al C.E.I.P. Mis Niños, por facilitarme el desarrollo de esta investigación. A la Dra. María G. De Gouveia G. por su apoyo incondicional y por brindarme su ayuda en este trabajo de grado... A Todos Mil Gracias!!!*

***Enelly J, Marrero P...***



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



## ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN EL LOGRO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES EN EL C.E.I.P. MIS NIÑOS, MARACAY ESTADO ARAGUA.

**Autor:** Prof. Enelly J. Marrero P.

**Tutor:** Dra. María G. De Gouveia G.

**Año:** Mayo, 2017

### Resumen

Actualmente el mundo evoluciona a pasos agigantados, ocasionando muchos cambios en las organizaciones y con ésta, el surgimiento de nuevas Estrategias Gerenciales, con el propósito de ayudar a las organizaciones a que sean dirigidas por directivos eficientes que garanticen mayor productividad en su personal a cargo. El presente estudio tuvo como objetivo principal Proponer estrategias gerenciales que permitan el logro de la satisfacción laboral de los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, Maracay estado Aragua, sustentado en las bases teóricas de la Satisfacción Laboral de Herzberg, y la teoría de la Motivación de Maslow, dichas teorías se utilizaron con la finalidad de generar efectividad en la praxis educativa. El estudio estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo con una población y muestra de tipo censal constituida por (11) once docentes. Para la recolección de información, se utilizo la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario el cual estuvo constituido por 21 ítems, de respuestas cerradas, con 3 opciones de respuestas policotómicas: Siempre, Casi Siempre y Nunca. El cual fue sometido a la validación de (3) tres expertos. Para obtener la confiabilidad del instrumento, se utilizo el coeficiente Alfa de Cronsbach, el análisis de los datos se realizo a través de diagrama de barras, los resultados obtenido en los estudios confirmaron la necesidad de establecer estrategias gerenciales. La investigación tiene relevancia para mejorar la interacción entre los docentes y directivos dentro de un ámbito educativo y servirá de apoyo para futuros estudios y de referencia para próximos trabajos de investigación con el mismo fin.

**Palabras claves:** Estrategias Gerenciales, Satisfacción Laboral, Motivación laboral.

**Línea de investigación:** Gerencia Educativa, Gestión y Trabajo.

**Temática:** Dirección en las organizaciones Educativa.

**Sub Temática:** Liderazgo, Comunicación, Motivación, Toma de Decisiones, Manejo de Conflictos, Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN EL LOGRO DE LA  
SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES EN EL C.E.I.P. MIS  
NIÑOS, MARACAY ESTADO ARAGUA.**

**Author:** Prof. Enelly J. Marrero P.

**Tutor:** Dra. María G. De Gouveia G.

**Año:** May, 2017

**Abstract**

Today the world is evolving by leaps and bounds, causing many changes in organizations and with it, the emergence of new Management Strategies, in order to help organizations to be led by efficient managers to ensure greater productivity in their staff. The present study has as main objective To propose managerial strategies that allow the attainment of job satisfaction of the teachers in the C.E.I.P. My Children, Maracay Aragua state, based on the theoretical bases of Herzberg's Satisfaction at Work, and Maslow's Motivation theory, these theories were used with the purpose of generating effectiveness in educational praxis. The study is framed in the feasible project modality, supported by a field design with a population and census type sample consisting of (11) eleven teachers. In order to collect information, the survey technique was used and the instrument was a questionnaire which consisted of 21 items, closed answers, with 3 options of polytomic responses: Always, Almost Always and Never. Which was submitted to the validation of (3) three experts. To obtain the reliability of the instrument, the Cronsbach Alpha coefficient was used, the data analysis was performed through bar charts, the results obtained in the studies confirmed the need to establish management strategies. The research has relevance to improve the interaction between teachers and managers within an educational field and will serve as support for future studies and reference for future research work with the same purpose.

**Keywords:** Management Strategies, Job Satisfaction, Job Motivation.

**Line of research:** Educational Management, Management and Work.

**Theme:** Management in Educational Organizations.

**Sub Thematic:** Leadership, Communication, Motivation, Decision Making, Conflict Management, Teamwork, Interpersonal Relationships

## Índice General

Resumen.....	vii
Introducción.....	xiv

### CAPITULO

#### CAPITULO I. EL PROBLEMA

Planteamiento del problema.....	3
Objetivos de la investigación.....	6
Objetivo General.....	6
Objetivo Específicos.....	6
Justificación de la investigación.....	6

#### CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación.....	8
Bases teóricas.....	12
Teoría de la satisfacción laboral.....	12
Teoría de la motivación.....	15
Bases conceptuales.....	18
Estrategias gerenciales.....	18
Tipología de las estrategias gerenciales.....	19
Perfil del director como líder directivo.....	21
Funciones de un líder.....	22
Procesos administrativos.....	24
Toma de decisiones.....	26
Comunicación.....	27
Liderazgo directivo.....	27
Satisfacción laboral.....	28
Causas de la motivación laboral.....	28
Motivación.....	29
Integración personal.....	30
Relaciones interpersonales.....	31
Bases legales.....	31

### CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

Diseño de la investigación.....	37
Tipo de la investigación.....	38
Fases de la investigación.....	39
Población.....	40
Muestra.....	41
Técnica e instrumento de recolección de datos.....	41
Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	42
Validez.....	42
Confiabilidad.....	43
Técnica de análisis de los resultados.....	44

### CAPITULO IV. ANALISÍS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Instrumento aplicado a los docentes y directivos del C.E.I.P Mis Niños, Maracay Edo. Aragua.....	45
Conclusiones.....	65
Recomendaciones.....	67

### CAPITULO VI. LA PROPUESTA

Descripción de la propuesta.....	68
Misión y Visión.....	68
Justificación.....	69
Objetivos General.....	71
Objetivos Específicos.....	71
Factibilidad de la Propuesta.....	71
Descripción de las Secciones de la Propuesta.....	73

## LISTA DE TABLA

Especificación de objetivos.....	36
Distribución de la población.....	40
Valores del coeficiente.....	44
Programas de capacitación dirigidos al personal docente y directivo del C.E.I.P. Mis Niños, Maracay Edo. Aragua.....	72

## LISTA DE FIGURAS

Teoría bifactorial de Herzberg.....	14
Pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	17

## **Introducción**

Las estrategias dentro de las instituciones exigen asumir nuevos retos, los grandes cambios que suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevas Estrategias Gerenciales. Actualmente existe lo que podemos llamar la globalización la cual abre los avances tecnológicos, donde las innovaciones se pueden conocer y adquirir en breve tiempo.

A nivel Internacional, Nacional y Regional todo proceso educacional está conectado directamente con la gerencia educativa. Con el fin de utilizar las estrategias gerenciales dentro de las Instituciones educativas bien sean públicas o privadas, donde las personas, las políticas las estrategias la organización funcional, la estructura física, la productividad, son las columnas fundamentales para el logro del desarrollo socioeconómico, educativo y cultural del país; Es por ello que un gerente educativo debe poseer un perfil donde las relaciones interpersonales sea la principal característica de motivación entre los docentes y demás miembros de la institución logrando esto a través de las herramientas que ofrecen la estrategias gerenciales para así lograr la satisfacción del personal, ya que el directivo es orientador, facilitador, comunicador social, líder planificador, organizador y administrador dentro de la Comunidad a la cual dirige.

De tal manera, la propuesta de Estrategia Gerencial va a permitir el logro de la satisfacción laboral de los docentes del C.E.I.P. Mis Niños Maracay, estado, Aragua. La cual es de vital importancia para el buen funcionamiento de la institución, debido a que es preocupación del Directivo estar comprometido en asumir los compromisos y retos que impone el Sistema Educativo y sus nuevas transformaciones que implemente en su rol como Gerente y tenga la capacidad de aportar a través del apoyo a una sociedad participativa.

El presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I: se plantea el problema a investigar, se definen los objetivos y las razones que justificaron el estudio.

Capítulo II: Hace referencia al marco teórico, donde se hace una revisión bibliográfica para obtener los antecedentes de la investigación relacionados con el Problema; bases teóricas, bases conceptuales, bases legales que lo fundamentan y la tabla de especificaciones de variables.

Capítulo III: Contempla los aspectos realizados para el desarrollo de la metodología constituido por el tipo de investigación, diseño, población, muestra, instrumento aplicado, así como la validación y la confiabilidad del mismo.

Capítulo IV: se especificó el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento a los sujetos de estudio y que sustentan al mismo, presentando las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo V: se presenta el diseño de la propuesta y finalmente la bibliografía y el anexo correspondiente a la investigación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La educación, desde el inicio de la humanidad, ha buscado herramientas para que los docentes puedan trabajar en un clima armónico, donde se sientan satisfecho en su ambiente laboral, para que así se logre trabajar de una forma activa, donde se sientan motivados por sus directivos donde sean tomados en cuenta en decisiones importantes en fin que se sientan a gusto con lo que hacen y con su entorno.

En las instituciones educativas latinoamericanas hoy en día están caracterizadas por la búsqueda continua de estrategias gerenciales logrando así garantizar la optimización de los procesos administrativos y académicos el cual constituye un elemento importante que intervienen de manera determinante en el proceso de construcción del conocimiento, en donde cuentan con un equipo interdisciplinario de trabajo y de alto desempeño donde el director como gerente educativo tenga un rol protagónico, creando así algunos desafíos que plantean la necesidad de una renovación de nuevas estrategias gerenciales orientadas a mejorar el desempeño de su equipo de trabajo.

En este sentido, Repole citado por Zamora (2005) nos dice que: "...las escuelas del siglo XXI exigen que el director comience a funcionar como un gerente educativo que implante estrategias gerenciales en el proceso de dirigir a la escuela como una organización educativa que la conduzca a la excelencia en todos los ámbitos..." (p. 58.). Es decir, el gerente educativo debe implementar estrategias gerenciales que

identifiquen con un alto desempeño integral, capaz de influir con su comportamiento y permitiendo que la acción de todos los miembros en conjunto produzca buenos resultados para lograr el éxito deseado.

Sin embargo, Almonte (2011) expresa “En Venezuela se observa constantemente en la institución educativa una carencia de líderes para llevar la gestión administrativa que el proceso educativo demanda.” (p.19). Donde se hace notar la distancia entre lo que está establecido por el Ministerio Popular de Educación y la realidad, reflejándose a través de la praxis gerencial, es por eso que no están respondiendo a las exigencias del entorno enfrentando momentos difíciles, porque los gerentes educativos escasamente participan en programas de actualización y capacitación gerencial que de alguna manera les permitirá obtener herramientas para la aplicación de estrategias gerenciales con eficiencia.

En este orden de ideas, De las Heras (2010) expresa:

En el contexto de Venezuela, esta situación se agrava, cuando se observa gran desmotivación en el ambiente de las instituciones educativas especialmente en el sector público, (...) las políticas de estado impiden que los docentes tengan una oportunidad justa de ascender y ser reconocidos por su trabajo. (p.15).

Si bien es cierto el hablar de organizaciones y personas es importante mencionar a los entes superiores los líderes de hoy, aquellas personas que logran el éxito de sus organizaciones, donde parten de una mirada y una lógica que busca una relación de socios entre su gente y su equipo de trabajo, aumentando la confianza para lograr obtener mayores resultados y que de alguna manera estén conforme con los servicios que se les prestan, a través de las aptitudes de los rectores como líderes logrando obtener el máximo rendimiento de la Estrategias Gerenciales sobre la base de la Satisfacción del Personal que conforman las organizaciones.

Por lo tanto, es posible que existan dificultades en las habilidades de controlar, dirigir y orientar al personal docente que se encuentra bajo su mando, donde se preocupa más por el cumplimiento de las actividades que por las formas de logro, es

por eso que el líder de un grupo deberá ser capaz de influir en las emociones del personal que tiene a su cargo para así garantizar el éxito y la eficiencia de sus empleados donde cada uno se sienta satisfecho con lo que hace.

Es por ello que, nuestra sociedad venezolana se encuentra en una realidad compleja y dinámica, donde las estrategias gerenciales y la satisfacción laboral del personal que labora dentro de las instituciones es un factor determinante en la eficiencia es por ello que se logran beneficios de mutua convivencia para mejorar la integración social y para así propiciar formas de participaciones más eficaces.

Por su parte en el C.E.I.P. Mis Niños Maracay Estado Aragua, es manejada por un líder el cual debe de cumplir muchas funciones importantes, además de propiciar y poner en práctica las estrategias gerenciales orientadas a fortalecer a su equipo de trabajo con la finalidad de lograr las metas, donde el gerente efectuó acciones que conduzcan a mejorar su rol y función como director. Sin embargo, parte del problema proviene por ser una organización un poco abstracta, es decir, donde adquieren culpabilidad de las acciones de los integrantes que conforman dicha organización, ya que solo es manejada por los entes superiores y trabajando de una manera conductista y unidireccional donde existe una carencia de conocimientos técnicos y de estrategias gerenciales, donde el éxito dependerá de sus actitudes como líderes para obtener el éxito deseado.

De modo que esta investigación tiene la necesidad de Proponer Estrategias Gerenciales dentro de esta Institución Educativa y determinar los factores que inciden en la Satisfacción Laboral del Personal Docente.

De estas consideraciones surgen algunas interrogantes:

¿Las estrategias gerenciales aplicada por el Director influye en la Satisfacción Laboral de los Docentes del C.E.I.P. Mis Niños?

¿Es factible presentar una Propuesta de Estrategias Gerenciales para la Integración entre el Personal Directivo y los Docentes en el C.E.I.P. Mis Niños?

¿Un diseño de Estrategias Gerenciales contribuirá con la Satisfacción del Personal Docente del C.E.I.P. Mis Niños?

### **Objetivo general**

Proponer Estrategias Gerenciales que permitan el logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes en el C.E.I.P. Mis Niños.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar las Estrategias Gerenciales Aplicadas por el Director (a) en el C.E.I.P. Mis Niños.

Determinar la Factibilidad de la Implementación de Estrategias Gerenciales en la Satisfacción Laboral del Personal Docente en el C.E.I.P. Mis Niños.

Diseñar Estrategias Gerenciales que Permitan el logro de la Satisfacción Laboral del Personal Docente en el C.E.I.P. Mis Niños.

### **Justificación**

En la actualidad el mundo de las instituciones educativas han tenido que pensar estratégicamente diferentes estrategias las cuales orienten y formulen el camino a seguir para satisfacer las expectativas y oportunidades esperadas, ya que son muchos los factores que hacen posible un ambiente óptimo de trabajo los cuales se desarrollan mediante diferentes estrategias gerenciales los que permitirán estructurar un número determinado de actividades, acciones y operaciones para asegurar el futuro exitoso de las instituciones, donde las estrategias elaboradas puedan implementarse y así proyectar los resultados deseados. Permitiéndole concebir y ejecutar las estrategias, donde el gerente educativo a través de las herramientas obtenidas logre así transformar su institución y a la vez implementarlas transformando su entorno.

La presente investigación tiene gran importancia porque le dará a conocer a los directivos de las organizaciones educativas los problemas que están presentando y como afectan a los miembros del equipo de trabajo. Es por ello que esta investigación busca enriquecer el conocimiento del líder como gerente educativo a través de las Estrategias Gerenciales adaptándose a cada situación y contribuyendo con el desarrollo de dicha institución.

En tal sentido es necesario que las instituciones educativas pongan en práctica las herramientas que se les ofrece donde deberán ir acompañadas de Estrategias Gerenciales innovadoras que les permitirán actuar de manera eficiente y eficaz, donde deben ser las Estrategias Gerenciales que conduzcan a mejorar la conducta organizativa y propiciar gerentes proactivos, creativos y participativos, que conlleven a la institución hacia la excelencia académica y organizacional.

El presente estudio está enmarcado en proponer Estrategias Gerenciales que permitan el logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, donde el gerente como líder de dicha institución logre transmitir a su equipo de trabajo la seguridad y la satisfacción de sentirse cómodos al tener igualdad de participación y derecho a revisar para realimentar su práctica gerencial, tanto fuera como dentro del aula.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La función del marco teórico es la de sustentar teóricamente el estudio que se está realizando, a través de la exposición de las diferentes teorías, de los enfoques conceptuales y los antecedentes en general que sean considerados válidos para el estudio. (Hernández, Fernández y Batista, 2010, p.64).

Dentro de este marco se encuentran los antecedentes, las bases de las diversas teorías y conceptos, referentes a las diferentes Estrategias gerenciales que permitan el logro de la satisfacción laboral de los docentes, que orientan el sentido del estudio en cuestión.

### **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se recopilan algunas investigaciones, tesis, trabajos especiales de grado que guardan relación con el área de esta investigación y que, a su vez, contribuyen con aportes relevantes.

En el ámbito internacional, Gómez (2008), trabajo de grado para obtener el grado de Doctor en Administración, tuvo como propósito Identificar y comprender como han incidido las diferentes estrategias de generación y difusión de conocimiento en una mejora en la ejecución de los procesos desarrollados, incrementando su productividad y lograr con ello su permanencia en el mercado, dicho trabajo se fundamentó en las teorías del proceso de conversión del conocimiento, administración científica y relaciones humanas. la investigación realizada fue de carácter cualitativo, a través de la investigación desarrollada la autora concluyo que la aplicación de las estrategias Gerenciales y las acciones emprendidas para la Gestión del Conocimiento, han permitido mejoras en la perspectiva de los procesos que lleva a cabo la organización en estudio.

Este trabajo de investigación realizado por Gómez, presenta una relación con la investigación a realizar sobre Estrategias gerenciales y su incidencia en la satisfacción

laboral de los docentes porque el principal objetivo del autor es proponer, estrategias administrativas, métodos y herramientas que, aplicadas en las entidades públicas, donde les permitan transformarse en fuentes generadoras y difusoras eficaces de conocimiento con el fin de incrementar la eficacia y eficiencia en la ejecución de sus procesos.

Por su parte Salazar (2007), en su trabajo realizado Para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, Tuvo como objetivo Proponer estrategias gerenciales en la integración del personal directivo y docente de la U.E “Manuel Felipe de Tovar”, Distrito Escolar 10.1. Valencia – Estado. Carabobo. El estudio se apoyó en las siguientes bases teóricas: Estrategias Gerenciales de Ivancevich y otros, Integración del Personal de Soto, Relaciones Interpersonales de Cambero, Motivación de Robbins. La investigación estuvo enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible con diseño de campo. La autora como conclusión concluyo que, dentro de los indicadores como visión, misión, planificación estratégica, planes operativos, la estructura organizacional, y materiales es poco favorable dentro de la institución ya que se refleja fallas identificadas a través de análisis estadístico, y que por lo tanto deben reforzarse especialmente en procura de mejorar en el proceso de una integración efectiva del personal directivo y docentes.

Este trabajo tiene una significativa relación con esta investigación porque tanto el director como los docentes deben tener conocimiento sobre las estrategias gerenciales para así mejorar el entorno interno y el funcionamiento de la institución.

Al respecto, García (2010), Trabajo realizado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación el cual Tuvo como propósito Proponer estrategias gerenciales dirigidas al Director para el impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos en el Municipio Escolar N° 10.2 Naguanagua del estado Carabobo. La misma estuvo fundamentada en las teorías del liderazgo, las teorías de la motivación, las teorías de la administración y los elementos teóricos del nuevo modelo educativo bolivariano entre otros. Se desarrolló con un diseño de campo en la modalidad de

proyecto factible y un diseño documental para registrar el análisis y la interpretación de las bases teóricas y legales. Como conclusión la autora logra constatar que el director requiere de estrategias gerenciales que le permitan cumplir eficaz y eficientemente las funciones que le son inherentes al cargo, como son: planificación, organización, dirección y control para así, impulsar el Modelo Educativo de Liceo Bolivariano.

Tiene pertinencia con el trabajo en estudio debido a que en esta investigación se propondrán estrategias gerenciales donde estará involucrado el proceso de comunicación como parte importante en la integración entre el director y los docentes, proceso que a su vez ayudará a enmendar fallas que se encuentren presentes en la institución.

Por su parte, Bolívar (2011) para optar al título de magíster en Educación Inicial, con el objetivo de Diseñar estrategias gerenciales dirigidas al mejoramiento del desempeño directivo de educación inicial del Municipio las Mercedes, Estado Guárico. Se basó en las teorías de cultura organizacional y la teoría de relaciones humanas, la modalidad según la cual se desarrolla la investigación es Proyecto Factible, con un diseño de investigación de campo, como conclusión el autor menciona las debilidades en cuanto a la capacidad de saber escuchar las expresiones del personal docente, dejando así de cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización.

En este sentido, la investigación de bolívar se relaciona con el presente estudio, al indagar sobre estrategias gerenciales, así como requeridas por las funciones gerenciales en las nuevas realidades o paradigmas gerenciales, lo cual proporciona elementos teóricos y prácticos necesarios para determinar los tipos de competencias que requieren los gerentes para llevar a cabo un desempeño exitoso.

Así mismo, Herrera (2013), Trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada de la educación, su principal objetivo es Proponer Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales dirigidas al personal

docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, ubicado en Tinaquillo, Estado Cojedes, La investigación se sustenta en las Teoría de los Valores de Santo Tomas de Aquino, Teoría de los Valores de Max Scheler, Teoría de los Valores de Nicolai Hartmann. El estudio se ajustó a la modalidad de proyecto factible, con un diseño de investigación de campo no experimental y de acuerdo a los resultados obtenidos la autora logro detectar la necesidad de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente de la U. E. Colegio Josefino “María Inmaculada”.

La vinculación de esta investigación tiene relación con este estudio ya que se pretende demostrar como a través de la aplicación de estrategias gerenciales en la formación de valores y motivación se mejora el desempeño docente y por ende la institución educativa.

Seguidamente Mendoza, (2014) titulada: Factores motivacionales que influyen en el gerente de aula cuyo propósito fundamental fue adoptar un análisis de los factores motivacionales que influyen en el desempeño del personal docente de la E.B. José Ignacio Pulido, del Municipio Bejuma del estado Carabobo. Para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, Con el objetivo de proponer recomendaciones tales como mejorar la política salarial y bonificaciones a fin de motivar al docente, El estudio se fundamentó en la teoría de Maslow, clasificando las 5 necesidades en mayores y menores.

Tiene pertinencia con dicha investigación ya que hace referencia sobre la incidencia en la motivación del docente y sobre los factores que influyen en la motivación y su desempeño en el ámbito gerencial educativo.

## **BASES TEÓRICAS**

Es importante señalar que actualmente los gerentes están cada vez más conscientes de que deben desarrollar su habilidad para implementar estrategias gerenciales que le permitan alcanzar la eficiencia y eficacia de sus instituciones. Es así como el gerente

educativo y los integrantes de una organización necesitan analizar sus destrezas y conocimientos para que realmente sean efectivos agentes de cambio. Por ellos las diferentes opiniones de los teóricos que se plantean en este estudio están relacionadas con los aspectos señalados anteriormente

Es por ello que al realizar una investigación deben realizarse consultas y revisiones bibliográficas, sirviendo como apoyo y sustento debido a que los mismos proporcionan los términos necesarios para el desarrollo de las bases teóricas La Universidad Nacional Abierta (2000), expone que la constituyen “La teoría organizada que permite enunciar con propiedad y delimitar las variables cuyo comportamiento deseamos analizar” (p.70).

De esta manera con la información Bibliográfica recabada necesaria para la investigación, tomando en cuenta estas consideraciones se presentan diferentes tópicos asociados con la Gerencia Educativa.

### **Teoría de la Satisfacción Laboral**

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la Teoría de los Dos Factores, que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 1987). Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrolló su teoría con base en una investigación realizada con 200 ingenieros y contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala (incidentes críticos).

Posteriormente los relatos se analizaron y el contenido de las historias, reveló que los incidentes donde la causa del estado psicológico del protagonista era la tarea en sí, la sensación de logro, el avance profesional, la responsabilidad y el reconocimiento, habían sido recordados principalmente como fuentes de experiencias positivas; mientras que aquellos donde el rol causal eran factores como el pago, la supervisión,

las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y políticas de la empresa, eran recordadas principalmente como fuentes de experiencias negativas (León y Sepúlveda, 2013).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

De modo que satisfacción laboral e insatisfacción laboral se explican por diferentes factores; la primera por Factores Intrínsecos, mientras que la segunda, por la carencia de Factores Extrínsecos, pero de ningún modo una es lo opuesto de la otra. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto, porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo Psicológico. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará sólo ausencia de satisfacción (Atalaya, 2000).

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores extrínsecos del trabajo, el deterioro de estos factores por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. De modo que éstos funcionan como una vacuna que evita que la persona enferme, pero no mejora la salud. Lo interesante es que, para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los Factores extrínsecos.

Sin embargo, las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas, siendo las principales, las referidas a su método de reunir datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta; y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos (Stoner y Freeman, 2010). Así mismo, la teoría es incompatible con investigaciones precedentes, dado que ignora las variables situaciones específicas.

Herzberg supone que se da una relación entre satisfacción y la productividad, pero su metodología no se ocupa de la segunda, si se desea relevar la investigación es preciso suponer una fuerte relación entre satisfacción y productividad.

Se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

La clasificación rígida de Factores Extrínsecos e Intrínsecos, es arbitraria no hay elementos empíricos para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar a la gente y viceversa, no hay factores absolutos, tanto unos como otros pueden producir satisfacción-insatisfacción. Algunos factores de higiene-entre ellos, el aumento y los elogios- también podrían cumplir la función de motivadores puesto que llevan al reconocimiento del logro (Shultz, 2004).



Uno de los aportes de la Teoría es el enriquecimiento del puesto, que implica hacer más interesante y con retos al trabajo, darle mayor autonomía al trabajador y permitirle hacer parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor. Estructurar los puestos de modo que el trabajador tenga oportunidad de experimentar una sensación de logro, como ensamblar un producto hasta terminarlo.

### **Teoría de la Motivación**

Esta teoría, forma parte de un paradigma, para el cual el logro máximo de la auto-realización de la personalidad es fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal.

Donde Maslow propone la Teoría de la Motivación Humana, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación.

Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel.

Maslow también distingue estas necesidades en deficitarias (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de desarrollo del ser (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

**Necesidades fisiológicas:** son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

**Necesidades de seguridad:** cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

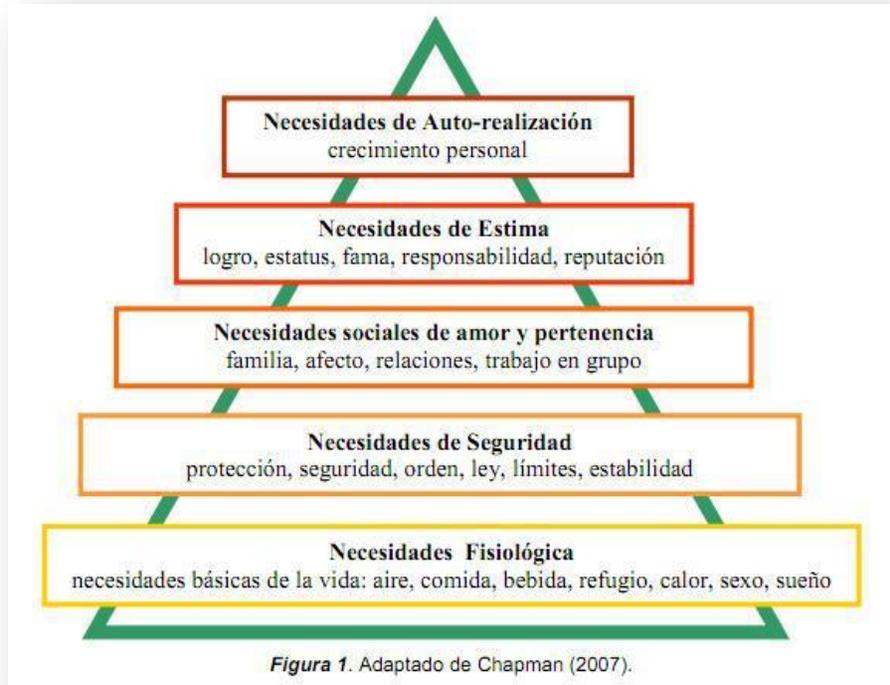
**Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

**Necesidades de estima:** cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

**Las Necesidades de auto-realización:** Son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a

través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

A continuación, se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow



Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades.

**Necesidades estéticas:** No son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

**Necesidades cognitivas:** están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas

fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.

**Necesidades de auto-trascendencia:** Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

Esta teoría presenta una relación con el objeto de estudio ya que se toma en consideración la complejidad de las relaciones humanas, en el cual los docentes manifiestan un estado de inconformidad motivacional por parte de sus superiores y a través de dicha teoría nos permitirá predecir la situación en relación al problema de los docentes en su motivación y cómo influirá en su ámbito laboral.

## **BASES CONCEPTUALES**

### **Estrategias Gerenciales**

El Doctor en Ciencias y Profesor Titular Orestes, F, y la Profesora Titular Alemañy, S del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior (2010). Señalan al respecto:

La estratégica gerencial no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más, una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras. (p.427)

Las estrategias gerenciales son una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico que, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público y objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

Por lo que el gerente se encuentra en la necesidad de tomar decisiones que pueden o no ser gratas para algún miembro del personal que labora dentro de su casa de estudio, razón por la cual se debe diseñar una adecuada estrategia de comunicación con el fin de justificar las decisiones tomadas.

## **Tipología de las Estrategias Gerenciales**

### **Estrategias a Nivel Corporativo**

La estrategia a nivel corporativo adopta una visión general porque en ella se apoya la alta gerencia organizativa, por lo cual debe existir una clara integración con la filosofía de dicha organización, así como también el compromiso de los actores involucrados que seguidamente se explican.

**Integración con la Filosofía Organizacional:** Para Sainz (2003), la estrategia corporativa le corresponde a la alta dirección, quien recoge con su equipo de trabajado las decisiones tomadas para definir la misión y visión que permitan satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

Para ello, se deben propiciar procesos sociales como: comunicación, participación y negociación construyendo un ambiente moderno, inteligente, que entienda concepciones de espacios abiertos a la innovación al momento de dar alternativas para gestionar conflictos y proponer soluciones a la dinámica organizacional, dentro de las dimensiones de corresponsabilidad.

### **Estrategias Competitivas**

Según Quintero (2008), la estrategia competitiva es el patrón, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos, propósitos o metas establecidos, en este nivel la organización define el camino a seguir para lograr que se proyecte hacia la organización que quiere ser y convertirse en una con características de ser sostenible.

## **Estrategias Gerenciales para Fortalecer el Aprendizaje Colaborativo**

Todas las organizaciones han contado con algún sistema para registrar, procesar, almacenar, recuperar y presentar información sobre sus operaciones y actividades, sin embargo, en las organizaciones modernas, su principal objetivo es obtener información para la búsqueda de la calidad, generar conocimientos, resolver los problemas sociales, aplicar procesos administrativos más eficientes, que permitan conocer más la organización y orientar la búsqueda continua del mejoramiento.

## **Estrategias Gerenciales Centradas en el Ámbito Académico**

Las estrategias académicas son aquellas que utiliza el gerente para capacitar al personal y perfeccionar el desempeño laboral de manera eficiente y efectiva, el cual requiere de: la participación e iniciativa de cada uno de los actores del sistema; conformación de equipos multidisciplinarios, gestión presupuestaria, revisión de la práctica y experiencias. Es decir, cuando una organización cuenta con personal calificado como resultado de su capacitación continua se generarán de forma casi automática equipos multidisciplinarios de excelencia con acciones transformadoras y proactivas.

De tal manera que el gerente con la administración del presupuesto institucional combinado con proyectos innovadores debe establecerse planes interinstitucionales de formación e intercambio de recursos humanos con otras universidades, tomando en cuenta la normativa o reglamentos vigentes en esta área, contempladas en la Ley Orgánica de Educación (2009)

## **Estrategias Gerenciales Basadas en la Comunicación**

En cuanto a las estrategias utilizadas por el gerente para la comunicación, elemento básico para el éxito, este debe contar con un sistema de información capaz de generar la oportunidad de conocer diferentes perspectivas para mejorar los

procesos organizativos, compartir información y construir conocimiento, apoyados en las tecnologías de información y comunicación.

### **Estrategias Gerenciales para Optimizar el Aprendizaje Colaborativo**

Las estrategias gerenciales dentro del contexto universitario deben contener disciplinas de la organización inteligente, pensamiento sistémico y dominio personal para la construcción de una visión compartida, propulsando el aprendizaje colaborativo, así como también mejorar el acceso a experiencias educativas de avanzada, ya que permite a los estudiantes e instructores o facilitadores participar en comunidades de aprendizaje colaborativos en tiempos y lugares adecuados, utilizando ordenadores que concreten la actividad pedagógica, para lo cual es necesario activar estrategias gerenciales centradas en el ámbito académico y comunicacional.

### **Perfil del Director como Líder directivo**

El perfil que debe poseer el director como Líder comunitario, según Vilorio (2001), debe estar orientado:

- A tener empatía social. El rol del líder, es el de comprender su realidad, centrarse en ella con una actitud crítica, comprometida y de interés por las personas que lo rodean para consolidar una relación con cada una de ellas.
- A la participación, reconoce que él debe servir a la comunidad y que aprende por participación con los otros miembros de la comunidad, desarrollando programas conjuntos.
- A la Investigación; desarrollando programas que abarquen las necesidades propias de la comunidad, a través de diagnósticos e investigaciones sobre las necesidades reales de la comunidad.
- Al Trabajo cooperativo; impulsando el trabajo compartido, sobre la base de participación, donde todos estén comprometidos por igual con el proyecto transformador.

- Debe ser promotor de independencia, su función va más allá a prestar un servicio de ayuda.
- Debe ser un militante social, el orientador si desea provocar un cambio creativo, debe poseer un fuerte sentido de identidad y capacidad para moverse en nuevas direcciones.

Lo anteriormente expuesto por el autor, evidencia que al director en las instituciones educativas, por ser el representante del Ministerio de Educación en el plantel y en la comunidad, le corresponde garantizar el normal funcionamiento de la institución, igualmente debe ejercer una función de liderazgo social y profesional, acorde con los cambios generados en la educación en la sociedad moderna, donde se debe propiciar actividades fundamentales para lograr la participación activa de los padres y representantes al proceso educativo.

### **Funciones de un Líder**

Chiavenato, (1999) nos dice que las funciones de un líder directivo son:

- Trazar Objetivos: debemos tener claros nuestros objetivos, es decir, qué es lo que queremos lograr, para así poder influir sobre el grupo y encaminar todos los esfuerzos para obtener el objetivo planteado.
- La regeneración de los valores: Los líderes deben afianzar e inculcar los valores organizacionales entre sus subordinados.
- La motivación: El liderazgo crea motivación de la nada y hasta destraban o canalizan motivaciones que ya existen.
- Planeamiento y fijación de objetivos: Presuponiendo que se han fijado metas amplias, alguien debe planear, fijar prioridades, elegir medios y formular políticas. Estas son funciones amenudo ejercidas por los líderes.

- La formación de instituciones y organizaciones: Alguien tiene que diseñar las estructuras y procesos mediante los cuales, con el tiempo, se concretarán buena parte de los esfuerzos.
- Planeamiento de agenda y toma de decisiones: Las metas pueden ser claras y la organización estar bien montada y trabajar eficazmente; sin embargo, resta aún planear la agenda y realizar la toma de diversas decisiones. El anuncio de metas, sin que haya sido propuesto un programa para cumplirlas, es un fenómeno político muy conocido y que no ayuda a la credibilidad.
- Lograr unidad para el trabajo: Casi siempre, la mayor parte de los líderes intenta disminuir el conflicto en lugar de acrecentarlo. La presencia de cierta cohesión y tolerancia mutua son requisitos imprescindibles del funcionamiento social. El líder debe enfrentarse a la fragmentación dentro de su grupo de trabajo, como resultado de las divergencias y desacuerdos que surgen de la multiplicidad de ideas con respecto al logro de las metas preestablecidas.
- Confianza: Los líderes son fuente de inspiración para su personal, por lo tanto, deben transmitir confianza.
- La tarea de explicar: EL líder debe establecer claramente a sus subordinados qué es lo que requiere y explicar la tarea en función de los requerimientos.
- Servir de símbolo: Los líderes inevitablemente son símbolos. El líder más importante de una comunidad o nación simboliza la identidad colectiva del grupo y su continuidad.
- Representar al grupo: Hoy en día, representar al grupo en sus relaciones con los otros es una tarea sustancial del liderazgo.

### **Procesos Administrativos**

A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar,

Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores Clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Autores como Miner (s/f) define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

En su libro titulado Administración una perspectiva global de los autores Harold Koontz y Heinz Weihrick (2004), las funciones del administrador son: Planificación, Organización, Dirección y Control que conforman el Proceso Administrativo cuando se las considera desde el punto de vista sistémico. Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

### **Planificación**

El término “Planificación” toma distintos significados según el criterio de cada autor. Entre otros se mencionan los siguientes:

Según Corredor (2006) plantea:

La primera acepción del término planificación tiende hacia una definición por género próximo y por diferencia específica: Es un proceso científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. El género es el proceso y la diferencia es su organización ya que es posible, también, lograr objetivos mediante la improvisación. (p.54)

Costa (2006) menciona que la planificación es importante porque con los planes las organizaciones funcionan mejor y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio. Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

### **Organización**

Una vez elaborado el plan y los objetivos estratégicos que se han formulado, el paso siguiente es la organización la cual Stoner (1999) define como “el proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos y empleo de los recursos e integrar las actividades” (P. 56). La función de la organización en una institución escolar es establecer la estructura formal del plantel educativo. A través de la organización se ordenan los esfuerzos y se crea una estructura organizativa que pueda funcionar de forma integrada, eficaz y coherente para lograr los objetivos de calidad.

### **Dirección**

Ivancevich y otros (1996) consideran que en la dirección intervienen los factores del actuar humano. Ésta determina el rumbo de la organización, que dirige y opera la integración de recursos, capital y equipos de manejo que permitan alcanzar los logros establecidos, ya que debe tener pleno conocimiento de los objetivos gerenciales específicos, tener dominio de la administración, autoridad, disciplina y responsabilidad. Cabe señalar que la supervisión educativa es imprescindible dentro de la dirección de una institución para su funcionamiento.

### **Control**

Para Robbins (1999) es uno de los procesos más importantes dentro de la organización. Ella no se concibe sin un plan y sin coordinación. El control constituye la prueba de validez de toda la organización lo que le da fisonomía y sólo a través de este proceso se puede mediar la aplicación correcta de todos los principios de la administración. (p, 56). Asimismo, controlar significa asegurarse de que la organización siga su dirección correcta o lo que es lo mismo monitorear los planes para que se cumplan debidamente por medio de la Evaluación.

### **Toma de Decisiones**

La toma de decisiones a través del tiempo ha representado la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos organizacionales y una visión prospectiva que mantenga el posicionamiento dentro de su comunidad.

Sin embargo, se hace necesario analizar los diferentes aspectos que envuelven al gerente a decidir desde diferentes perspectivas teóricas con la finalidad de enriquecer el presente estudio.

En este sentido, la toma de decisiones en términos básicos según Casado (2000): señala que “aquellas decisiones que se toman en forma más participativa, tras consulta con los colaboradores más cercanos, suelen ser más efectivas.” (P.90)

### **Comunicación**

La comunicación es un proceso de interacción social a través de signos y sistemas de signos que surgen como producto de la actividad humana. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones.

Mientras que Koontz (2004) la define como "La transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe de estar en condiciones de comprenderla". (p.592).

El cual un líder desempeña sus responsabilidades, siendo ejemplo de constancia y dedicación, el cual podrá incentivar a su personal para que también se dedique a las labores diarias.

### **Liderazgo Directivo**

El líder es efectivo cuando logra cumplir sus metas gracias al trabajo de sus colaboradores; éstos se dejarán guiar solamente si el líder satisface sus necesidades. Por lo tanto, koontz y Wehrich (2004), definen el liderazgo como "el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales" (p.532).

### **Satisfacción Laboral**

La Satisfacción Laboral es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales. (Blum y Naylor, 2000, p.45).

Según la definición de Blum y Naylor, podemos deducir que la satisfacción laboral, surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la motivación del trabajador, hasta el extremo de que éste se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

Sobre la base de lo antes expuesto se puede deducir que la definición que se adapta mejor al estudio a realizar es la planteada por Milton Blum, debido a que éste autor expone algunas de las expectativas de dichos trabajadores, que a mi juicio están relacionadas con las características de dicho personal, tales como: oportunidad y desarrollo en la organización, ambiente laboral, sueldos y salarios, supervisión, características del trabajo y demás actividades que desarrolla en el ambiente laboral.

### **Causas de Satisfacción Laboral**

Existen diversos modelos explicativos sobre el concepto de satisfacción laboral, los cuales proponen que la misma está basada en diferentes causas, entre las que podemos mencionar: satisfacción de las necesidades, cumplimiento positivo de las expectativas y valores, obtención de resultados mediante encuestas, comparación entre diferentes estudios, etc.

Perry, J (2002), especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

**Reconocimiento:** La mayoría de los hombres y mujeres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.

**Buen Ambiente:** El medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.

**Competencia de la Dirección:** Es decir sí la dirección es incompetente hallarán poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.

**Seguridad en el Empleo:** El grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su

participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

## **Motivación**

La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Por lo general está vinculada íntimamente relacionada con el comportamiento y el desempeño de las personas donde Chiavenato (2009), nos dice que: “involucra metas y objetivos” y que juntos con la percepción, las actitudes la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importante para comprender el comportamiento humano.” (p.236)

Existen características internas y externas que nos ayudan a diferenciarlas y a clasificarlas en dos tipos que son:

**Motivación intrínseca:** Son aquellas motivaciones que se producen desde adentro del ser y que nos impulsa a realizar cierta acción, esta nos genera satisfacción, que nos genera un sentimiento agradable de logro; con la resolución de un problema que beneficia a otros se cumple una misión personal. (Dasft, 2004, p.547).

Es decir, general sensaciones positivas entre el grupo de trabajo y así determina si un trabajo es fructífero, logrando el éxito que se desea entre el equipo de trabajo para así obtener los resultados deseados y el personal se sienta a gusto dentro de su organización.

**Motivación Extrínseca:** La motivación extrínseca es definida por Bacete y Betoret, (2000), “en contraposición de lo intrínseca, como aquella que procede de fuera y que conduce a la ejecución de la tarea. Todas las clases de emociones relacionadas con resultados se asumen que influyen en la motivación extrínseca de las tareas”. (p.30). Es decir, son las que incluyen promociones, incrementos salariales, status, seguridad laboral entre otras.

## **Integración Personal**

Soto (2001) la define como “el proceso mediante el cual un sujeto se motiva a interactuar con personas o grupos de su entorno que tienen pautas de conductas similares a la de él, generando relaciones interpersonales armoniosas”. (p.89).

En la medida en que los miembros de una organización interactúan se va profundizando los lazos relacionales y el afecto entre ellos, por lo cual se va afianzando la integración en su entorno escolar. Esta función consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante: La identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, la selección, la contratación, el ascenso, la evaluación, la planeación de carreras, la compensación y capacitación o desarrollo de candidatos nuevos o empleados, para que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

Es evidente que la función de integración debe vincularse con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos así que la integración es parte de la función de organización.

## **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales constituyen, un aspecto básico en nuestras vidas, funcionando no sólo como un medio para alcanzar determinados objetivos, sino como un fin en sí mismo.

Según Cambero (2003) “es el proceso de interactuar y compartir de dos o más personas que influyen entre sí, donde ponen de manifiesto las satisfacciones y sentimientos” (p.113). El director debe propiciar relaciones interpersonales con su personal docente y administrativo para superar las barreras y producir un intercambio de información significativa con un lenguaje sencillo, claro y directo para ser preciso en sus planteamientos.

## **BASES LEGALES**

Las bases legales son parte importante en una investigación ya que son ellas las que sustentan la legalidad que contiene cada uno de los artículos que se plantean en una investigación.

Según Palella y Martins (2003) las bases legales “se refieren a la normalización jurídica que sustenta al estudio, desde la carta magna, leyes orgánicas, las resoluciones, entre otros”. (P.55)

Esta investigación está fundamentada legislativamente en las leyes y reglamentos que establecen y que sirven como lineamientos para llevar a cabo un proceso de enseñanza y aprendizaje. A continuación, se mencionan algunos artículos que servirán como soportes jurídicos que sustentan la investigación.

Constitución de la República bolivariana de Venezuela, promulgada conforme a la gaceta oficial del 24 de Marzo del 2000.

### **Artículo 3.**

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y el bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes reconocidos y consagrado en esta constitución.

En este sentido, los principios y valores rectores de la educación venezolana en sus fundamentos más completos, complejos y profundos, prefigura las características que debe tener un ciudadano bajo el parámetro de la educación.

### **Artículo 102.**

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El estado lo asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento de conocimiento, científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad.

Es decir, la educación es un derecho y un deber social para todas las personas y es de suma importancia ya que a través de ella se logrará una educación de calidad ya que la educación es gratuita y sin desigualdades económica.

#### **Artículo 104.**

La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada moralidad idoneidad académica. El estado estimulara su actualización permanente y les garantizara la estabilidad en el ejercicio de la carrera docente, bien sea pública o privada, atendiendo a esta constitución y a la ley, en un régimen de trabajo y nivel de vida acorde con su elevada misión. El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica.

La persona que esté a cargo de ejercer la educación, debe ser una persona capaz de investigar, indagar, para poder brindar su conocimiento a todos los educadores.

En este mismo orden de idea es importante señalar la ley orgánica de educación (2009).

#### **Artículo 04.**

Donde se refiere que la educación como derecho humano y deber social fundamental, orientar al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano en condiciones históricamente determinadas constituye el eje central en la creación, transmisión y reproducción de las diversas manifestaciones y valores culturales, invenciones, expresiones, representaciones y características propias para apreciar, asumir y transformar la realidad.

A sí mismo el artículo se basa en que la educación está fundamentada en orientar y desarrollar el potencial de cada individuo para poder lograr la transformación de la realidad y fomentar y difundir valores culturales de Venezuela.

#### **Artículo 14:**

La educación es un derecho humano y un deber social fundamental concebido como un proceso de formación integral, gratuita, laica, inclusiva y de calidad, permanente, continúa e interactiva, promueve la construcción social del trabajo y la integralidad y preeminencia de los derechos humanos (p.12)

Cada uno de los artículos refleja el derecho de la educación y como cada niño, niña y adolescente tienen el deber fundamental de desarrollar este potencial para un futuro pleno con derechos y garantías para así poder transformar la realidad.

Con respecto al estado docente, la Ley Orgánica de Educación (2009).

#### **Artículo 5:**

El estado docente es la expresión rectora del estado en educación, en su cumplimiento de su función indeclinable y de máximo interés como derecho humano universal y deber social fundamental, inalienable, irrenunciable y como servicio público que se materializa en las políticas educativas. El estado docente se rige por los principios de integridad, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. En las instituciones educativas oficiales el estado garantiza la idoneidad de los trabajadores y las trabajadoras de la educación, la infraestructura, la educación y equipamiento, los planes, programas, proyectos, actividades y los servicios que aseguren a todos y a todas igualdad de condiciones y oportunidades, y la promoción de la participación protagónica y corresponsable de las familia, la comunidad educativa y las organizaciones comunitarias, de acuerdo con los principios que rigen la presente ley. El estado asegura el cumplimiento de estas condiciones en las instituciones educativas privadas autorizadas.

De allí que es el Estado y algunos particulares, quienes estarán a cargo de la misma. Siendo siempre el Estado, el ente rector, garante y vigilante de este proceso. Igualmente, en el artículo 6 de la Ley establece que: El Estado ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo. En consecuencia: 1. Garantiza; 2. Regula, supervisa y controla 3. Planifica, ejecuta, coordina políticas y programas; 4. Promueve, integra y facilita la

participación social; 5. Promueve la integración cultural y educativa, regional y universal.

En este mismo orden de ideas, la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (2012), en el capítulo V sobre las condiciones dignas de trabajo, plantea lo siguiente:

**Artículo 156:** El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando:

- a) El desarrollo físico, intelectual y moral.
- b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo.
- c) El tiempo para el descanso y la recreación.
- d) El ambiente saludable de trabajo.
- e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.
- f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

En este sentido, el presente artículo hace la relación en el ámbito en que se desenvuelven los docentes, como a través de una buena gerencia, donde se halla un buen clima organizacional con una estructura digna y un ambiente laboral favorable de alguna manera propicia el desarrollo de las potencialidades de todo el personal y así mantener un ambiente acorde a su desempeño profesional.

### TABLA DE ESPECIFICACIÓN DE OBJETIVOS

**Objetivo General:** Proponer Estrategias Gerenciales que Permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes en el C.E.I.P. Mis Niños

Objetivos	Definiciones	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Diagnosticar las estrategias gerenciales aplicadas por la directora en el C.E.I.P. Mis Niños</b>	Es una herramienta necesaria para lograr el desarrollo y fortalecimiento para que la organización sea exitosa. González, (2010, P.343)	<b>Estrategias Gerenciales</b>	<b>Perfil del director.</b>	Investigador	1
				Cooperativo	2
				Promotor	3
			<b>Funciones de un líder</b>	objetivos	4
				Valores	5
				<b>Proceso de planeación</b>	Planificación
	Organización	7			
	Dirección	8			
	<b>Toma de decisiones</b>	Control	9		
		Comunicación	10-11		
	Es la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre las recompensas que este le ofrece. Morillo (2006, p48)	<b>Satisfacción Laboral</b>	<b>Motivación</b>	Liderazgo	12
				Intrínseca	13
<b>Integración personal</b>			Extrínseca	14-15	
			interactuar	16	
<b>Relaciones Interpersonales</b>			Compartir	17-18	
<b>Determinar la factibilidad de la implementación de estrategias gerenciales en la satisfacción laboral del personal docente en el C.E.I.P. Mis Niños.</b>	Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. (Dirección de proyecto, junio 2012)	<b>Factibilidad</b>	<b>Recurso</b>	Humano	19
				Material	20
				Técnico	21

Fuente: Marrero (2016).

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La presente investigación trata de un estudio con un enfoque cuantitativo la cual Hernández, Fernández y Baptista (2010) la definen como aquel que: “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.78).

Ya que la metodología es de gran importancia en la investigación, pues el planteamiento de una metodología adecuada garantizara que los resultados y los conocimientos obtenidos tengan el máximo grado de exactitud y confiabilidad. En este capítulo se mostrarán cada uno de los pasos, métodos y técnicas que se realizó con el fin de recoger los datos necesarios para el desarrollo de este trabajo.

El presente capítulo se encuentra constituido de acuerdo a Hernández, Fernández y Batista (2010), donde lo describen como: El Diseño, El Tipo que los clasifican como Experimentales y no Experimentales, la Población, la Muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, la validez y la confiabilidad, el cual se desarrollara a continuación:

#### **Diseño**

En lo que respecta al diseño, la investigación desarrollada parte de un diseño No experimental, que para Hernández, Fernández y Baptista (2010) la define “como el Estudio que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.” (p.149). En este sentido, la variable “Estrategias Gerenciales”, será explicada a partir de las

dimensiones que la definen, las cuales son aspectos que serán descritos tal y como se observaron directamente de la fuente.

Por lo que esta investigación trato de un Diseño transeccional el cual la define Hernández, Fernández y Batista (2010) como: “Investigaciones que recopilan datos en un momento único”. (p.151).

Donde la presente investigación se enmarca en un estudio que está apoyado en una Investigación de Campo, la cual está definida en el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Upel (2010). Como:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlo, entender su naturaleza y sus valores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir sus ocurrencias, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigación a partir de datos originales o primarios. (p.18)

Es decir, los datos serán recopilados directamente en la fuente en la que originan que conforman el personal docente del C.E.I.P. Mis Niños Maracay, estado: Aragua.

### **Tipo**

De igual modo el estudio adopta un diseño de Tipo Transeccional Descriptivo, que Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) nos dice que “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos. (p.152). Es decir, describir y analizar los fenómenos que intervienen entre las variables de estudio.

La presente investigación se diseñó en la toma de un proyecto factible sustentado en una investigación de campo a nivel descriptivo.

Según lo planteado en el Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Upel (2010):

El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimiento o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.21).

El Proyecto Factible plantea que el investigador requerirá cumplir con ciertas etapas que le permitan alcanzar su objetivo, De esta manera propone las siguientes fases:

**Fase I: Diagnóstico de necesidades:** En tal sentido Quintero (2013) afirma que en esa fase se “establecen los criterios que permitirán asegurar el uso óptimo de los recursos empleados, así como los efectos del proyecto en el área a que se destina.” (p.87). Esta fase dará el inicio a plantear el problema, el objeto de estudio, los objetivos, a justificar el porqué de la solución planteada, a establecer la metodología a utilizar y analizar los resultados obtenidos en este diagnóstico para así establecer la concordancia entre la solución y las necesidades reales dentro de la institución el cual se estudia. La cual se utilizó la encuesta para la recolección de datos y el instrumento utilizado fue un cuestionario el cual estuvo constituido por 21 ítems, de respuestas cerradas, con 3 opciones de respuestas policotómicas: Siempre, Casi Siempre y Nunca.

**Fase II. Factibilidad y Viabilidad:** En tal sentido Quintero (2013) afirma que en esa fase se “establecen los criterios que permitirán asegurar el uso óptimo de los recursos empleados, así como los efectos del proyecto en el área a que se destina.” (p.87). Es la fase donde se establecen los criterios que permitirán asegurar la factibilidad de los recursos empleados, así como los efectos del proyecto en el área a que se destina. Es en esta fase donde se determinan las características, las técnicas del diseño, donde se fijarán los medios a implementar. La validez se realizó a través de juicio de experto y la confiabilidad por medio del Coeficiente Alfa Cronbach.

**Fase III. Diseño de la propuesta:** Para Quintero (2013): “se diseña la propuesta de solución de necesidades con especificación del modelo, objetivos, recursos, metas,

procesos técnicos, actividades y cronograma.” (p.87). Representa la tercera fase, el cual define el proyecto basado en los resultados que se obtendrán en el diagnóstico. Aquí se diseñará la propuesta de soluciones de las necesidades con especificación del modelo, objetivos, recursos, metas, procesos técnicos, actividades y cronograma. Donde se Diseñó algunas Estrategias Gerenciales que nos Permitirán el logro de la Satisfacción Laboral del Personal Docente. Se llama población al conjunto de todos los elementos cuyo conocimiento interesa. Cada uno de esos elementos es un individuo.

### **Población**

La población se define por Hernández, Fernández y Batista (2010) Como: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p.174). Es decir, la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas o instituciones), a las cuales se refiere la investigación para lograr levantar conclusiones en este caso es en C.E.I.P. Mis Niños. La población de estudio para esta investigación es constituida por una población de nueve (9) docentes y dos (2) directivos el nivel de educación preescolar pertenecientes al C.E.I.P. Mis Niños.

**Tabla N° 2 Distribución de Población**

<b>Tipo de Personal</b>		<b>Cantidad (personas)</b>
<b>Directivo</b>		2
<b>Docentes</b>	Turno Mañana	6
	Turno Tarde	3
<b>Total</b>		11

**Fuente: Dpto. de administración del C.E.I.P. Mis Niños.**

## **Muestra**

Para Hernández citado por Castro (2003): “expresa que si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”.(p.69).El cual la muestra será de tipo censal, Es decir, para hacer una generalización exacta de una población, es necesaria una muestra totalmente representativa, y por lo tanto, la valides de la generalización depende la de valides y tamaño de la muestra Por cuanto en este caso será tomado como muestra de investigación el C.E.I.P. Mis Niños, la cual estará conformado por nueve (9) docentes, y dos (2) directivos.

## **Técnica e instrumento de recolección de datos**

Esta técnica consta en la recopilación de información donde Hernández, Fernández y Batista (2010) la define como: “técnicas determinadas a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. (p.170). La técnica que se utilizó para el desarrollo de la investigación es la aplicación de la encuesta.

Arias (2012) señala que la encuesta: “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.” (p.74), el cual se realizará mediante un escalamiento tipo Likert, según Hernández y otros (2010) es el “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.” (p.245), para lo cual el investigador elegirá las categorías que más se ajusten al estudio. Un instrumento de recolección de datos el cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.

Para Hernández, Fernández y Batista (2010) define que: “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p.217). Para el diseño del cuestionario que se aplicó a los docentes se elaboró, una matriz de

operacionalización del instrumento. El cual el cuestionario estuvo constituido por 21 ítems, con alternativas de respuestas cerradas, con 3 opciones de respuestas policotómicas: (Siempre, Casi Siempre y Nunca). Los datos que se obtengan por este medio permitieron determinar la factibilidad de Proponer un plan estratégico dirigido al personal directivo centrado en las Estrategias Gerenciales que permitirán el logro de la satisfacción laboral y que motive al personal docentes en el C.E.I.P. Mis Niños. Maracay estado Aragua.

## **Validez y Confiabilidad del instrumento**

### **Validez**

Se ha considerado la validez como uno de los aspectos más importantes para caracterizar cualquier instrumento, debido a que esta permite apreciar la adecuación existente entre el contenido y el propósito para el cual se construye el instrumento. El instrumento que se utilizó fue validado usando la técnica de validez de contenido mediante el juicio de expertos.

Para determinar la validez del instrumento se realizará la “validez de contenido”. La cual según Hernández, Fernández y Batista (2010), se refiere al grado “en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p.201). Donde la validez de un instrumento de recolección de datos debe relacionarse con la estructura de la investigación.

Con relación a lo anterior la Validez de contenido Hernández, Fernández y Batista (2010) la define como: “al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. (p.201). El cual las variables estarán claramente definidas con sus indicadores.

Esta investigación, utilizo la validez a través de juicio de experto donde Hernández, Fernández y Batista (2010) plantea que la validez Se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir

lo mismo. (p.202). Para ello se seleccionaron 3 expertos, dos (2) Doctores en Educación y uno (1) Magister en Gerencia Educativa quienes determinaron que los ítems diseñados en el cuestionario guardan relación a los objetivos planteados en la investigación.

### **Confiabilidad**

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, referidas al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objetos producen resultados iguales, consistentes y coherentes. (Hernández, Fernández y Batista, 2010, (p.205).

El cual la confiabilidad del instrumento garantizará la ejecución de la investigación, la cual deberá contenes en los ítems el contenido dirigido a la medición de las variables.

Con respecto a lo anteriormente expuesto, para el cálculo de la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, debido a la naturaleza de los ítems creados los cuales fueron de respuesta tipo escala en donde no existen respuestas correctas, se procederá al cálculo de la misma a partir del coeficiente Alfa de Cronbach (1951), para su solución se contrastan las varianzas de respuestas de todos los ítems por separado y por persona, conforme a la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \times \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

En donde:

$\alpha$ : coeficiente de Confiabilidad de Alfa de Corbacho.

k: número de ítems.

$\sum s_i^2$ : sumatoria de las varianzas individuales de los ítems.

$s_t^2$ : Varianza total de la prueba.

### CUADRO N° 3

#### Significado de los Valores del Coeficiente.

BAREMO	INTERPRETACIÓN
0,01 a 0,20	Muy bajo
0,21 a 0,40	Bajo
0,41 a 0,60	Moderado
0,61 a 0,80	Alto
0,81 a 1,00	Muy Alto

Una vez que fue aplicado el coeficiente y haciendo uso de los índices, este arrojo una confiabilidad de 0,87 que dé acuerdo a los índices señalados en el cuadro para Palella y Martins (2006), es considerado como confiabilidad: **MUY ALTO**.

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de que se aplicaron los instrumentos correspondientes a cada sujeto considerado en la muestra, se realizó la tabulación y cuantificación de la información recolectada, la cual se visualiza en el siguiente capítulo de cuadros donde aparecerán cada una de las formulas aplicadas con sus respectivos resultados precisos. Los datos fueron procesados por medio de la estadística descriptiva, en términos porcentuales y representados en histogramas de barras.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo, muestra la presentación de los resultados obtenidos a través de la aplicación de un cuestionario, el cual fue el instrumento utilizado para la recolección de datos, cabe mencionar que el mismo contó con un número de veintiuno (21) Preguntas relacionadas con la variable de estudio. Esta es una de las etapas más importante, pues en este punto se registran de forma analítica los resultados obtenidos con el fin de evaluar las diferentes estrategias gerenciales que permiten el logro de la satisfacción laboral de los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, Maracay Estado Aragua, se procesó y analizo a través de dos (2) variables las cuales son: Estrategias Gerenciales y Satisfacción Laboral.

Así mismo, las respuestas se ordenaron y calificaron de acuerdo a los objetivos que se formularon en la investigación para así reflejarlas en los gráficos, que permitieron determinar la frecuencia absoluta de cada alternativa de respuesta a los ítems formulados, Donde la interpretación se realizó a través de un análisis estadístico y porcentual estableciendo una relación entre los datos suministrado por los sujetos muestrales que apoyo a la investigación. Todos ellos con su respectiva interpretación sustentada en algunos puntos pertinentes de la fundamentación teórica, presentada en el capítulo II.

El cual se analizaron los resultados que se visualizan en las gráficas correspondientes, donde se realiza la interpretación de los resultados en función a lo expuesto en las teorías y correlacionando lo que dicen el personal directivo y docente, a continuación, se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado.

**Gráfico N° 1**

**Dimension:** Estrategias Gerenciales.

**Suddimension:** Perfil del Director.

**Indicador:** Investigador (Ítems N° 01), Cooperativo (Ítems N° 02), Promotor (Ítems N°03).

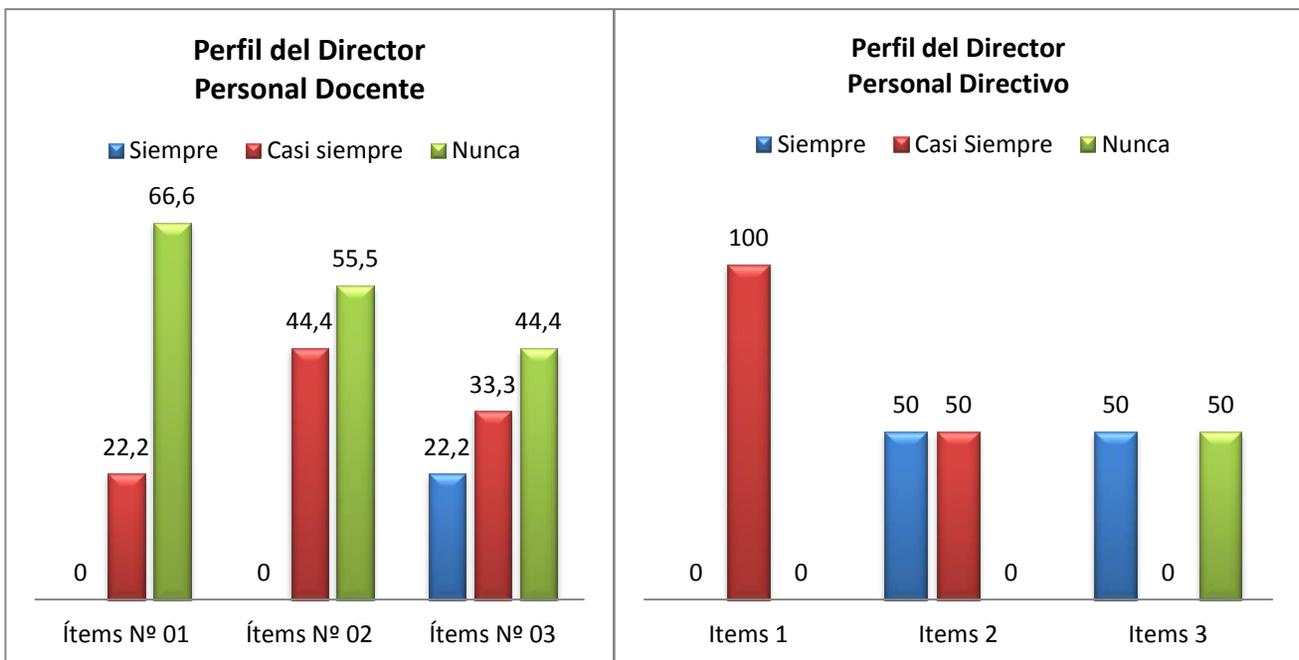
**Ítems N° 01:** Desarrolla programas de investigación que abarquen las necesidades de la comunidad.

**Ítem N° 02:** Impulsa el trabajo compartido sobre la base de participación educativa.

**Ítems N° 03:** Presta un servicio de ayuda a la comunidad.

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
01	1	11,1	2	22,2	6	66,6	9	99,9
02			4	44,4	5	55,5	9	99,9
03	2	22,2	3	33,3	4	44,4	9	99,9

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
01			2	100			2	100
02	1	50	1	50			2	100
03	1	50			1	50	2	100



### **Interpretación de Gráfico N° 01**

En la presentación de análisis, La dimensión Estrategias Gerenciales, con la sub dimensión Perfil del Director y con el indicador investigador, cooperativo y promotor en el Ítems N° 01 se le pregunto al Personal Docente si el Personal Directivo dentro de su Organización Desarrolla Programas de Investigación que abarquen las Necesidades de la Comunidad y un 22,2 por ciento de los encuestados afirmaron que casi siempre, mientras que el 66,6 por ciento expreso que nunca, lo que refleja que el directivo de la institución se integra muy poco dentro de las necesidades de su comunidad lo que demuestro que no se está cumpliendo la teoría presentada por dicho autor ya que por lo general busca difundir y promover ayuda integrando a su equipo de trabajo. Sin embargo, el personal directivo arrojó un resultado de 100 por ciento donde demuestro que algunas veces desarrolla programas dentro de su comunidad.

Con respecto al Ítems N° 2, Donde el personal directivo Impulsa el trabajo compartido sobre la base de participación educativa, un 44,4 por ciento afirman que casi siempre y un 55,5 por ciento expresaron que nunca. Como se puede evidenciar la mayoría del personal docente considero que dentro de su organización el directivo refleja una debilidad en impulsar a su personal a la realización de trabajos compartidos. Así mismo el personal directivo señala que un 50 por ciento comparte las decisiones entre su equipo de trabajo muestras el 50 por ciento afirmaron que casi siempre lo hace, lo que demuestro en su totalidad que el personal directivo muy poco pone en práctica las decisiones entre su personal.

En relación con el Ítems N° 3 los resultados indicaron que el 22,2 por ciento de los docentes respondieron que el personal directivo siempre Presta un servicio de ayuda a la comunidad, mientras que 33,3por ciento indico que casi siempre y 44,4por ciento expresaron que nunca. Sin embargo, se reflejó que no siempre presta un servicio de ayuda a la comunidad. Por consiguiente, se ve limitada el fortalecimiento del perfil del personal directivo dentro y fuera de su organización. De igual forma el personal

directivo dio su respuesta a través de un 50 por ciento donde afirma que casi siempre, mientras el 50 por ciento nunca. Del análisis de los resultados obtenidos se demostró como el personal directivo muy poco utiliza dichas estrategias para lograr el éxito en su organización.

Mientras que en la teoría que presenta Viloría (2000) hace referencia que es posible aprender a ser líder directivo. Si se logra aprender a ser líderes. Los líderes auténticos son personas con ética, predispuestas a aprender, dispuestas, decididas, enérgicas, confiables, sensatas, modestas, apasionadas y agradables, donde a través de programas, y trabajos compartidos lograremos prestar un servicio de ayuda a la comunidad.

**Gráfico N° 2**

**Dimension:** Estrategias Gerenciales.

**Suddimension:** funciones del lider.

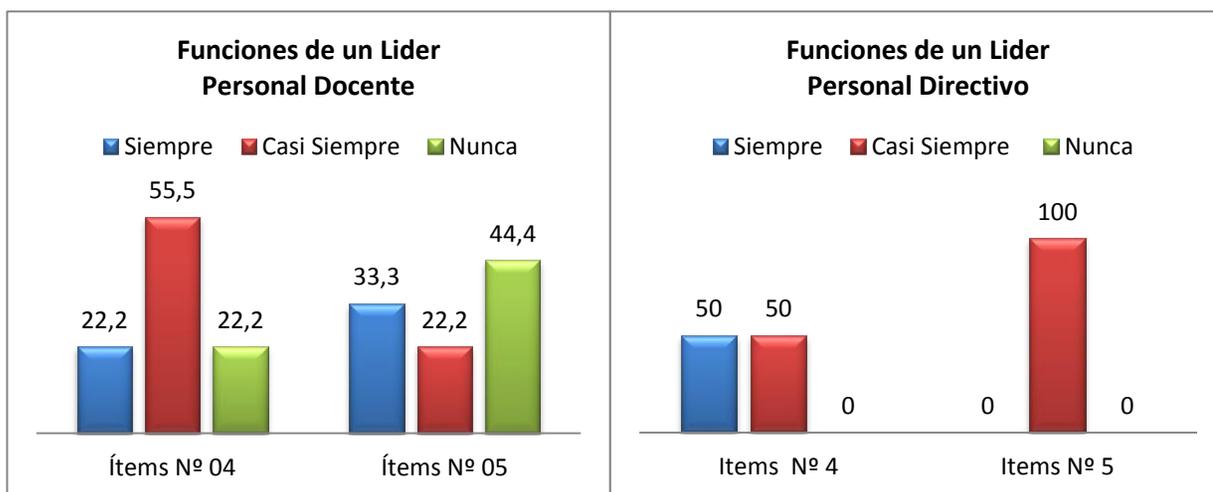
**Indicador:** objetivos (Ítems N° 04), valores (Ítems N° 05).

**Ítems N° 04:** Encamina a su personal para obtener los objetivos planteados.

**Ítem N° 05:** Afianza los valores organizacionales en su personal.

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
04	2	22,2	3	33,3	4	44,4	9	99,9
05	3	33,3	2	22,2	4	44,4	9	99,9

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
04	1	50	1	50			2	100
05			2	100			2	100



## Interpretación del gráfico N° 2

Los resultados arrojaron que dentro de la institución el personal directivo no pone en práctica dicha teoría, ya que refleja que un 22,2 por ciento de los trabajadores manifiestan que siempre su personal directivo encamina a su personal para obtener los objetivos planteados y un 54,6 por ciento indicó que casi siempre, mientras que el 22,2 por ciento expresó que nunca. Sin embargo, el personal directivo señala que un 50 por ciento expresó que siempre mientras el otro 50 por ciento dijo que casi siempre. Estos resultados demostraron que el personal directivo muy poco orienta a su personal para que lleven a cabo los objetivos planteados.

Por su parte en el Ítems N° 05 se preguntó si el personal directivo Afianza los valores organizacionales en su personal, donde 33,3 por ciento respondieron siempre lo hacen, un 22,2 por ciento afirmaron algunas veces y un 44,4 por ciento respondieron nunca. Por su parte el personal directivo obtuvo el 100 por ciento en la opción casi siempre. De acuerdo con la información proporcionada por los docentes encuestados que la función organizar está fallando de manera considerable puesto que se hace notar que falta coordinar más acciones y crear más espacios que favorezcan el fortalecimiento de los valores organizacionales en el personal y que permita así el logro de los objetivos y metas establecidas en la planificación.

Para Chiavenato (1999) señala en su teoría que las funciones de un líder se logran a través de metas y objetivos planificados en función de educación a través de los valores morales, fomentando la autoestima, así como el asesoramiento de los docentes en las actividades pedagógicas que promueven un aprendizaje significativo en un ambiente en armonía y pulcro que garantice la eficiencia en el uso de recursos y la calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

**Gráfico N° 3**

**Dimension:** Estrategias Gerenciales.

**Suddimension:** Proceso de Planeación.

**Indicador:** Planificador (Ítems N° 06), Organización (Ítems N° 07), Direccion (Ítems N°08), Control (Ítems N° 09) .

**Ítems N° 06:** Planifica tareas en función a los requerimientos de su organización.

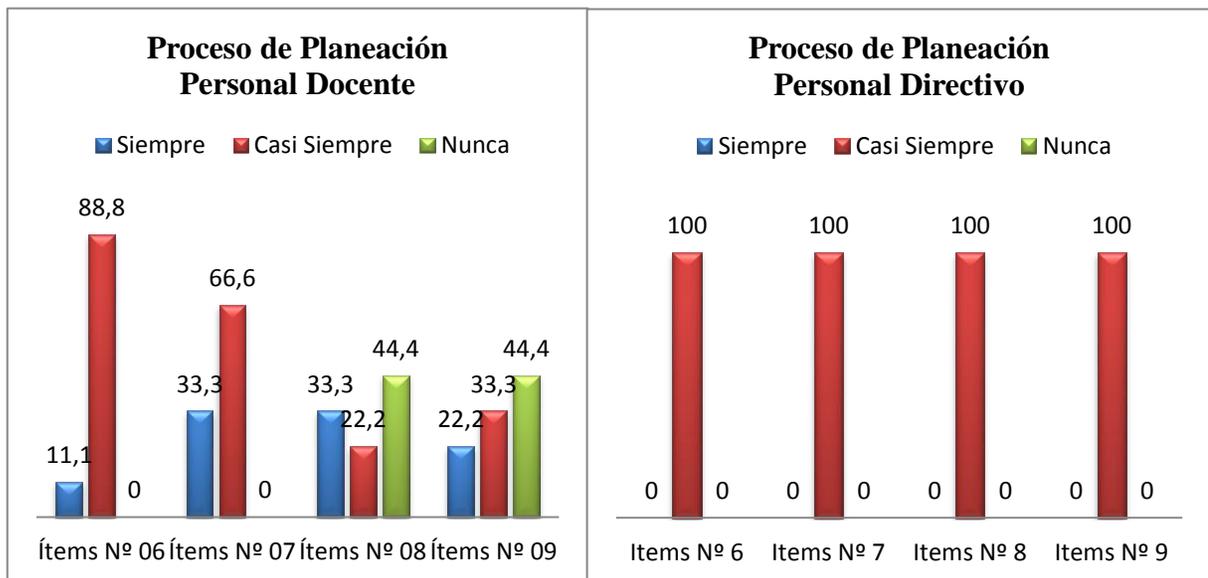
**Ítem N° 07:** Toma en cuenta una estructura organizativa para lograr los objetivos de la institución.

**Ítems N° 08:** Dirige la integración de recursos que permiten alcanzar los logros.

**Ítems N° 09:** Monitorea el rumbo hacia los objetivos.

ÍTEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
06	1	11,1	8	88,8			9	99,9
07	3	33,3	6	66,6			9	99,9
08	3	33,3	2	22,2	4	44,4	9	99,9
09	2	22,2	3	33,3	4	44,4	9	99,9

ÍTEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
06			2	100			2	100
07			2	100			2	100
08			2	100			2	100
09			2	100			2	100



### **Interpretación del gráfico N° 3**

En el Ítems N° 06 se preguntó si el personal directivo Planifica tareas en función a los requerimientos de su organización, donde el 11,1 por ciento de su personal manifestó que siempre, mientras que el 88,8 por ciento afirmaron que casi siempre lo hacen. Fue también relevante como el personal directivo señaló un 100 por ciento casi siempre. Los resultados evidencian que el personal directivo muy poco planifica La ejecución de programas dentro de su organización los cuales deben poseer carácter operativo.

En relación al Ítems N° 07 al preguntarle a los docentes si el personal directivo Toma en cuenta una estructura organizativa para lograr los objetivos de la institución, un 33,3 por ciento respondieron que siempre, mientras que el 66,6 por ciento expresaron que casi siempre. Por su parte el personal directivo afirmo que casi siempre lo toma en cuenta con un 100 por ciento. Como puede apreciarse por los resultados obtenidos que el personal directivo obtuvo un bajo porcentaje para la estructura de la organización en pocas oportunidades se integran a los docentes en actividades de manera coherente con los objetivos organizacionales.

En el Ítems N° 8 un 33,3 por ciento del personal docente respondieron que siempre el personal directivo Dirige la integración de recursos que permiten alcanzar los logros de la organización, mientras que 22,2 por ciento expresaron que casi siempre y un 44,4 por ciento afirmaron que nunca. Ahora bien, el personal directivo confirmó que casi siempre dirige a su personal con un 100 por ciento. Estos resultados de muestran que el directivo que los recursos no son aprovechados al máximo en la institución.

En cuanto al Ítems N° 09, se preguntó que si el personal directivo Monitorea el rumbo hacia los objetivos planteados un 22,2 por ciento respondieron que siempre lo hacen, mientras que 33,3 por ciento afirmaron que casi siempre y un 44,4 por ciento respondieron que nunca. Mientras que el directivo demostró con un 100% que casi siempre lo hace. Lo que demuestra que dentro de la institución no se lleva a cabo este

proceso con eficiencia dificultando el logro de los objetivos, Es por ello que en una institución educativa debe llevarse el control de la evaluación con la finalidad de tomar decisiones que contribuyan a reorientar, mejorar y garantizar la acción educativa.

Considerando que diversos autores como Corredor, Costa, Stoner, Ivancevich y Robbins en sus teorías presentadas señalan que el planificar, controlar y dirigir permitirá llegar a la meta de la mejor manera, sin embargo, la improvisación permite llegar a la misma meta, pero con menos eficiencia. Lo que se logra a través de los Proceso administrativo el cómo planificar, organizar a través de una buena dirección y un buen control de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral para lograr el éxito deseado. Lo que hace controversia con dichos resultados ya que el personal directivo no esta cumpliendo con lo establecido en la teoria.

#### Gráfico N° 4

**Dimension:** Estrategias Gerenciales.

**Suddimension:** Toma de Decisiones.

**Indicador:** Comunicación (Ítems N° 10-11), Liderazgo (Ítems N° 12).

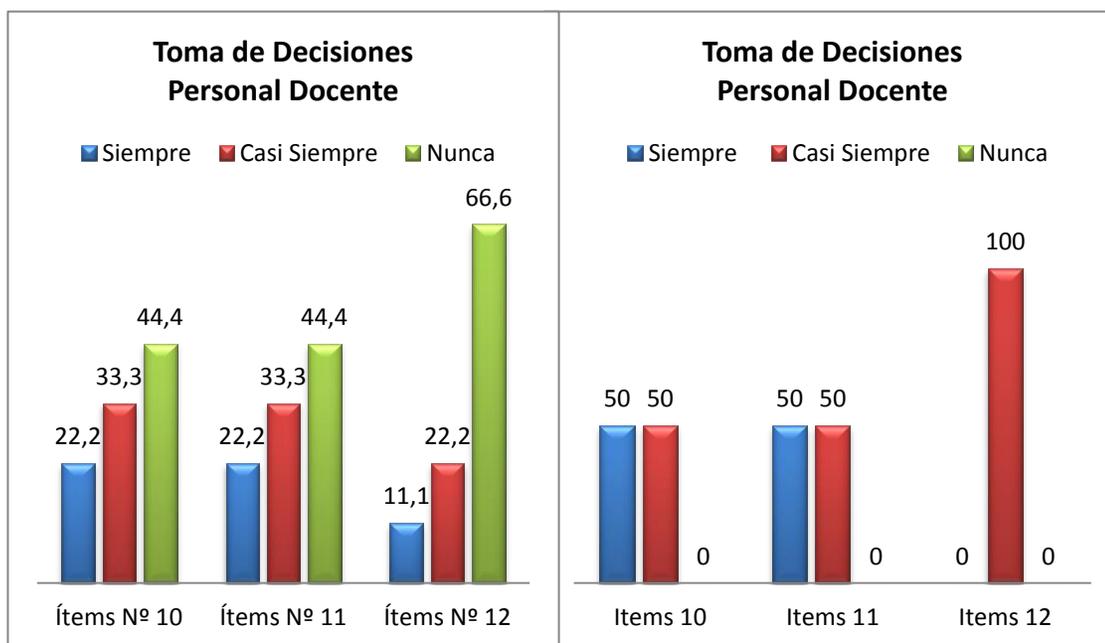
**Ítem N° 10:** Utiliza los canales de comunicación para que su personal realicen las actividades diarias.

**Ítem N° 11:** Pone en práctica la comunicación asertiva.

**Ítem N° 12:** Emplea un liderazgo efectivo en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas grupales.

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
10	2	22,2	3	33,3	4	44,4	9	99,9
11	2	22,2	3	33,3	4	44,4	9	99,9
12	1	11,1	2	22,2	6	66,6	9	99,9

ÍTEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
10	1	50	1	50			2	100
11	1	50	1	50			2	100
12			2	100			2	100



#### Interpretacion del grafico N° 4

En el Ítem N° 10, un 22,2 por ciento de los docentes respondieron que el personal directivo siempre utiliza los canales de comunicación para que su personal realicen las actividades diarias mientras que 33,3 por ciento respondieron que casi siempre y un 44,4 por ciento dijo nunca. Por su parte el personal directivo con un 50 por ciento afirmaron que siempre utiliza la comunicación entre su equipo de trabajo mientras el otro 50 por ciento respondieron casi siempre. Se concluye entonces que la comunicación juega un papel fundamental en el éxito del proceso educativo y además requieren desarrollar habilidades para que esta sea efectiva.

Con respecto al Ítems N° 11, con la pregunta el personal directivo pone en práctica la comunicación asertiva un 22,2 por ciento de su personal respondieron que siempre, 33,3 por ciento afirmaron que casi siempre y 44,4 por ciento dijo nunca. Los resultados arrojados por el directivo fueron de un 50 por ciento siempre mientras que el otro 50 por ciento señalaron casi siempre. Los resultados evidencian que la

comunicación no fluye del todo cordialmente, debido a que los mensajes no llegan por canales regulares dificultando así la toma de decisiones entre el personal directivo y docente.

En el Ítems N° 12, un 11,1 por ciento los docentes respondieron que el directivo emplea un liderazgo efectivo en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas grupales, mientras que 22,2 por ciento casi siempre y un 66,6 por ciento afirmaron que nunca. Por otra parte el personal directivo afirma con un 100 por ciento que casi siempre emplea un liderazgo efectivo. Los resultados demuestran que el personal directivo en pocas oportunidades se propicia un liderazgo efectivo en su equipo de trabajo para así lograr una estrategia gerencial que logre la integración de los miembros de la institución para el buen funcionamiento de la misma.

Debe señalarse que Casado (2000) afirma que La toma de decisiones a través del tiempo ha representado la acción directiva en las organizaciones desde la perspectiva de la gerencia estratégica, todo ello con la finalidad de fijar el rumbo hacia los objetivos trazados, ya que es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando un gerente toma una decisión o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión.

De acuerdo con los resultados el personal directivo no pone en practica la toma de decisiones entre su equipo de trabajo.

### **Gráfico N° 5**

**Dimension:**Satisfaccion Labora.

**Suddimension:** Motivación.

**Indicador:** Intrínseca (Ítems N° 13), Extrínseca (Ítems N° 14-15).

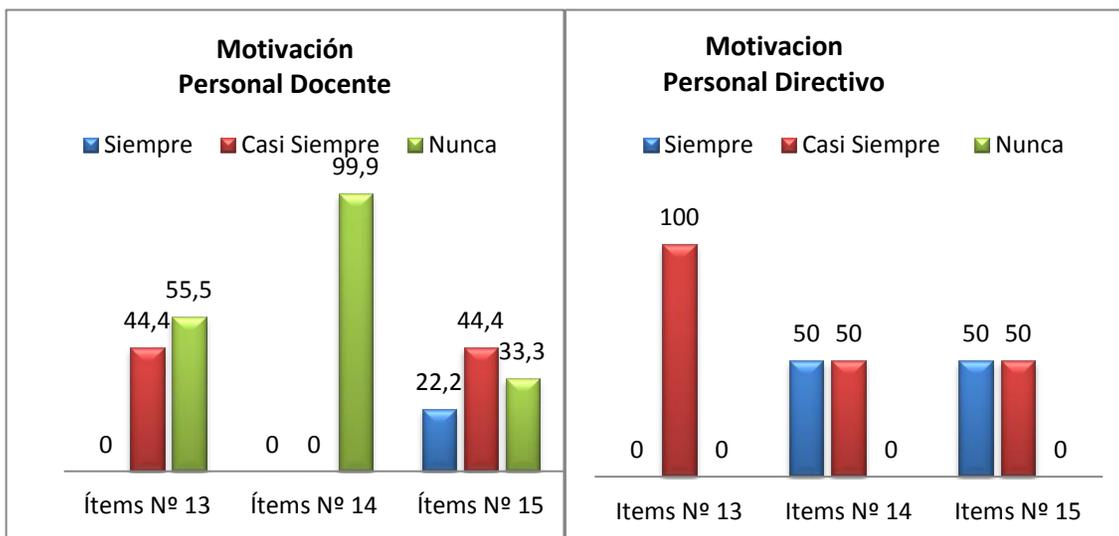
**Ítems N° 13:** Utiliza incentivos intrínsecos en su personal al realizar nuevas actividades.

**Ítems N° 14:** Utiliza incentivos para motivar el trabajo realizado de su personal.

**Ítem N° 15:** Impulsa a su personal a la realización de actividades.

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
13			4	44,4	5	55,5	9	99,9
14					9	99,9	9	99,9
15	2	22,2	4	44,4	3	33,3	9	99,9

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
13			2	100			2	100
14	1	50	1	50			2	100
15	1	50	1	50			2	100



### Interpretacion del Grafico N°5

Donde la dimensión Satisfacción laboral, con la sub dimensión motivación, En relacion al Ítems N° 13, un 44,4 por ciento de los docentes afirmaron que casi siempre el directivo utiliza incentivos intrínsecos en su personal al realizar nuevas actividades, mientras que 55,5 por ciento expresaron que nunca. Fue también relevante cuando el personal directivo arrojo un 100 por ciento afirmando que casi siempre utiliza incentivos. Se puede notar que la mayoría del tiempo el directivo no motiva a sus empleados a cumplir con los objetivos establecidos en el área de trabajo, Cabe

destacar que el éxito gerencial depende mucho de la alta motivación y esta va depender de la capacidad del gerente en descubrir lo bien o mal que lo está haciendo.

En el Ítems N° 14, al preguntarle a los docentes que si su personal directivo Utiliza incentivos para motivar el trabajo realizado de su personal las opciones Siempre y casi Siempre no obtuvieron respuesta sin embargo un 99,9 por ciento de su personal afirmaron que nunca. El personal directivo respondió que un 50 por ciento siempre mientras que el otro 50 por ciento afirmo que casi siempre lo hace. Los resultados arrojaron evidencias que nunca el personal docente es incentivado a la motivación al logro por parte del directivo. Es por ello que siempre se debe motivar a los docentes y a su personal en general para que realicen su desempeño laboral con eficiencia, entusiasmo y satisfactoriamente en beneficio de las relaciones interpersonales y de la organización

Con respecto al Ítems N° 15, un 22,2 por ciento del personal docente expreso que siempre el directivo Impulsa a su personal a la realización de actividades, mientras que 44,4 por ciento afirmaron que casi siempre y 33,3 por ciento en la alternativa nunca. Por su parte el directiva con un 50 por ciento afirmaron que siempre impulsa a su equipo de trabajo pero el otro 50 por ciento señala que casi siempre lo hace. Esta de gran contradicción en las opiniones del personal docente refleja que muchas veces el personal directivo no está fomentando un clima armonioso ni tampoco motivando a su personal.

Cabe considerar que para Blum y Naylor (2000) La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar las habilidades de los empleados habilidades y así ofrecer un cierto grado de desafío para que exista el interés. Donde los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que sus jefes sean amigables y comprensibles y que los escuche cuando sea necesario.

### Grafico N° 6

**Dimension:** Satisfacción Labora.

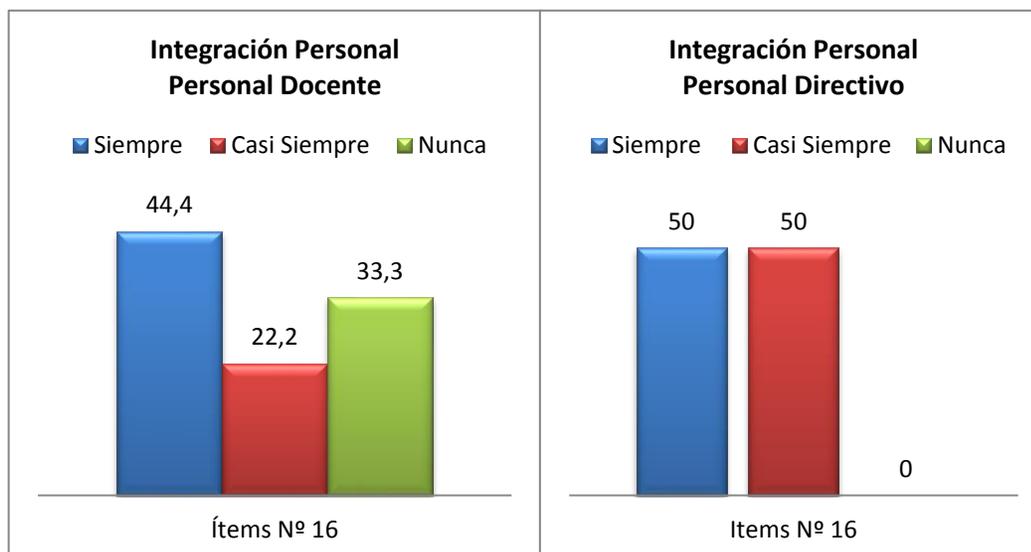
**Suddimension:** Integración Personal.

**Indicador:** Interactuar (Ítems N° 16)

**Ítems N° 16:** frecuentemente interactúa con grupos de su entorno escolar.

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
16	4	44,4	2	22,2	3	33,3	9	99,9

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
16	1	50	1	50			2	100



## Interpretación del Grafico N° 6

Ítems N° 16, el 44,4 por ciento de los docentes afirman que siempre el directivo frecuentemente interactúa con grupos de su entorno escolar, el 22,2 por ciento respondieron que casi siempre lo hacen y el 33,3 por ciento afirmaron que nunca. Para el personal directivo un 50 por ciento respondieron que siempre interactúa con su entorno mientras que el otro 50 por ciento señaló que casi siempre lo hace. Lo que indica que la mayoría del tiempo el personal directivo tiene relación cercana con personas que conforman el ámbito escolar, Es aquí la importancia que tiene la comunidad educativa con la institución, pues en los tiempos actuales se debe trabajar de la mano.

Otra de las teorías que sustenta esta investigación es la teoría de la integración según Soto (2001). Él plantea que toda conducta se orienta a superar el conflicto entre dos necesidades humanas, antagónicas y complementarias a la vez: la necesidad del otro, lo que implica una situación de dependencia (necesidades de amor) y la necesidad de defensa frente al otro, en cuanto es percibido como fuerza amenazadora (hostilidad que se percibe en los otros es reflejo de la propia hostilidad que se siente hacia esos otros). La necesidad de defensa incluye a su vez, una doble necesidad: La necesidad de alejamiento (independencia) de otros. La necesidad de influencia poder sobre otros. (P.103). Es importante señalar que el ambiente desempeña un papel decisivo a favor o en contra para la integración.

En este sentido para que pueda existir una integración favorable entre el personal directivo y docente del C.E.I.P. Mis Niños es necesario un equilibrio entre los elementos de dependencia, independencia y poder.

### Gráfico N° 7

**Dimension:** Satisfacción Labora.

**Suddimension:** Relaciones Interpersonales.

**Indicador:** Compartir (Ítems N° 17-18).

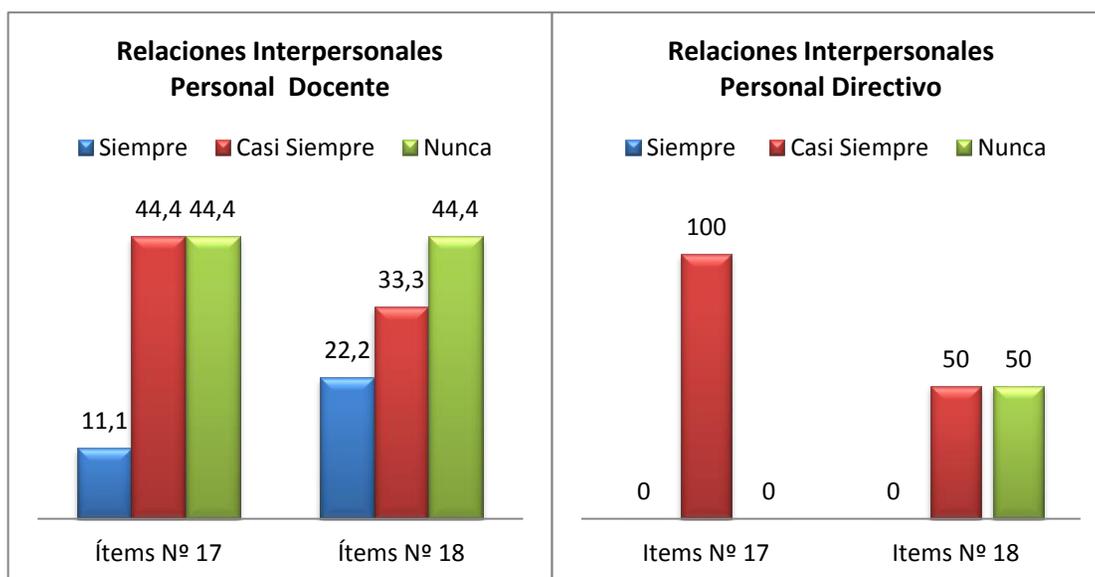
**Ítems N° 17:** Propicia relaciones interpersonales en su equipo.

**Ítems N° 18:** Comparte las decisiones entre sus miembros.

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
17	1	11,1	4	44,4	4	44,4	9	99,9
18	2	22,2	3	33,3	4	44,4	9	99,9

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
17			2	100			2	100
18			1	50	1	50	2	100



## Interpretación del Gráfico N° 7

Los resultados que se presentaron a continuación demuestran que el personal directivo no hace caso omiso a dicha teoría ya que en el Ítems N° 17, un 11,1 por ciento del personal docente afirmaron que el directivo siempre Propicia relaciones interpersonales en su equipo, sin embargo 44,4 por ciento del personal respondieron que casi siempre y 44,4 por ciento afirmaron que nunca, Mientras que el personal directivo con un 100 por ciento respondieron que casi siempre. Cabe señalar que la integración entre el personal directivo y docente será eficiente en la medida en que exista empatía de todos los involucrados del contexto laboral en la toma de decisiones.

Al respecto el Ítems N° 18, el cual se les preguntó al personal docente si el directivo Comparte las decisiones entre sus miembros, un 22,2 por ciento de sus empleados afirmaron que siempre la hacen, 33,3 del personal respondió casi siempre y 44,4 por ciento respondieron que nunca lo hacen. Por su parte el directivo con un 50 por ciento afirma que casi siempre comparte las decisiones entre sus miembros, mientras que el otro 50 por ciento nunca lo hacen. Los resultados evidenciaron que el directivo casi siempre comparte las decisiones con su equipo de trabajo y que en pocas oportunidades son participes en la toma de decisiones en la institución.

Para Cambero (2003) en su teoría nos indica que hay una razón para que todo ser humano, sienta la curiosidad de aprender las cosas en forma independiente, queriendo lograr un objetivo, para así llegar a la meta planteada; pero también tenemos que tener en cuenta varios factores, haciéndolo de manera colectiva o en grupo pudiendo con ello concretar objetivos comunes siempre, guiado por sus superiores los cuales propiciarán dichas relaciones entre su organización.

### Gráfico N° 8

**Dimension:**Factibilidad.

**Sub dimension:** Recurso.

**Indicador:** Material (Ítems N° 19), Humano (Ítems N° 20), Tecnico (Ítems N°21).

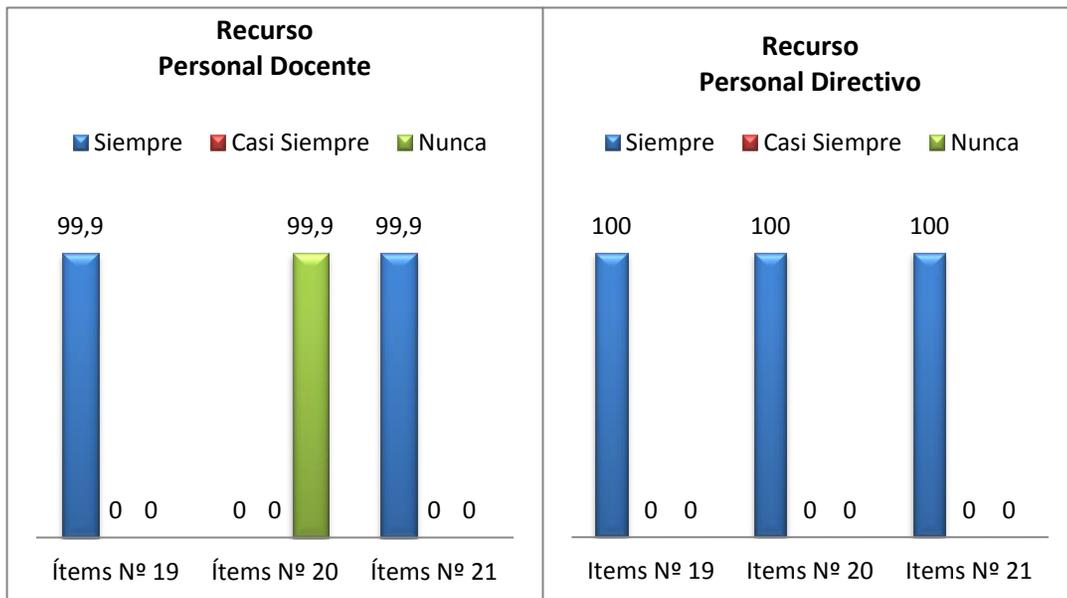
**Ítem N° 19:** Cuenta con material didáctico para promover el desarrollo de las actividades.

**Ítem N° 20:** Cuenta con el Recurso Humano para la capacitación de su Personal.

**Ítem N° 21:** Cuenta con recursos audiovisuales para llevar a cabo planes de formación

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
19	9	99,9					9	99,9
20					9	99,9	9	99,9
21	9	99,9					9	99,9

ITEMS	S	%	CS	%	N	%	TOTAL	%
19	2	100					2	100
20	2	100					2	100
21	2	100					2	100



### **Interpretación Gráfico N°8**

El grafico numero 8 en el Ítems N° 19 con la pregunta el personal directivo cuenta con material didáctico para promover el desarrollo de las actividades, un 99,9 por ciento de su personal afirmaron que siempre. Por su parte el personal directivo con un 100 por ciento que si cuenta con el material didáctico. Lo que garantiza la disponibilidad de recursos al fortalecimiento en el personal docente y así contribuir a la formación integral y permanente de los educadores del centro educativo.

En el Ítems N° 20, el 99,9 por ciento de los docentes afirmaron que nunca el personal directivo cuenta con el Recurso Humano para la capacitación de su Personal.

Mientras que el personal directivo con un 100 por ciento señalaron que siempre ha contado con el recurso humano para la capacitación de su personal. Lo que refleja la contradicción entre el personal docente y directivo dentro de esta institución, el cual dicho recurso el cual es de suma importancia para capacitar al personal para presentarles diversas herramientas estratégicas para el desarrollo de sus objetivos.

Sin embargo en el Ítems N° 21, el 99,9 por ciento del personal afirmaron que siempre dentro de su organización cuenta con recursos audiovisuales para llevar a cabo planes de formación. Mientras que un 100 por ciento el directivo afirmaron que siempre cuenta con los recursos audiovisuales con. En conclusión, dentro de la organización se encuentras los recursos audiovisuales que son necesarios para la capacitación del personal mas sin embargo en los resultados que arrojó la pregunta anterior no se le hace utilidad para cumplir dichos objetivos.

## **CAPITULO IV**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Conclusiones**

En atención al análisis de la propuesta sobre las Estrategias Gerenciales que Permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, ubicada en Maracay Estado Aragua, se establecieron una serie de objetivos, expuestos con anterioridad los cuales sirvieron como meta para encaminar el estudio, a su vez permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

De acuerdo a lo planteado en el objetivo número uno (1), Diagnosticar las Estrategia Gerenciales Aplicadas por el Director (a) en el C.E.I.P. Mis Niños, tomando en cuenta los resultados del instrumento, se concluye que dentro de la institución existe muy poco trabajo en equipo, debido a que el directivo no fomenta el trabajo mancomunado donde todos tengan responsabilidades para el logro de las metas; los directivos muy poco promueven el acercamiento de los docentes y la Comunidad Educativa de forma desinteresada por la mejora de su institución; escasamente se logra fortalecer los valores organizacionales entre su persona para lograr la satisfacción de las necesidades de todos; donde se logro constatar que el personal directivo establece como uno de los objetivos básicos el fortalecimiento de los principios y valores éticos morales en la institución, sin embargo, se observó debilidad en los sub indicadores formulación y ejecución de planes como también en la realización de las actividades programadas; muy poco ponen en práctica el proceso de planeación para el logro de los objetivos planteados.

Pocas veces se hacen círculos de comunicación para que los docentes y todo el personal puedan manifestar sus opiniones ante las actividades que allí se realizan ni apoya la iniciativa en la toma de decisiones para buscar soluciones o propone proyectos; escasamente se incentiva a trabajar conjuntamente con la comunidad como equipo que permita un desempeño efectivo y no desarrolla nuevas experiencias de aprendizajes a través de talleres para que los docentes se integren en el trabajo escolar.

En relación al objetivo numero dos (2) Determinar la Factibilidad de la Implementación de Estrategias Gerenciales en la Satisfacción Laboral del Personal Docente: se evidencio que el personal directivo a demostrando que tienen mayor seguridad y confianza en el trabajo realizado por ellos, disfrutan de su ejecución, se sienten más satisfechos con su trabajo, donde garantizan el material necesario para ejecutar todo tipo de actividades tanto dentro como fuera de la institución; Aunque quedo demostrado que el personal directivo no cuenta con el recurso humano que garantice la capacitación de su personal para poder desarrollar nuevas actividades donde los docentes puedan tener un desempeño adecuado que garantice la integración necesaria e imprescindible ante cualquier situación. Para así de una u otra manera ayudar al mejoramiento continuo de cada uno de los docentes de este centro de educación, además a través de estas estrategias se podría lograr que cada uno de los docentes alcancen una satisfacción plena de sus necesidades a través de todas las estrategias de integración que realizan los directivos, con el fin de influenciar de manera positiva en el personal a su cargo, conduciéndolos definitivamente al éxito.

Ya que hoy en día hay muchos factores que contribuyen a que los trabajadores se encuentren a gusto en su trabajo. Un aspecto importante es el equilibrio entre trabajo y salario. Los salarios insuficientes desmotivan al trabajador. El nivel de motivación de los empleados tiende a incrementar cuando sus logros son reconocidos, cuando empiezan a tomar más responsabilidades y cuando ven que pueden tener buenas perspectivas de trabajo tales como un ascenso, quienes gracias al diálogo y a la

detección de objetivos de consenso, pueden definir un Plan de Acción conjunto para lograr beneficios de mutua conveniencia.

### **Recomendaciones**

Después del culminar las conclusiones según los resultados obtenidos de cada uno de los ítems, se presentan las siguientes recomendaciones, considerando los objetivos estudiados en esta investigación:

La institución educativa involucra un proceso complejo, donde está inmerso un conjunto de elementos y factores que deben ser considerados para planificar y orientar su desarrollo. Por ello el personal directivo y docente tiene un rol definido en la actualidad, para conducir la organización de forma integradora, además deben ser personas que conozcan y apliquen las estrategias gerenciales en la integración en beneficio de la institución educativa.

Incentivar la exposición de ideas, por parte del recurso humano para el desarrollo de proyectos, promoviendo el trabajo en equipo y la participación de todos los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, con la finalidad de estimular el espíritu líder de los docentes, estableciendo una gerencia democrática en la cual todos son considerados importantes y parte del sistema educativo.

También es pertinente incorporar verdaderos canales comunicacionales para sostener un intercambio sincero y amplio con su personal, ya que el propósito es recibir información que propicien las relaciones interpersonales con el personal docente y directivo logrando con esto el desarrollo de una integración y minimizar los conflictos. Además la toma de decisiones en la institución es pertinente que se dé en equipo, es decir, son partícipes del proceso el personal directivo y docente, porque esto es un proceso continuo de secuencia, donde todas las decisiones que se tomen son de provecho para la institución.

Todo instituto deberá ponerse en práctica, en forma sistemática, la aplicación por los docentes de las estrategias instruccionales innovadoras, para reforzar la eficiencia del proceso enseñanza-aprendizaje.

Por lo tanto, se recomendará diseñar una propuesta de estrategias gerenciales que permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes en el C.E.I.P. Mis Niños.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN  
EDUCACIÓN.



*Estrategias gerenciales que permitan el logro de la  
satisfacción laboral de los docentes en el  
C. E. I. P. Mis Niños, Maracay Estado:  
Aragua.*

## CAPITULO V

### LA PROPUESTA

El siguiente capítulo tiene como objetivo principal presentar el diseño de una propuesta de estrategias gerenciales que permitan el logro de la satisfacción laboral de los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, Maracay Estado Aragua.

Donde el manual de trabajo de grado de especialización y maestría (2010) señala que el proyecto factible comprende las siguientes etapas generales: diagnostico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución. (P.21) Dicha propuesta comprende las siguientes etapas

#### **Contenido:**

- Descripción
- Misión y Visión
- Justificación
- Objetivos General y Específicos
- Factibilidad de la Propuesta
- Descripción de las Secciones de la Propuesta



#### **Descripción de la Propuesta**

En concordancia con los objetivos planteados en esta investigación y el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos se detectó la necesidad de brindarle al personal directivo del C.E.I.P. Mis Niños, Maracay Estado Aragua, el diseño de una propuesta con el fin de ofrecerle a este personal estrategias gerenciales que permitan el logro de la satisfacción laboral de los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, Maracay Estado Aragua.

De lo antes expuesto se puede decir que el estar motivado juega un papel primordial en la satisfacción laboral de los trabajadores para estimular el desarrollo social y emocional del personal dentro de la organización, a través de

reconocimientos, premiaciones constantes en el desarrollo de sus actividades, todo esto con el objetivo de crear un ambiente favorable y armonioso.

Por lo tanto, se pretende con la presente propuesta aumentar la motivación y productividad de los docentes, igualmente optimizar la satisfacción de las necesidades individuales e institucionales a través de los siguientes medios: comunicación, motivación y satisfacción laboral.

El tema de esta investigación presenta la propuesta de estrategias gerenciales que permitan el logro de la satisfacción laboral de los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños, logrando determinar el estado actual del clima laboral y analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro. Con el propósito de promover, planificar y ejecutar estrategias que permitan a la institución optimizar los procesos para elevar el nivel de satisfacción en los docentes.

### **Misión**

Dar a conocer a los docentes de la institución un aporte, significativo sobre las estrategias gerenciales para la satisfacción laboral de los docentes del C.E.I.P. Mis Niños, logrando a través de ella un alto nivel de desempeño de manera cooperativa, con la finalidad de cambiar actitudes desfavorables en los docentes y directivo para así contribuir a un clima favorable para el desempeño laboral.

### **Visión**

Incentivar a los docentes a poner en práctica dichas estrategias para desarrollar en ellos el potencial consciente de la plena actitud de cada persona apoyada en la satisfacción laboral, logrando el trabajo en equipo, la equidad, comunicación, incentivos, para así lograr la permanencia del personal docente de la institución.

### **Justificación**

Basado en el diagnóstico de la realidad detectada, se plantea proponer estrategias gerenciales para el personal docente del C.E.I.P. Mis Niños, a través de

la ejecución de talleres, jornadas y actividades especiales, con el firme propósito de producir cambios profundos y favorables en el desarrollo humano que ayudaran a la eficiencia institucional e integración de los docentes.

A través de este diseño de estrategias gerenciales para el C.E.I.P. Mis Niños, se obtendrán múltiples beneficios, con el fin de permitirles alinear los intereses de los docentes, contribuyendo a un mejor desarrollo a futuro y el adecuado funcionamiento interno de la institución, por lo que respecta a un entorno agradable, la descripción de tareas y lineamientos específicos; reconocer los logros y esfuerzos trabajando en equipo, mantener un personal estable con compromiso de tal manera se ve la necesidad de diseñar estrategias gerenciales, ya que les permitirán un mejor clima y satisfacción de forma general en los docentes de la institución a través del trabajo en equipo.

Donde podrán mejorar sus relaciones interpersonales a través de un entorno agradable estableciendo siempre los canales de comunicación, igualmente a la organización permitiendo así el logro de los objetivos trabajados en equipo y respetando los lineamientos y acuerdos establecidos, logrando que los docentes se sientan motivados en su desempeño laboral contribuyendo a una organización admirable.

La siguiente propuesta está estructurada en tres (3) fases; el cual propone cambios en el personal docente y directivos en su entorno de trabajo a futuro. El entorno en que se desenvuelven en nuestros días la actividad de la institución plantea retos que hacen imprescindibles la implementación de estrategias gerenciales que permitirán afrontarlos con éxitos, para la implementación de dicha propuesta se requiere del compromiso y la participación en conjunto de los actores que hacen vida dentro de la misma.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Capacitar al personal para el desarrollo de estrategias gerenciales para la satisfacción laboral de los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños.

### **Objetivos específicos**

Facilitar fundamentos teóricos y prácticos para la aplicación de estrategias gerenciales para la satisfacción laboral de los docentes en el C.E.I.P. Mis Niños.

Optimizar el clima organizacional a través de la implementación de estrategias gerenciales para la satisfacción laboral de los docentes del C.E.I.P. Mis Niños.

Desarrollar actividades que propicien a los docentes una capacitación integral en el C.E.I.P. Mis Niños.

## **FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación, se darán a conocer los elementos que lo harán factible:

### **Factibilidad económica**

En este aspecto se considera la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real de los materiales que se vayan a utilizar durante la capacitación. Para tales efectos se requerirán de recursos materiales en los que se destacan carteleras, equipo de fotocopiado, accesorios, material de oficina, entre otros.

<b>MATERIALES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Resmas de hojas</b>	1	5.000 Bs	5.000 Bs
<b>Cartelera de corcho</b>	1	10.000 Bs	10.000 Bs
<b>Papel boom</b>	6	200 Bs	1.200 Bs
<b>Tachuelas</b>	2 cajas	500 Bs	500 Bs
<b>Marcadores</b>	10	300 Bs	3.000 Bs

### **Factibilidad técnica**

Se cuenta con recursos tecnológicos, 4 televisores, 3 DVD, 1 video vean, 2 cámaras fotográficas, equipo de sonido con planta auditorio.

### **Factibilidad institucional- Recursos Humanos**

Dentro de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de la presente propuesta se requerirá de la colaboración del personal que labora en el C.E.I.P. Mis Niños, se encuentra con la disposición de los docentes de esta dirección, donde formaran parte de los talleres de capacitación, logrando de esta manera un nivel productivo exitoso, de igual forma se contara con el apoyo de especialista en educación preescolar.

La aplicación de este plan dará resultado a medida que los docentes sean receptivos y abiertos al cambio, lo cual generará los recursos humanos, materiales financieros para la ejecución en todas las secciones.

### **Descripción de los módulos del Programa**

<b>Fases</b>	<b>Módulos</b>	<b>Contenidos</b>	<b>Actividades</b>
<b>I</b>	<b>I</b>	<b>Motivación</b>	<b>Jornada</b>
<b>II</b>	<b>II</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Talleres</b>
<b>III</b>	<b>III</b>	<b>Satisfacción laboral</b>	<b>Actividades Especiales</b>

**FASE I**

**MODULO I: COMUNICACIÓN**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
<b>JORNADA</b>	Exposición de tema de la comunicación asertiva.  Análisis de las barreras de comunicación en la escuela.  Elaboración grupal de una respuesta asertiva, agresiva y pasiva frente a una situación problema.  Video “5 pasos de la comunicación asertiva”  Elaboración grupal de propuesta superadora de los problemas de comunicación en la escuela.  Presentación de power point	Material y equipo:  Video Vean  Hojas  Lápiz  Personal:  Directivos  Docentes.	<b>Enelly Marrero.</b>

**MODULO II: MOTIVACIÓN**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
<b>JORNADA</b>	Video motivacional Presentación de película Análisis reflexivo de la película presentada. Presentación de motivación. Exposición de láminas. Los equipos de trabajos expresaran opiniones acerca del tema a tratar. Mensaje motivacional.	<b>Material y equipo:</b> Video Vean Hojas Lápiz  <b>Personal:</b> Directivos Docentes.	Enelly Marrero Gabriela López Susana Páez Cristina Soria

**MODULO III: SATISFACCIÓN LABORAL**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
<p><b>JORNADA</b></p>	<p>Video acerca de la satisfacción.</p> <p>Presentación de mensaje reflexivo.</p> <p>Diversas mesas de trabajo.</p> <p>Manejo de teorías de Herzberg.</p> <p>Presentación de que trata la satisfacción laboral.</p> <p>Video reflexivo titulado la carreta.</p>	<p><b>Material y equipo:</b></p> <p>Video Vean</p> <p>Hojas</p> <p>Lápiz</p> <p><b>Personal:</b></p> <p>Directivos</p> <p>Docentes.</p>	<p>Enelly Marrero</p>

**FASE I Jornadas:** Tratará de mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente, un docente motivado está dispuesto a dar más de si dentro del puesto de trabajo pues se siente cómodo dentro de su ámbito laboral.

Esto se logrará a través de jornadas donde se manejarán diversos temas como Motivación, Comunicación y Satisfacción laboral donde se englobará diversas estrategias que serán realizadas a través de películas, presentación en power point y videos.

Película titulada “Preciosa” tratara de demostrar la importancia de estar siempre motivado y lo que lograremos a través de un pensamiento asertivo, el persistir lo que deseamos una y otra vez hasta lograr nuestros objetivos.

Presentación de power point: titulada “AUTOESTIMA Y MOTIVACIÓN DEL DOCENTE” Y “MOTIVACIÓN” muestran lo más importante en los temas donde se clasifican y hacen referencia a la vida real, el cómo diversos autores como Herzberg que aborda la teoría bifactorial y las teorías de las expectativas formulada por Víctor donde establecen que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensas.

*En la educación la autoestima Es un  
correcto sentido del estar Presente en  
todo proceso Educativo tanto familiar  
o escolar.*

*Nos da a conocer y expresar  
nuestras ideas sin dañar o ser  
dañado, es una aptitud de siempre  
ganar.*



Video: Titulados “LOS 5 PASOS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA”, “COMO DEFINIR COMUNICACIÓN ASERTIVA”, “MENSAJE MOTIVACIONAL”, “UNA LECCIÓN DE MOTIVACIÓN”, Y “LA CARRETA (SATISFACCIÓN LABORAL)” los cuales trataran de transmitir un mensaje de manera positiva para que así coadyuven a todo el personal que labora dentro de la institución a ver la vida de manera diferente donde muestran diversas reflexiones y mensajes que logran motivar a las personas a seguir delante de manera positiva para así llegar al éxito deseado.

*!!!NO HAY PROBLEMAS, HAY RETOS!!!*

*!!!NO HAY FRACASOS, HAY ESPERANZAS!!!*

*!!!EL PRESENTE ES SOBRE LO ÚNICO QUE PODEMOS ACTUAR,*

*¡DISFRÚTALO!!!*

*!!!DISFRUTA TU PRESENTE, DISFRUTA TU DÍA!!!*

**FASE II**

**MODULO: HERRAMIENTAS PARA UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
<b>TALLER</b>	<p>Se dictarán clases teórico-prácticas, con exposiciones sobre el tema y actividades grupales.</p> <p>Se utilizará la modalidad de taller, recurriéndose a técnicas grupales (pequeños grupos de discusión, estudio de casos, dramatizaciones, etc.) a fin de promover la participación de todos los capacitados.</p> <p>Se buscará propiciar la reflexión crítica y la comprensión de la influencia de la comunicación en las relaciones interpersonales a partir de la articulación con las experiencias de los docentes participantes.</p> <p>La exposición del docente coordinador tendrá como objetivo articular dichas experiencias con la teoría y ampliar el horizonte de posibilidades para el abordaje de la comunicación en la escuela.</p>	<p><b>Material y equipo:</b> Carteleras dentro de la institución.</p> <p><b>Personal:</b> Directivos/docentes donde se realizarán comisiones para proveer la información a publicar.</p>	<p>El líder tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado</p>

**MODULO II: CREE EN TI Y HAS DE LA MOTIVACIÓN TÚ ESTILO DE VIDA**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
<p><b>TALLER</b></p>	<p>Presentación de la película.</p> <p>Expresión reflexiva, escrita en mesa de trabajo referente a la proyección de la película expresar sus vivencias y posibles cambios.</p> <p>Rotación del personal por las diferentes mesas.</p> <p>Recopilación de la información por cada líder, elaboración de resumen.</p> <p>Reconocer los logros individuales y los del equipo.</p>	<p><b>Material y equipo:</b></p> <p>Mesas de trabajos con diferentes categorías.</p> <p>Papel boom</p> <p>Marcadores</p> <p><b>Personal:</b></p> <p>Directivos</p> <p>Docentes.</p>	<p>Será el líder por cada mesa de trabajo.</p> <p>La relación de las comisiones será fortalecida a través de un buen comportamiento entre líderes.</p>

**MODULO III: UN BUEN LÍDER EJERCE LIDERAZGO**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
<b>TALLER</b>	Presentación del participante.  Dificultades en el manejo de estrategias gerenciales.  Establecimiento de metas, deberán establecerse con el tiempo límite para que el reconocimiento tenga los logros obtenidos.  Experiencias del participante.	<b>Material y equipo:</b>  Pizarra  Marcadores  Hojas blancas  <b>Personal:</b>  Directivos  Docentes.	Será el líder por cada mesa de trabajo.  La relación de las comisiones será fortalecida a través de un buen comportamiento entre líderes.

**FASE II Talleres:** Se tratará de fortalecer la cultura del trabajo en equipo actual dentro de la institución, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora, evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual.

Esto se lograra a través de talleres con fundamentación teórica que reforzara la identificación de los docentes a través de reconocimientos de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito, obtenido en el desempeño laboral sea motivado en la continuidad, el cual proporcionara técnicas cognitivas de definiciones y solución de problemas con la finalidad de satisfacer las necesidades del personal docente; se realiza como un proceso sistemático para presentar una fuente importante de información acerca de las funciones y estrategias gerenciales para que influyan y aumenten el grado de eficiencia.

Donde a través de Test de Asertividad y Autoestima, que trata de hacer entender que no es algo con lo que se nace, es decir, una característica de tu personalidad, sino que es algo aprendido, especialmente en la infancia.

Test de comunicación, el cual presentara características del proceso de comunicación, empatía y retroalimentación el cómo comunico las palabras, al dirigirme a otras personas como lo hago, trata un poco de comunicación verbal y no verbal y algunas barreras de la comunicación.

Test de satisfacción laboral los cuales trataran de ver el grado en el cual los docentes manejan y logran poner en práctica dichos temas.

### FASE III

#### MODULO I: COMUNICACIÓN

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
<b>ACTIVIDADES ESPECIALES</b>	<p>Tratará de un domingo familiar el cual se realizará en la calle donde se integrarán padres, madres, docentes, directivos y los miembros de la comunidad.</p> <p>Compartir</p> <p>Disfrutar</p> <p>Interactuar con diversas personas y poner en práctica los temas tratados durante la jornada.</p>	<p><b>Material y equipo:</b></p> <p>Planta</p> <p>Sillas</p> <p>Toldos</p> <p>Mesas</p> <p>Micrófonos</p> <p>Comida</p> <p>Bebidas</p> <p><b>Personal:</b></p> <p>Directivos</p> <p>Docentes.</p>	<p>Todo el personal docente y directivo dentro de la institución.</p>

**MODULO II: MOTIVACIÓN**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
<p><b>ACTIVIDADES ESPECIALES</b></p>	<p>Se realizará a través de una patinata, donde los docentes, directivos, niños y representantes compartirán durante ese día a través de diversos medios de transporte.</p> <p>Motivar a cada uno de los miembros del equipo.</p> <p>Expresar el cómo se sintieron durante la actividad especial</p>	<p><b>Material y equipo:</b></p> <p>Patines Patinetas Motos Carros Bicicletas</p> <p><b>Personal:</b></p> <p>Directivos Docentes.</p>	<p>Todos los miembros de la institución.</p>

**MODULO III: SATISFACCIÓN LABORAL**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDAD	RECURSO	RESPONSABLE
<p><b>ACTIVIDADES ESPECIALES</b></p>	<p>Se logrará a través de un almuerzo navideño, compartiendo con el equipo de trabajo.</p> <p>Expresar sus experiencias durante las actividades especiales.</p> <p>Compartir y disfrutar de un ambiente agradable entre su gente.</p>	<p><b>Materiales:</b> Almuerzo</p> <p><b>Personal:</b> Directivos Docentes.</p>	<p>Todos los miembros de la institución.</p>

**FASE III Actividades Especiales:** Es el mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado este enterado de las actividades que el directivo este realizando.

Las actividades especiales se dividirán en tres etapas:

**Domingo familiar:** Donde se manejará la comunicación, la integración donde la comunidad y los miembros del equipo logren la interacción, y compartan de manera agradable en un lugar abierto al público en general a través de vendimias, música, juegos, rifas entre otras.

**Patinata:** Se logrará a través del compartir entre las familias que logran formar parte de la institución junto con los niños y cada miembro del equipo de trabajo, con el fin de lograr la comunicación y fortalecer la motivación entre cada uno de los empleados, utilizando diversos medios de transporte como: patinetas, carros, motos, trencitos, patines, bicicletas, entre otras.

**Compartir:** Es el compartir de manera agradable entre los miembros del equipo de trabajo y el personal directivo para así fortalecer cada uno de los temas que se han tratado y lograr poner en práctica durante toda su vida, compartiendo a través de un almuerzo y unir los lazos que los unen como una gran familia.

## *Las Metas*

*Nadie alcanza las metas en un solo intento, ni perfecciona la vida con una sola certificación, ni alcanza altura con un solo vuelo. Nadie camina la vida sin haber pisado en falso muchas veces.*

*Nadie recoge cosecha sin probar muchos sabores, enterrar muchas semillas y abonar mucha tierra. Nadie mira la vida sin acobardarse en muchas ocasiones, ni se mete en el barco sin temerle a la tempestad, ni llega a puerto sin remar muchas veces.*

*Nadie siente el amor sin probar sus lágrimas, ni recoge rosas sin sentir sus espinas. Nadie hace obra sin martillar sobre su edificio, ni cultiva amistad sin renunciar a sí mismo. Nadie llega a la otra orilla sin haber hecho puentes para pasar.*

*Nadie deja el alma lustrosa sin pulimento diario a la vida. Nadie puede juzgar sin conocer primero su propia debilidad. Nadie consigue su ideal sin haber pensado muchas veces que perseguía un imposible.*

*Nadie conoce la oportunidad hasta que esta pasa por su lado y la deja ir. Nadie encuentra el pezco del placer hasta caminar por la sed del desierto.*

*Pero nadie deja de llegar, cuando se tiene la claridad de un don, el crecimiento de la voluntad, la abundancia de la vida, el poder para realizarse y el impulso de sí mismo. Nadie deja de llegar cuando de verdad se lo propone.*

*Si sacas todo lo que tienes y confías en ti, esfuerzate, ¡Porque lo vas a lograr!...*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almonte, A. (2011). *El liderazgo del director educativo en la motivación de los docentes de aula*. Trabajo de grado de Maestría publicado. Área de estudio de post grado de Universidad de Carabobo.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (2ª. Ed.) Caracas, Venezuela: Editorial Espíteme.
- Bacete, F. Ybetoret, F. (2000). *Motivación, aprendizaje y rendimiento escolar*. Revista Electrónica española de motivación y emoción. [Documento en línea] Disponible: <http://reme.uji.es/articulos/pa0001/texto.html>
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (7ª. Ed.) Caracas, Venezuela: BL consultores asociados, servicio Editorial
- Bolívar, A. (2011). *Diseño de estrategias gerenciales dirigido al mejoramiento del desempeño de los directivos de educación inicial en el municipio las Mercedes estado Guárico*. Proyecto de investigación para optar al título de especialista en educación inicial de la universidad ULAC. Guárico. [Documento en línea]. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/fichero/produccion.htm> [Consulta: 2016, Junio 15]
- Camero, (1997). *Gerencia de Aulas, Promotora de Cambios en las Relaciones Interpersonales*.
- Casado, J. (2000) *el directivo del siglo XXI*. España: Editorial gestión 2000.
- Corredor, J. (2001). *La Planificación Estratégica*. (4ª. Ed). Venezuela. Editores: Vadell Hermanos
- Chiavenato, I. (1999). *Administración*. Editorial Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración. Procesos administrativos*. España: Editorial Mcgraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta oficial 5453 de la República Bolivariana de Venezuela. Marzo 3 de 2000.
- Darf, R., y Hernández, J. (2004). *Administración*. Thomson.
- De las Heras M. (2011). *Factores motivacionales que afectan el desempeño del personal docente que labora en la unidad educativa "Olga Bayone de Rodríguez"*.

- Trabajo de grado de Maestría no publicado. Área de estudio de post grado de Universidad de Carabobo.
- García O. (2010). *Estrategias gerenciales dirigidas al director educativo para el impulso del modelo educativo de los liceos bolivarianos en el municipio escolar N° 10.2 naganagua del estado Carabobo*. Trabajo Especial de Grado. Especialidad en Gerencia educativa. Universidad de Carabobo. [Documento en línea]. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/fichero/produccion.htm> [Consulta: 2016, Junio, 15].
- Gonzalo, G. (2012). *Integración personal*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://gonzalovergara.com/profe/wp-content/uploads/2012/06/Integraci%C3%B3n-de-Personal.pdf>. [Consulta: junio]
- Gómez M. (2008). *Diseño de estrategias que permitan a las organizaciones pasar a una posición de generación y difusión de conocimiento*. Trabajo de grado para obtener el grado de Doctor en Administración. México. [Documento en línea]. Disponible:<http://fca.uaq.mx/files/investigacion/doctorado/tesis/MariaTeresaGomezSaldana.pdf> [Consulta: 2016, Junio 25]
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, p. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª. Ed.) México: Editorial Mcgraw-Hill/ interamericana editores, S.A de C.B.
- Hernández R.Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª. Ed.) México: Editorial Mcgraw-Hill/ interamericana editores, S.A de C.B.
- Herrera, A. (2013). *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales dirigidas al personal docente de la unidad educativa colegio josefino "María inmaculada" Tinaquillo estado Cojedes*. Trabajo Especial de Grado. Especialidad en Gerencia educativa. Universidad de Carabobo. [Documento en línea]. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/fichero/produccion.htm> [Consulta: 2016, Junio 15]
- Ivancevich y otros. (1996). *Las Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. México. Editorial: Mcgraw-Hill.
- Koontz H (2004). *Administración una perspectiva global*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores/>. [Consulta: 2016, Mayo 20]
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva*. (12ª. Ed). México. Editorial Mcgraw-Hill.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria 5.929 del 15 de Agosto del 2009

- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.076, (Extraordinario), mayo 07, 2012.
- Maslow, A. (1987). *Motivación y personalidad*. (3ª. Ed). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.
- Mendoza, A. (2014). *Factores motivacionales que influyen en el gerente de aula el desempeño del personal docente de la E.B. José Ignacio Pulido, del Municipio Bejuma del estado Carabobo*. Trabajo Especial de Grado. Especialidad en Gerencia educativa. Universidad de Carabobo. [Documento en línea]. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/fichero/produccion.htm>. [Consulta: 2016, Junio, 15]
- Parella, S. y Martins F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (2ª. Ed). Caraca, Venezuela. Fondo editorial de la universidad pedagógica libertador (FEDEUPEL).
- Perry J. (1961), *Satisfacción laboral*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>. [Consulta: 2016, junio]
- Quero, L. (2008). *Estrategias competitivas, factor clave de desarrollo*. [Documento en línea]. Disponible: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/2891/4670> [consulta: 2016, junio 10].
- Quintero, O (2013). *Plan estratégico gerencial para fomentar las relaciones interpersonales entre directivos y docentes*. Trabajo Especial de Grado. Especialidad en Gerencia educativa. Universidad de Carabobo
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Editorial prentice Hall.
- Resolución 058. Gaceta oficial 40.029 de fecha 16 de octubre del 2012.
- Sainz, J. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. [Documento en Línea]. Disponible: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/2891/4670> [consulta: 2016, junio 20]
- Salazar Y. (2007). *Estrategias gerenciales en la integración del personal directivo y docente de la unidad educativa “Manuel Felipe del Tovar” Valencia estado Carabobo*. Trabajo Especial de Grado. Especialidad en Gerencia educativa. Universidad de Carabobo. [Documento en Línea]. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/fichero/produccion.htm> [Consulta: 2016, junio 15]
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México. ThonsonLearning.

Stoner, J. (1999). *Administración*. (6ª. Ed). Ediciones Prentice Hall, (6ª. Ed). México. Editorial Continntal.

Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El proceso de la investigación científica*. México. Limusa

Universidad pedagógica experimental libertador (2010). *Manual de trabajo de grado de especialización y Maestrea y tesis doctorales*. Reimpresión caracas, Venezuela.

Zamora A. (2005). *Papel de los líderes y nuevas tendencias del liderazgo en el siglo XXI*. Revista faces. Volumen XVII. N°

# ANEXOS

**FASE I**  
**JORNADAS**  
**MODULO I: COMUNICACIÓN**  
**VIDEO: 5 PASOS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA**















# MODULO I: COMUNICACIÓN

## PRESENTACIÓN: COMUNICACIÓN

### INTRODUCCIÓN

La asertividad es una habilidad social que nos permite defender nuestros derechos sin dañar ni ser dañado.



### ¿QUE ES COMUNICACIÓN?

Es el proceso mediante el cual transmitimos mensaje



Es el proceso mediante el cual transmitimos mensajes, ideas, emociones, la comunicación implica una relación entre dos o mas personas





## ¿QUE ES ASERTIVIDAD?

conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido



Ser asertivo significa tener habilidad social, tolerancia, respeto, seguridad, congruencia, afirmación de la propia personalidad, certeza comunicativa.



## CUALIDADES DE UNA PERSONA ASERTIVA

Una persona asertiva es madura, honesta, mentalmente sana, con buena autoest,<sup>ma</sup>



## EJEMPLOS DE COMUNICACIÓN ASERTIVA

\*Comunicación no asertiva



\*Comunicación asertiva



## CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

- \*mirar mostrando interés
- \*postura corporal abierta
- \*gestos adecuados
- \*niveles de voz convincente
- \*escuchar



## TÉCNICAS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA



- \*EL DISCO RAYADO
- \*CONDUCTA ASERTIVA
- \*BANCO DE NIEBLA
- \*ASERTIVIDAD POSITIVA
- \*LA ASERSIÓN NEGATIVA
- \*ASERTIVIDAD CONFRONTATIVA
- \*ASERTIVIDAD EMPÁTICA
- \*ASERTIVIDAD POSITIVA



## VENTAJAS COMUNICACIÓN ASERTIVA



1. Diminución de la ansiedad.
2. Aumento de relaciones..
3. Una mejor adaptación social.
4. Un aumento de la autoestima..
5. Aumento de la confianza..
6. Mejorar la aceptación..
7. Expresión de sentimientos, derechos y deseos..
8. Aumento de la empatía.



## LA PERSONA ASERTIVA

se expresan de manera sincera, directa y honesta acerca de sus sentimientos y de lo que quieren. saben cuales son sus derechos y los de los demás

## LA PERSONA NO ASERTIVA

No defiende sus derechos e intereses personales. Respetan los demás pero no a si mismo.



## LA PERSONA ASERTIVA

se expresan de manera sincera, directa y honesta acerca de sus sentimientos y de lo que quieren. saben cuales son sus derechos y los de los demás



## LA PERSONA NO ASERTIVA



No defiende sus derechos e intereses personales. Respetan los demás pero no a si mismo.



## TIPOS DE RESPUESTAS NO ASERTIVAS

- \*BLOQUEO
- \*SOBREADAPTACIÓN
- \*ANSIEDAD
- \*AGRESIVIDAD



## COMPONENTES PARALINGÜÍSTICOS DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA



- \*VOLUMEN
- \*TONO
- \*FLUIDEZ-PERTURBACIONES
- \*CALIDAD Y VELOCIDAD



## ASERTIVIDAD Y SATISFACCIÓN LABORAL

Una persona más satisfecha con su trabajo, es una persona asertiva, en el sentido, que ha aprendido a expresar aquello que no le gusta y ha sido capaz de concentrar sus esfuerzos en



Una persona más satisfecha con su trabajo, es una persona asertiva, en el sentido, que ha aprendido a expresar aquello que no le gusta y ha sido capaz de concentrar sus esfuerzos en las posibles soluciones.



## CONCLUSIÓN

La asertividad es una comportamiento social que nos da a conocer y expresar nuestras ideas sin dañar o ser dañado en una actitud de siempre ganar.



***MODULO II: MOTIVACIÓN***  
***VIDEO: CHARLA MOTIVACIONAL.***









**MODULO II: MOTIVACIÓN**  
**VIDEO: MENSAJE MOTIVACIONAL.**



NO SIRVE DE NADA CARGAR CON EL PASADO...  
¿SABES PORQUE?

1. ES IMPOSIBLE HACER ALGO AL RESPECTO SI YA PASÓ.
2. ES IMPOSIBLE REGRESAR EL TIEMPO.
3. LO UNICO QUE GENERAS ES ALGO QUE SE LLAMA "CARGA EMOCIONAL", QUE TE HARÁ MUY DIFÍCIL DISFRUTAR LA VIDA.



DISFRUTA TU DIA COMO SI  
FUERA EL ULTIMO DIA DE  
TU VIDA POR 2 RAZONES:



DISFRUTA TU DIA COMO SI  
FUERA EL ULTIMO DIA DE  
TU VIDA POR 2 RAZONES:



1. PARA QUE APRENDAS A DISFRUTAR Y EXPRESAR SEGUNDO A SEGUNDO TODO LOS BELLOS DETALLES QUE LA VIDA Y TUS SERES QUERIDOS TE OFRECEN, Y QUE POR OCUPADO, NUNCA VALORAS.
2. PORQUE PUEDE QUE SI SEA TU ULTIMO DIA DE VIDA .... NADIE SABE CUANDO UNO SE MARCHARA, NI LO SABRA NUNCA, ENTONCES HAY QUE VIVIR EL PRESENTE AL 100 %



**AL VERTE AL ESPEJO  
TODAS LAS MAÑANAS,  
VISUALIZA AQUELLA  
PERSONA A LA QUE  
QUIERES LLEGAR A SER.**



**Y RECUERDA ACTUAR TODO EL DIA,  
COMO LA PERSONA A LA QUE  
QUIERES LLEGAR A SER ... YA QUE ES  
EL PRIMER PASO PARA LOGRARLO.**

AL DESPERTAR Y DURANTE EL DIA NO UTILICES FRASES COMO:

- ¡¡¡QUÉ FLOJERA!!!
- NADA MAS 5 MINUTITOS MAS
- NOOO... ¡¡¡APENAS ES LUNES



MEJOR UTILIZA FRASES COMO :

- QUE BIEN ME SIENTO HOY
- HOY ES UN EXCELENTE DIA
- ME VA A IR MUY BIEN TODO EL DIA
- ¡¡¡QUE PRECIOSO DÍA!!!

AUNQUE TAL VEZ NO LO SIENTAS.



PORQUE TU MENTE SUBCONSCIENTE TRABAJA COMO EL GENIO DE LA LÁMPARA MÁGICA

¿QUIERES FLOJERA?



¡¡¡DESEO CUMPLIDO!!!



**!!!CULTIVA TU MENTE  
TODOS LOS DÍAS!!!**



**!!!CULTIVA TU MENTE  
TODOS LOS DÍAS!!!**



**!!!DEDICALE AUNQUE SEA 5 MINUTOS DIARIOS A APRENDER  
ALGO NUEVO!!!  
!!!NUNCA ACABES TU DIA SIN HABERLE APRENDIDO ALGO  
NUEVO A LA VIDA!!!  
ASÍ, NO NOS VOLVEMOS MAS VIEJOS, SI NO MAS SABIOS...**

**¿No crees?**



**ACABA CON EL  
FENÓMENO  
DESTRUCTIVO  
LLAMADO:  
MONOTONÍA**



- ¿Utilizas el mismo tipo de lentes desde la primaria?
- ¿Preparas huevo con jamón todos los días para el desayuno?
- ¿Tienes el mismo corte de pelo desde aquella vez que te dijeron que te veías muy guapo (a)?
- ¿Decides pintar tu casa constantemente , pero del mismo color de siempre?
- ¿Utilizas la misma fragancia una y otra vez?



**¡PUES ACABA CON  
ESO!**



**CAMBIA DE LOS LENTES DE SIEMPRE**

- UTILIZA OTRA LOCIÓN
  - PINTA TU CASA DE OTRO COLOR
  - TOMA NUEVAS RUTAS HACIA TU TRABAJO
  - DESAYUNA DE VEZ EN CUANDO UN DELICIOSO "Cereal44 a la chokokhrisppée con platanéé" OSEA UN CEREAL CON CHOCOMILK Y PLATANO
- ATREVETE A HACER COSAS DIFERENTES.**



**CAMBIA DE LOS LENTES DE SIEMPRE**

- UTILIZA OTRA LOCIÓN
  - PINTA TU CASA DE OTRO COLOR
  - TOMA NUEVAS RUTAS HACIA TU TRABAJO
  - DESAYUNA DE VEZ EN CUANDO UN DELICIOSO "Cereal44 a la chokokhrisppée con platanéé" OSEA UN CEREAL CON CHOCOMILK Y PLATANO
- ATREVETE A HACER COSAS DIFERENTES, LA MONOTONIA PUEDE LLEGAR A DESTRUIRTE...  
POR CIERTO**



**¿LES DICES CONSTANTEMENTE A TUS  
SERES QUERIDOS, LO QUE SIENTES POR  
ELLOS?**

**O**

**¿SIMPLEMENTE ASUMES QUE ELLOS YA  
LO SABEN?**



¿LES DICES CONSTANTEMENTE A TUS  
SERES QUERIDOS, LO QUE SIENTES POR  
ELLOS?

O

¿SIMPLEMENTE ASUMES QUE ELLOS YA  
LO SABEN?



NUNCA DEJES DE DECIRLE A LAS  
PERSONAS QUE VALORAS LO QUE  
SIENTES POR ELLOS,  
NO CREO QUE SE CANSEN DE  
ESCUCHARLO.



Y POR ÚLTIMO...



ATRÉVETE A CRECER DIA A DIA ,  
NO TENGAS MIEDO A EQUIVOCARTE.  
¿SABES QUIENES SON LAS UNICAS  
PERSONAS QUE NO SE EQUIVOCAN?  
¡LAS QUE PREFIEREN NO HACER  
NADA!



Y RECUERDA QUE EN  
ESTA VIDA...



!!!NO HAY PROBLEMAS, HAY RETOS!!!  
!!!NO HAY FRACASOS, HAY ENSEÑANZAS!!!  
!!!EL PRESENTE ES SOBRE LO UNICO QUE PODEMOS  
ACTUAR, DISFRUTALO!!!

! DISFRUTA TU PRESENTE !

!!!DISFRUTA TU DÍA!!!!



*y recuerda! que*  
**TQM!!**

Fresita ^^



*y recuerda! que*  
**TQM!!**

Fresita ^^



*y recuerda! que*  
**TQM!!**

Fresita ^^



*y recuerda! que*  
**TQM!!**

Fresita ^^



*y recuerda! que*  
**TQM!!**

Fresita ^^



**MODULO II: MOTIVACIÓN**

**PRESENTACIÓN: MOTIVACIÓN**

*Autoestima y Motivación del Niño y  
Docente del Preescolar*

*Autora:*

*Marrero Enelly*

*21466332*

*Sabías que?*

la autoestima tiene  
componentes  
emocionales, evaluativos  
y cognitivos.



*Movimiento hacia la vida..*



*Movimiento hacia la conciencia*



? ? Y que los pilares del autoestima  
Son nuestras propias experiencias  
vivida en la realidad

Como lo es

Vivir conscientemente.



Cuando  
enfrentamos  
nuestra  
realidad.

Auto aceptarse



No ignorar  
nuestro ser

Ser auto responsable



Ser responsable  
de nuestras  
acciones



*Y nos encontraremos diferentes  
mascaras que usualmente utilizamos.*



El asustadizo: son personas frágiles.



El avestruz: niega su realidad.

El cómico: manifiesta su baja autoestima



El hostil: tiende a ser rebelde



El disperso: utiliza mucha energía.

*Entre otras*

*La Asertividad*

*Donde se promueve*



Es algo que aprendemos

*Donde actúas desde  
los intereses propios*

La igualdad



*Donde defiendes tu opinión*



Poner limites



## Donde

La expresión genuina



Evita la culpa y la ansiedad al Momento de expresar Tus sentimientos..

## Permitiéndonos ejercer nuestros derechos



Nuestras ideas y pensamiento tienen significado

## No agrediendo a otros



Ya que tus derechos inician donde terminan lo de los otros.

## Donde la habilidad social

Depende del ejercicio



De la perfección



De la comunicación



De la Proyección



Al modelar conductas



## Los tipos de Comportamiento

### Agresivo



Creencia

Defiende sus derechos sin respetar.

Solo yo importo.

Efectos

- Culpa
- frustración
- Conflictos Interpersonales.



### Pasivo

- Falta de autoestima.
- No defiende sus derechos.



Creencias

La opinión de los demás es lo mas importante.

Efectos

- Depresión.
- Baja autoestima.
- Se daña así mismo



## Los elementos de un comportamiento asertivo

Contacto visual



Parte de la cortesía

Postura corporal



- Invades.
- Rechazas.
- Atraes.

Expresión facial



Demuestra nuestro estado de ánimo

Contacto físico



Tono de voz



Mientras mas neutral el mensaje será eficaz

Momento ideal



Estar en calma.

Pensamiento



Mis ideas y lo que siento cuando debo actuar.

Contenido



- Ser honesto.
- Sincero.
- Genuino.

Saber escuchar



Un reto que se debe asumir.

# *El fomentar la asertividad*

*se logra*



Alcanzando nuestras metas.

Eligiendo lo que queremos.

## *A través de las necesidades básicas del autoestima*

*Se logra*



El desarrollo de pertenencia.

El desarrollo del sentido de singularidad.

El desarrollo del sentido del poder.

El desarrollo del sentido del modelo.

*En la educación la autoestima  
Es un correcto sentido del estar  
presente en todo proceso  
Educativo tanto familiar o escolar.*



*Humildad positiva.*

*Valor de lo personal  
a lo social.*



## *Virtudes de educar la autoestima*

Ayuda a superar las dificultades.



Ayuda al aprendizaje.



Fundamenta la responsabilidad.



## *Obstáculos para el desarrollo del autoestima*

Tener expectativas muy altas



O muy bajas



Utilizar objetivos .

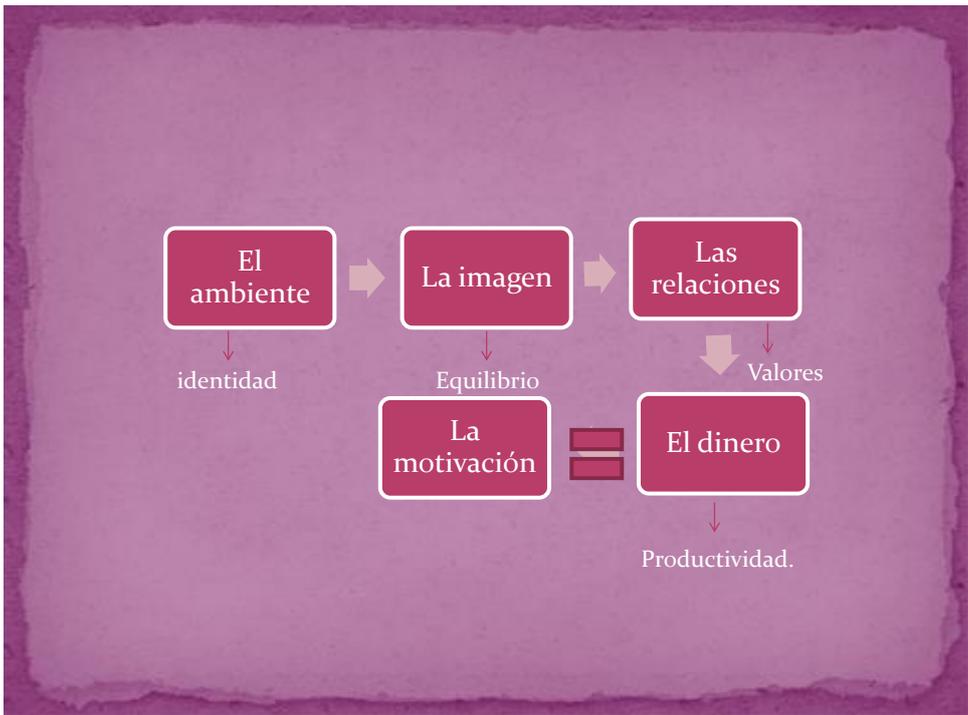


Sobreprotegerlos .



Abusar del niño.





***MODULO III: SATISFACCIÓN LABORAL***  
***VIDEO: LA CARRETA.***

# LA CARRETA

UN DOCUMENTAL SOBRE COMO  
CONSTRUIR UN EQUIPO

**PERFORMIA**

Esta ilustración muestra  
una situación empresarial  
demasiado común.

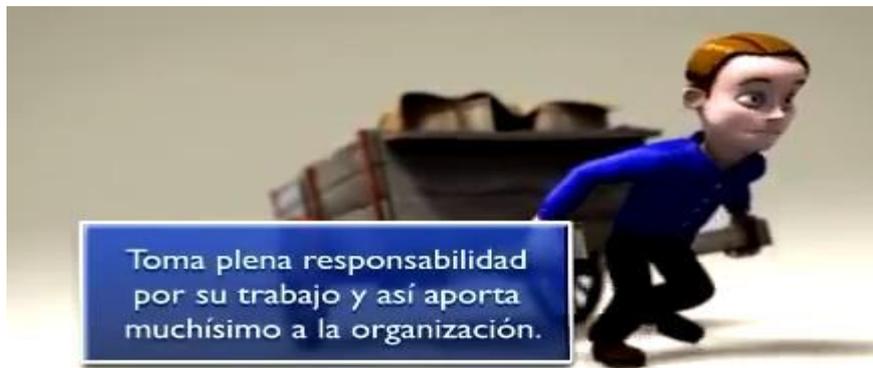
Hay un volumen  
considerable de trabajo,  
muchos desafíos por enfrentar  
y metas por alcanzar

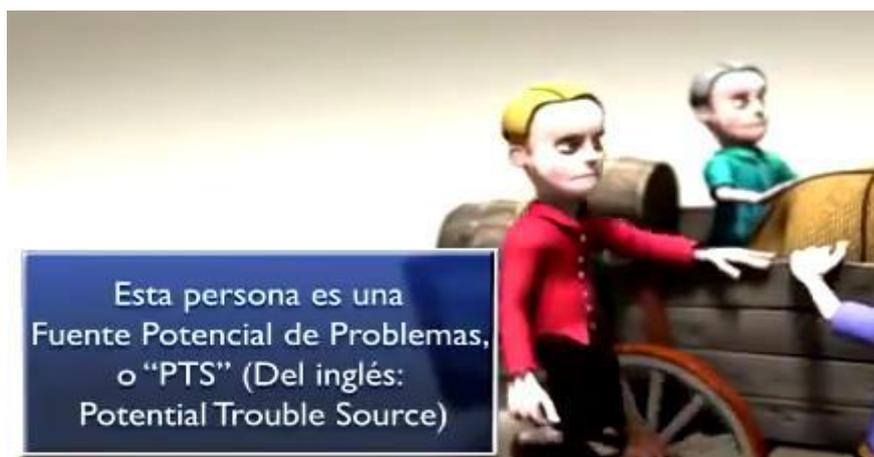
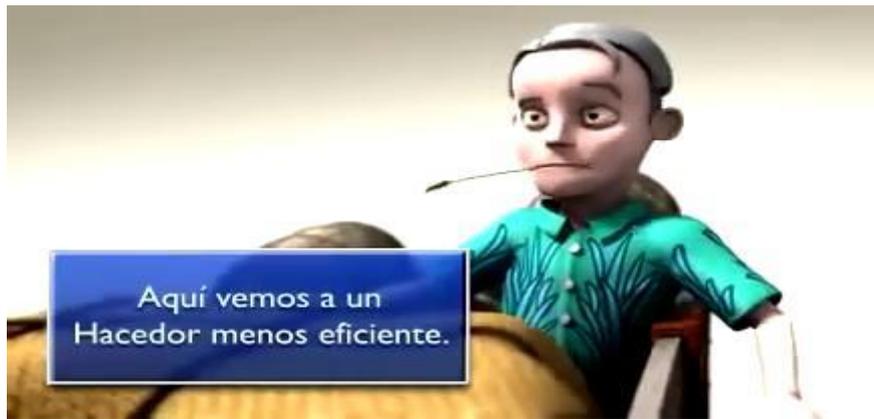
Quien le ayudará a alcanzar su meta?



Este es un Productor.

El sabe a donde ir,  
qué hacer y es  
realmente emprendedor.







Su rendimiento  
sube y baja,  
alterna entre  
ayudar y destruir.



Su influencia hace  
el trabajo más difícil  
y menos predecible  
para los demás.



Esta es una  
Persona Supresiva,  
o "SP" (Del inglés:  
Suppressive Person).



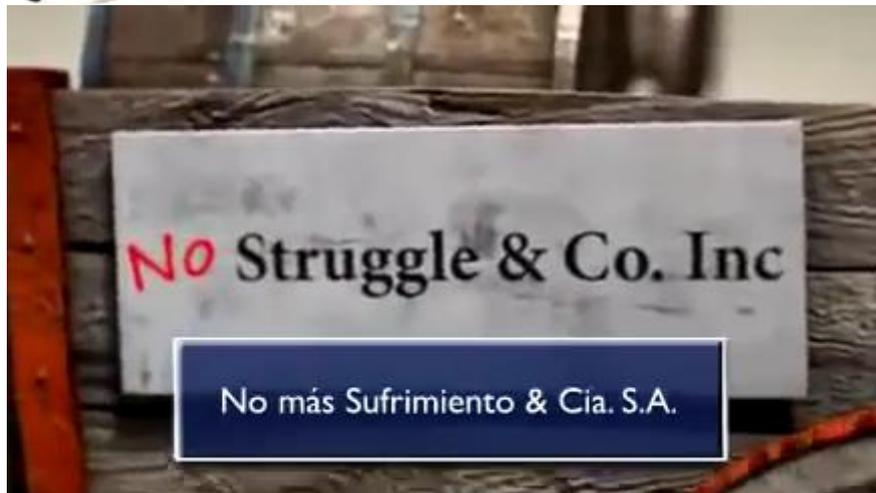
Intenta constantemente  
destruir la operación  
ocultando a menudo  
sus actos bajo una  
máscara social "amable".

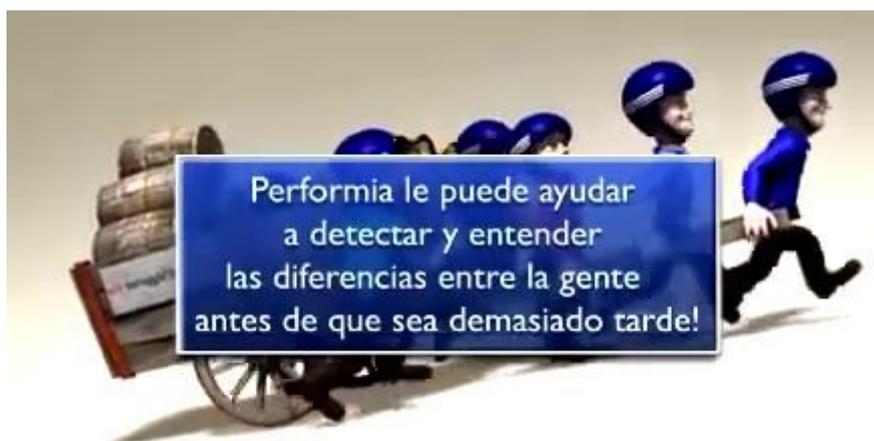
Un "SP", especialmente si no se detecta, es una amenaza muy peligrosa para cualquier organización.



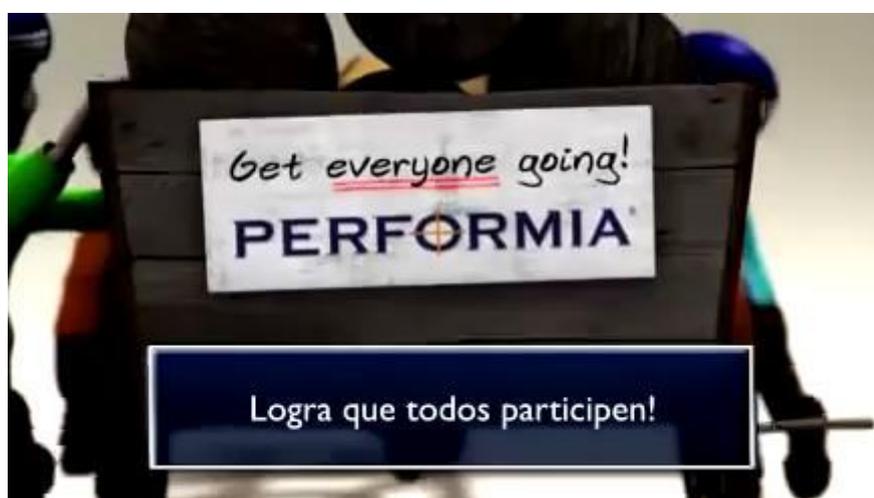
Aprenda a diferenciar con precisión entre personas productivas y destructivas.

Esto ayudará a su equipo a ser más seguro,  
estable y productivo.





Performia le puede ayudar a detectar y entender las diferencias entre la gente antes de que sea demasiado tarde!



Logra que todos participen!

**FASE II**  
**TALLERES**  
**MODULO I: HERRAMIENTAS PARA UNA**  
**COMUNICACIÓN ASERTIVA**  
**TEST: COMUNICACIÓN.**

**TEST DE COMUNICACIÓN**

1. Yo sí sé escuchar. Estoy siempre atento y en actitud receptiva.
  - No, nunca o casi nunca.
  - Normalmente no.
  - A veces.
  - Sí, siempre o casi siempre.
2. Cuando me encuentro con alguien por primera vez, trato de dar una buena impresión.
  - No, nunca o casi nunca.
  - Normalmente no.
  - A veces.
  - Sí, siempre o casi siempre.
3. Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta. Mis palabras tienen un efecto notorio sobre los demás.
  - No, nunca o casi nunca.
  - A veces.
  - Sí, siempre o casi siempre.
4. Me encuentro animado al hablar. Mi lenguaje corporal es rico.

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**5. Empleo la modulación y el volumen de voz para reforzar lo que digo.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**6. Cuando participo en una conversación siempre trato de ser amable.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**7. Hasta la fecha, mis técnicas de comunicación interpersonal son la clave de mi éxito.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**8. Comprendo la importancia que tiene el dominio de mí mismo y siempre lo practico.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**9. Interactúo bien con la gente porque entiendo todos los elementos implicados en la conversación.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**10. Siempre cuido lo que digo porque sé que hasta las paredes tienen oídos.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**11. En muy pocas ocasiones hablo acerca de una información o la revelo si considero que puede ser delicada.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**12. Puedo permanecer en silencio a propósito, pues ejerzo un excelente control sobre cada palabra que pronuncio.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**13. Ejerzo control sobre lo que digo, incluso después de beber algunas copas.**

- No, nunca o casi nunca.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**14. Siempre me siento obligado a confesarlo todo para desahogarme.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**15. Confío poco en los demás.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**16. Soy capaz de guardar un secreto.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**17. Muy pocas veces me siento impulsado a cometer una indiscreción.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**18. Creo que las filtraciones de información en una empresa son graves y negativas.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**19. A menudo doy, inconscientemente, claves ocultas en mi conversación.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**20. Nunca participo en altercados o discusiones.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**21. El control que ejerzo sobre lo que digo es algo que sale natural de mí.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**22. Siento que me comporto muy bien en la mayoría de las conversaciones.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**23. No reacciono emocionalmente cuando me siento atrapado o me provocan.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**24. Entiendo mis sentimientos recónditos y sé porqué digo ciertas cosas.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**25. Sé cuándo es mejor guardar silencio.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**26. Me cuesta mucho trabajo guardar para mí mismo la información importante que se me confía.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**27. Casi nunca empleo palabras malsonantes en un ambiente social o laboral.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**28. Sé escuchar a los demás pero con frecuencia no presto atención a lo que me dicen.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**29. Sé cuándo debo dejar de hablar a los demás.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**30. Soy muy eficaz cuando se trata de persuadir a las personas de que comprendan mi punto de vista o de que hagan lo que yo deseo.**

- No, nunca o casi nunca.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

**31. A pesar de que me gustaría ser franco, creo que no podría sobrevivir si digo siempre la verdad, así que miento de vez en cuando.**

- No, nunca o casi nunca.
- Normalmente no.
- A veces.
- Sí, siempre o casi siempre.

## Estilo de Comunicación

La comunicación entre los estudiantes que precisan colaborar con otros para realizar tareas grupales los profesores y alumnos utilizan unos determinados estilos de aprendizaje que pueden facilitar o dificultar la comunicación. En ambos casos unas habilidades eficaces de comunicación son necesarias para relacionarnos adecuadamente con los demás.

Cada uno de nosotros tiene un propio estilo de comunicación, algunos de estos estilos nos facilitara las relaciones con los demás, mientras que otras dificultaran la comunicación y establecimiento de un buen vinculo personal con otras personas. Un adecuado estilo de comunicación es necesario para que todas las personas se logren comunicar y así lograr estímulos de colaboración.



## Características

### Características del comunicador pasivo

Tiene una voz débil, temblorosa y un volumen bajo, evita contacto visual, mueve la cabeza en forma afirmativa constantemente, sus manos están sudorosas y temblorosas. Este tipo de personas tienden a ser manipuladas más fácil en las relaciones tanto social como sentimental, ya que la segunda parte conoce su debilidad y se aprovecha, crea un nivel de inseguridad y no valora sus propias opiniones y da más valor a la comunicación de los demás.



### Características del comunicador agresivo

Habla solamente de sí mismo, tiene una voz fuerte, con frecuencia grita, tiene una mirada fija y penetrante muy orgullosa. Su postura es rígida, usa el dedo señalando o acusando a la otra persona. Este tipo de persona no recibe ningún consejo, si tiene algún problema emocional o psicológico, no busca ayuda tiende a pensar que siempre tiene la razón.

### Características del comunicador asertivo

La asertividad le permite argumentar lo que las personas piensan y hacen que considere la más apropiado para uno mismo. Las personas defienden sus derechos, intereses o necesidades sin lastimar ni ofender a nadie. Las personas asertivas suelen ser tolerantes y aceptan sus errores y buscan soluciones para mejorar.



## *Tipos de comunicación*

### *Comunicación asertiva*

es el estilo más natural, claro y directo. Se utiliza por personas con autoestima y seguridad en ellos mismos, que buscan en la comunicación planear factores que sean satisfactorias para todos sin recurrir a manipulaciones.

#### *Consecuencias*

1. Satisfacción propia
2. Buenas relaciones
3. Aumenta la comprensión
4. Toma de decisiones propias  
pensamiento crítico
5. sentirse en control

### *Comunicación pasiva*

Es el estilo utilizado por las personas que evitan la controlación y llamar la atención.

#### *Consecuencias*

1. Insatisfacción
2. Frustración
3. Culpabilidad
4. Coraje
5. Baja autoestima

### *Comunicación agresiva*

Es el estilo propio del que busca conseguir sus objetivos, sin preocuparse por la satisfacción del otro.

#### *Consecuencias*

1. Culpabilidad
2. Humillación
3. Amenazas
4. Soledad



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN



DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Autora: Prof. Marrero Enelly

Bárbula, Febrero 2017

## ***MODULO II: CREE EN TI Y HAS DE LA MOTIVACIÓN***

### ***TÚ ESTILO DE VIDA***

#### ***TEST: MOTIVACIÓN***

##### ***TEST INTERACTIVO DE MOTIVACIÓN***

Para tener éxito y conseguir tus objetivos en la vida tienes que ser perseverante y no rendirte ante el primer obstáculo que se presente. Los seres humanos actuamos movidos por estímulos y para obtener buenos resultados, ya sean laborales, académicos, o incluso en nuestras relaciones sociales, necesitamos saber que nuestro esfuerzo merece la pena y se verá recompensado.

La motivación es un motor alimentado por estímulos internos y externos que te ayudará a mantenerte firme en tu camino hacia la meta. Recuerda que las buenas ideas tienen que ponerse en práctica, y que es necesario llegar hasta el final de los proyectos, o serán otros lo que aprovechen las oportunidades que tú has dejado escapar.

¿Quieres saber si tienes el nivel de estimulación adecuado para atacar tus objetivos? Descúbrelo con este test de motivación:

##### **1. En mi trabajo las cosas las hago...**

- Porque las tengo que hacer.
- Porque me gusta lo que hago y disfruto con ello.
- Porque no me queda otra, pero me anima pensar en el dinero que voy a ganar haciéndolo.

##### **2. Cuando me planteo una meta a largo plazo...**

- Me voy animando con cada parte del camino recorrido.
- Suelo desistir pensando en todo lo que me queda por conseguirla.
- Intento conseguirla siempre que no me resulte muy complicado.

**3. Si deseo algo pero me faltan los medios para conseguirlo...**

- Paso página y me busco otro objetivo.
- Busco a otra persona que los tenga o los consigo por mí mismo si no son del todo complicados.
- Me preocupo de adquirirlos yo mismo para conseguir mi objetivo.

**4. En lo que respecta al resultado final de las cosas...**

- Sólo estoy satisfecho si han salido bien.
- A pesar de que indudablemente prefiero que salgan bien, lo que realmente me satisface es sentir que el proceso ha sido bueno, que he hecho las cosas bien.
- Me gusta que el resultado sea el esperado aunque me consuela un poco el haberlo intentado.

**5. Los problemas o contratiempos los vivo...**

- Como un reto o desafío.
- Como un estrés algo desagradable.
- Como una catástrofe.

**6. Cuando he tenido un éxito...**

- No lo siento como tal hasta que no me lo reconoce otra persona significativa para mí.
- Estoy muy contento, pero esta felicidad no es completa si no me lo destacan otras personas.
- Me siento orgulloso de mí mismo. Si no lo estoy yo quién lo va estar.

**7. Tengo claro que las cosas que requieren un esfuerzo...**

- Son las que realmente merecen la pena y después más valoras.
- Son las que te cansan y debes evitar.
- Hay que hacerlas, pero invirtiendo el menor gasto personal posible.

**8. Cuando no me apetece hacer una tarea importante...**

- No la hago y la sustituyo por otra similar
- La acabo haciendo, aunque he de admitir que después de haberla postergado en más de una ocasión.
- No le doy demasiadas vueltas y comienzo a hacerla.

**9. Cuando las cosas han salido bien...**

- Me alegro.
- No despierta ninguna emoción en mí, pues así debería ser siempre.
- Me siento satisfecho y me premio con algún pequeño capricho por el esfuerzo.

**10. En lo que respecta a mis éxitos y fracasos...**

- Creo que dependen de mí.
- Creo que dependen de mí, pero dudo de si la situación se repetirá o no en un futuro.
- Son completamente aleatorios. Yo no tengo nada que ver con ellos.

**11. Cuando conseguir una meta u objetivo me está costando mucho me digo cosas como...**

- Déjalo, no lo vas a conseguir, en realidad no te interesaba tanto.
- Es lo que quieres. Continúa adelante y piensa en lo que has avanzado.
- Un poquito más y si no sale ya lo dejas.

**12. En esos días en los que ni me levantaría de la cama...**

- Pienso en las cosas buenas que puede aportarme ese día o en las malas como me quede en la cama.
- Me arropo y sigo durmiendo sin pensar en las consecuencias.
- Me levanto porque de lo contrario tendré problemas aunque lo hago con un humor de perros.

**MODULO II: CREE EN TI Y HAS DE LA MOTIVACIÓN  
TÚ ESTILO DE VIDA.**

**PRESENTACIÓN: MOTIVACIÓN**

# Motivación

- Gabriela López
- Susana Páez
- Cristina Soria

# MOTIVACIÓN

- Escandinavia
- Noruega
- Dinamarca
- Suecia

Modelo de Democracia del Obrero y ambiente laboral favorable

Ingresos, normas y leyes

Codeterminación sobre los derechos en su trabajo

Otorgar poder, autonomía, responsabilidad y autoridad para tomar decisiones

Baja Motivación

La motivación está relacionada con el por qué de la conducta humana (actuar).

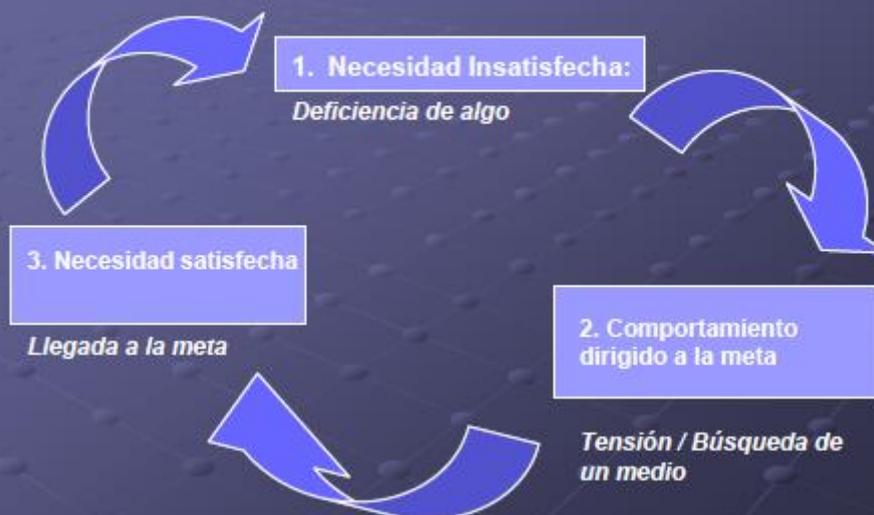
# Motivación

*Proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos*

- Estado interno que induce a una persona a realizar determinadas conductas.
- Variable intermedia: procesos interiores y psicológicos que no son notables y que aportan para la conducta humana (que existen ciertos indicadores presuntos de motivación).
- Se diseña o se motiva la conducta humana para lograr ciertas metas y objetivos.



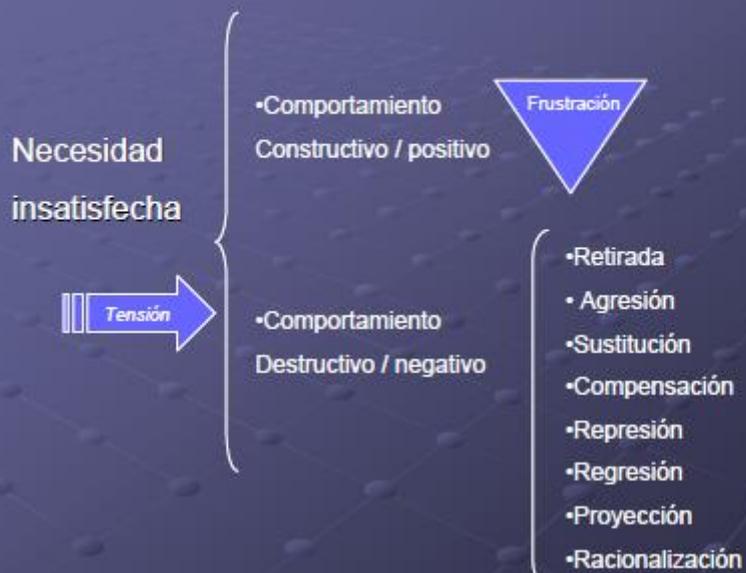
## Proceso de la Motivación



# Jerarquía de Necesidades de Maslow



## Motivación...



## Modelo Motivacional



## PERSONALIDAD Y MOTIVACION

## TEORIA BIFACTORIAL DE HERZBERG



Frederick Irving Herzberg (1923-2000)

Fue un renombrado psicólogo y uno de los hombres más influyentes en la Gerencia de Negocios.

1959 -Teoría de los dos factores o Teoría de Motivación e Higiene.

## FACTORES

*Factores de higiene o extrínsecos:* Están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al trato que las personas reciben en su trabajo:

- Las condiciones físicas y ambientales de trabajo.
- El salario.
- Las políticas de la empresa.
- La calidad de supervisión.
- El clima de las relaciones interpersonales (superiores, iguales, subordinados).
- El status y la categoría.
- La seguridad

Estos factores se encuentran en el medio ambiente que rodea al trabajador y son determinados por la empresa, por lo que se tiene poco control sobre ellos.

- *Factores motivadores o intrínsecos:* Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo e involucran:

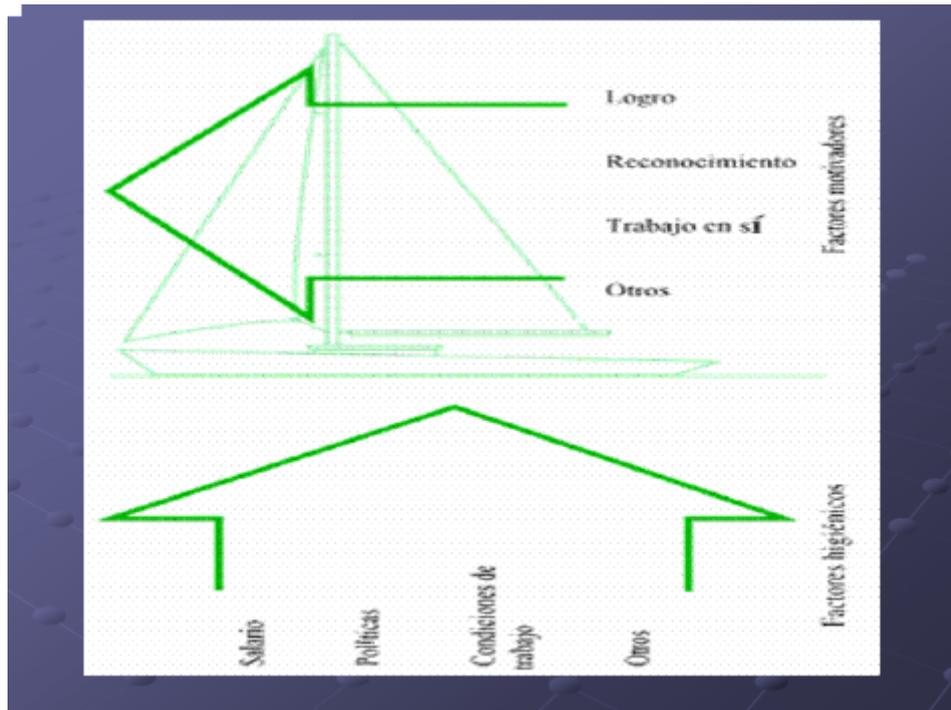
- La realización de un trabajo interesante.
- El logro.
- La responsabilidad.
- El reconocimiento.
- Posibilidades de desarrollo y avance personal.

Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y determinan el mayor o menor grado de satisfacción y productividad en el trabajo.

En resumen la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo va en función del contenido o de las actividades estimulantes que la persona desempeña y,
- La insatisfacción en el cargo va en función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo que rodea el cargo ocupado.

No se deben considerar opuestos, ya que la presencia de los factores de higiene no motiva, pero su ausencia desmotiva, y los factores de motivación, realmente motivan



## TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Formulada por Víctor Vroom – 60s.

Establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa.

La motivación surge de la combinación de tres factores:

1. **Valencia:** La importancia de lo deseado depende del valor que se le concede a los resultados.
2. **Expectativas:** La estimación de la probabilidad de que el esfuerzo realizado en el trabajo producirá un desempeño exitoso.
3. **Instrumentalidad:** La probabilidad de que se valore su desempeño y se le ofrezcan recompensas.

La propuesta de Vroom, constituye una herramienta útil para el trabajo gerencial, pues pone a disposición del gerente, la valoración del ser humano con un enfoque congruente con la consecución de los objetivos de la organización.

## **MODELOS GERENCIALES DISEÑADOS PARA INCREMENTAR LA MOTIVACION**

- **Enriquecimiento del trabajo**
- **Retribución económica por el desempeño**
- **Modificación del comportamiento**

## ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Se centra en las necesidades de orden mayor y se da:

- cuando un empleado tiene la posibilidad de realizar tareas más complejas
- por decisión personal

La función de la gerencia es reunir información sobre lo que tiende a enriquecer las diferentes funciones, intentar el cambio y determinar si sus empleados se sienten más satisfechos

v

## DIMENSIONES BASICAS

### PERCEPCION DE SIGNIFICADO

1. Variedad de habilidades
2. Identificación con las tareas
3. Significación de las tareas

Mejor desempeño

### PERCEPCION DE RESPONSABILIDAD

4. Autonomía

Mayor motivación

### PERCEPCION DE CONOCIMIENTO DE RESULTADOS

5. Retroalimentación

Menor ausentismo y rotación

## CONCLUSIONES

- Se centra en la atención a las necesidades de mayor orden
- Su resultado general es un enriquecimiento de roles que alienta el crecimiento y la autorealización
- Se consigue un trabajo más humanizado y productivo
- Se reducen los efectos negativos como rotación, ausentismo, conflictos laborales y tiempo ocioso

## RETRIBUCION ECONOMICA SEGÚN EL DESEMPEÑO

- Se basa en las necesidades individuales del empleado
- Afirma que la motivación para que un empleado realice un esfuerzo adicional en el trabajo es la recompensa que recibirá
- Establece que podría mejorar el desempeño con la implementación de sistemas de incentivos, estableciendo sistemas de administración de desempeño por objetivos

## TIPOS DE PLANES DE PAGO DE INCENTIVOS

Existen planes de pago:

1. Individuales
2. Grupales
3. Organizacionales

- El pago se da considerando cuan efectivo es el desempeño
- Antes de implementar un plan se evalúa a fin de minimizar efectos negativos tales como protestas, conflictos e insatisfacciones
- Se debe tener especial cuidado en el sistema que se usará para la medición del desempeño

## CONCLUSIONES

La motivación depende que las personas tengan objetivos claros, y que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas económicas justas y oportunas

## MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO

- Esta teoría afirma que los efectos producidos por el medio ambiente influyen en el comportamiento humano
- Afirma que existen dos tipos de conducta
- De respuesta, no se puede aprender
- Operante, debe ser aprendida

## ESTRATEGIAS PARA MODIFICAR LA CONDUCTA

- Reforzamiento positivo – efecto favorable que incentiva a la repetición de la conducta
  - Reforzamiento negativo – efecto desfavorable lo que obliga a eliminar la actividad que produce dicho efecto
  - Castigo – efecto desfavorable que desalienta a una conducta indeseable
  - Extinción – es la ausencia del efecto favorable
- 
- Este modelo es criticado ya que se considera que obliga y soborna y requiere de refuerzos extrínsecos y el continuo reforzamiento de los mismos

## CONCLUSIONES

- Este modelo requiere de mayor supervisión y continuas recompensas
- A través de este modelo el empleado podría manipular a sus superiores a fin de recibir recompensas a cambio de buen trabajo.

## TIPS PARA MOTIVAR A SUS COLABORADORES

- No les haga creer a sus empleados que son incompetentes
- No los ridiculice a causa de su trabajo
- No busque fallas menores en sus resultados
- No critique su trabajo frente a sus compañeros
- No subestime la importancia de su puesto o tareas
  - Elogie sus esfuerzos
  - Pídale opiniones y comentarios
  - Escuche atentamente sus ideas de mejoras
  - Comparta con ellos retroalimentaciones positivas de sus compañeros
  - Reconozca formalmente sus logros

***MODULO II: CREE EN TI Y HAS DE LA MOTIVACIÓN  
TÚ ESTILO DE VIDA***

## *MENSAJE MOTIVACIONAL*

Cuando alguien evoluciona,  
también evoluciona todo a su  
alrededor...

Cuando tratamos de ser  
mejores de lo que somos, todo  
a nuestro alrededor también  
se vuelve mejor.

Eres libre para elegir...



para tomar decisiones,



para tomar decisiones,





aunque solo tu las entiendas



aunque solo tu las entiendas



toma tus decisiones con coraje,



Sólo entenderemos la vida

y el Universo

cuando no buscamos

explicaciones.

Entonces todo queda claro.

Aprender algo significa entrar



en contacto con un mundo desconocido,

Aprender algo significa entrar



en contacto con un mundo desconocido,



En donde las cosas más simples





No temas a los retos.



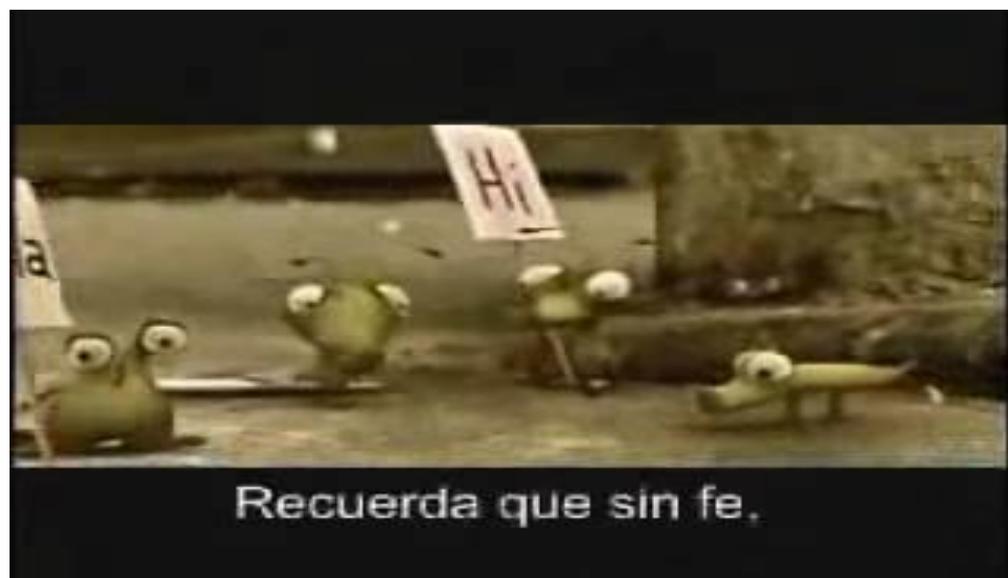
Insiste una,



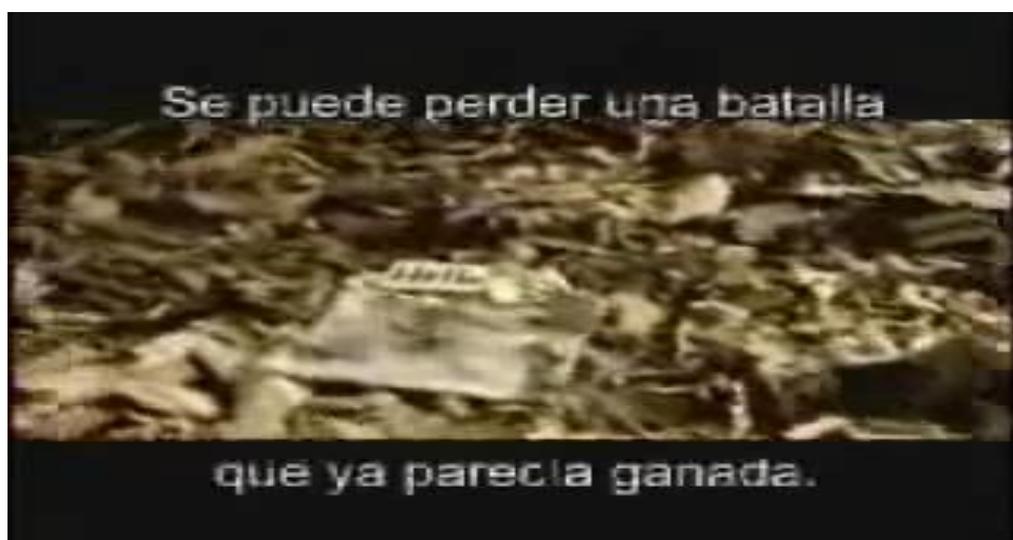
y otra.



y otra vez.



Recuerda que sin fe,



Se puede perder una batalla

que ya parecía ganada.

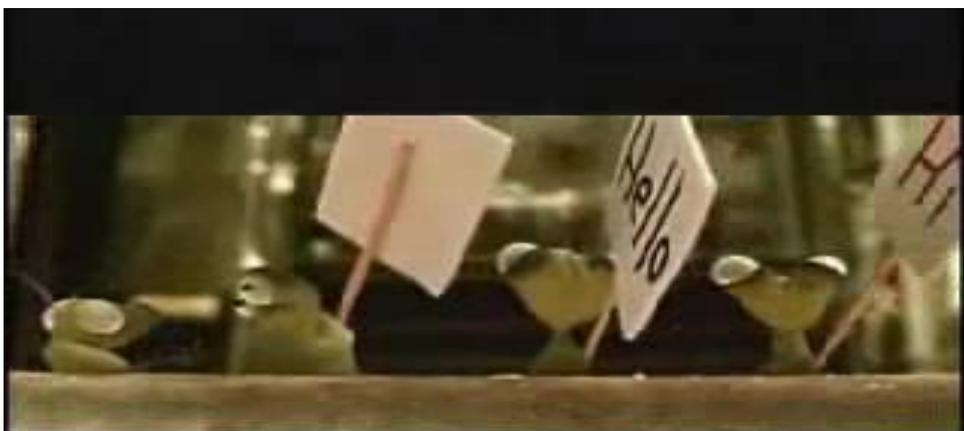


No te des por vencido

Acuérdate de saber siempre



lo que quieres.



Y empieza de nuevo



Y empieza de nuevo

El secreto esta en



no tener miedo de equivocarnos

y de saber que es necesario



ser humilde para aprender.

Ten paciencia para



encontrar el momento exacto

Ten paciencia para



encontrar el momento exacto



y congratúlate de tus logros

Y si esto no fuera suficiente...



Analiza las causas...





e inténtalo con más fuerza.



e inténtalo con más fuerza.

El mundo está en manos  
de aquellos que tienen  
el coraje de soñar y de  
correr el riesgo de vivir  
sus sueños.

## ***MODULO III: UN BUEN LIDER EJERCE LIDERAZGO TEST: ASERTIVIDAD Y AUTOESTIMA.***

### ***¿QUE ES ASERTIVIDAD?***

Aunque hay varias acepciones, podríamos definirla como una habilidad de comunicarse con los demás de una forma eficaz, clara y cómoda aunque exista conflicto de intereses, defendiendo los propios derechos y a la vez teniendo en cuenta los derechos de los demás.

La asertividad no es algo con lo que se nace, es decir, una característica de tu personalidad, sino que es algo aprendido, especialmente en la infancia. Como algo aprendido que es, se pueden adquirir todas estas habilidades de comunicación cómoda pero asertiva cuando uno lo desee, con mayor o menor dificultad, así que mucho ánimo. Lee detenidamente este test autoaplicable y mira qué cosas te gustaría cambiar.

### ***TEST DE ASERTIVIDAD Y AUTOESTIMA***

#### ***Defender tus propios derechos***

1. Si te tratan de forma injusta ¿te resulta difícil exponer tranquilamente tus derechos?

---

2. ¿Sientes con frecuencia que no tienes los mismos derechos que los demás?

---

3. ¿Crees haber aceptado, en varias ocasiones, situaciones inadmisibles?

---

Rechazar peticiones, saber decir “no”

---

4. Cuando te piden un favor que no deseas hacer ¿te cuesta decir “no” y quedarte tranquilo/a?

---

5. ¿Sientes que muchas veces que los demás se aprovechan de tu tendencia a complacerlos?

---

6. ¿Has sufrido en varias ocasiones una reacción emocional desmesurada por la sensación de que los demás abusan de tu tendencia a "aceptarlo todo"?

---

7. ¿Te resulta difícil tomar la iniciativa en expresar tus deseos?

---

8. Si la conducta de otra persona te molesta, ¿te cuesta decírselo y pedirle que cambie su comportamiento contigo? ¿De qué forma te sale?

---

9. ¿Te sientes incómodo/a cuando te hacen un favor y no sabes qué decir?

---

10. Cuando pides un favor que tú estarías dispuesto/a a hacer sin demasiada dificultad ¿te sientes algo violento?

Pedir cambio de conducta en el otro

---

11. ¿Te cuesta decir por ejemplo: “mira, esto a mi no me lo hagas, cambia tu comportamiento conmigo?”

Actuación por exceso (agresivo)

---

12. ¿Acostumbran a tenerte por una persona agresiva o despiadada cuando decides decir lo que piensas?

---

13. Cuando decides expresar tu desacuerdo u opiniones a los demás, ¿suelen sentirse agredidos, dolidos, o reaccionar defendiéndose de lo que consideran un ataque personal?

---

14. ¿Expresar sentimientos positivos (amor, agrado, afecto) y negativos (desagrado, disgusto, expresión justificada de ira)

---

15. ¿Te cuesta expresar tu amor, decir lo que te gusta?

---

16. ¿Te cuesta expresar tu enfado y prefieres callar?

---

16. Cuando no coincide tu opinión con la de los demás ¿te cuesta expresar lo que realmente piensas?

---

17. Cuando decides expresar a otros su postura o desacuerdo ante algún hecho, ¿te sueles sentir tenso/a o perder el control de tus emociones?

---

18. ¿Es poco frecuente que expreses tus opiniones, aceptando y atendiendo a los diferentes puntos de vista de los demás?

Miedo al rechazo

---

19. Ocultas tus sentimientos en muchas ocasiones por temor a ser rechazado/a?

---

20. ¿Acostumbras a callar y no expresar tus ideas u opiniones por temor a perder la simpatía de los demás?

---

21. ¿Temes a una reacción de rechazo por parte de los demás ante la oportunidad de expresar tu punto de vista sobre alguna cuestión?

Manejo de las críticas

---

22. Cuando te critican alguna actuación ¿Sueles sentirte abatido/a?

---

23. ¿Te sientes inseguro/a e incómodo/a al relacionarte con alguna autoridad?

---

24. Ante una crítica ¿Te acostumbras a defender justificándote o negando la evidencia?

---

25. ¿Tienes un bajo auto concepto de tí mismo?

---

26. ¿Te sientes incómodo al disculparte o admitir tu ignorancia en algún tema?

Hacer y aceptar cumplidos

---

27. Si te hacen un halago ¿Te sientes incómodo/a y tiendes a decir que será por el nuevo traje, peinado, etc.?

---

28. Cuando ves una amiga guapa o que ha hecho algo bien ¿te cuesta decírselo con facilidad?

---

Expresar amor, agrado, afecto

29. ¿Te cuesta expresar tu amor, decir lo que te gusta?

---

La capacidad de iniciar, continuar y acabar conversaciones

30. ¿Tomas la iniciativa para iniciar, continuar y acabar una conversación? ¿O aunque te aburran o tengas prisa aguantas estoicamente el “rollo”?

---

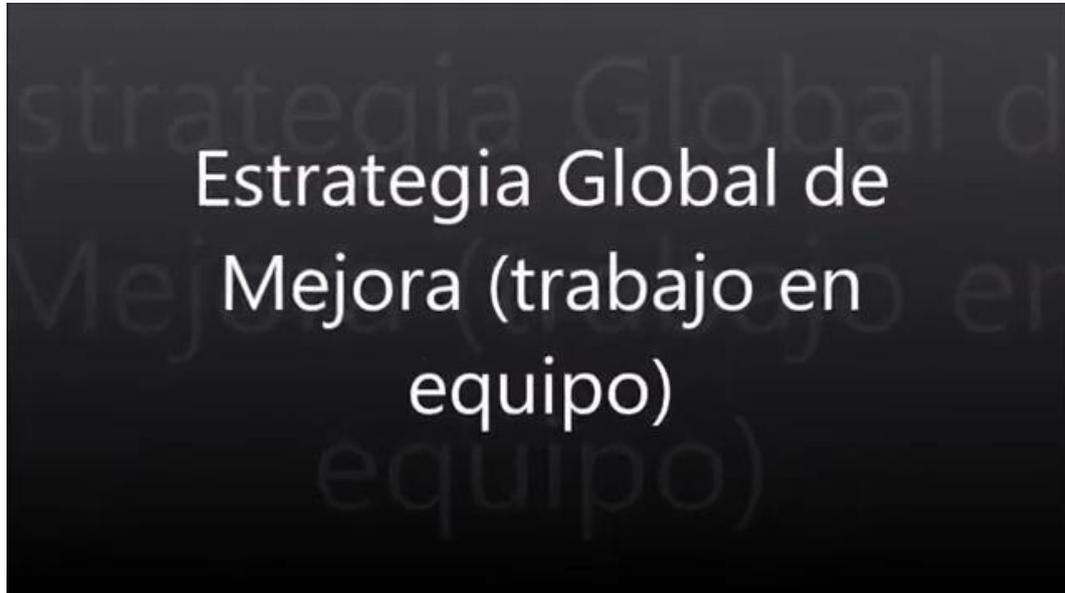
## ***RESULTADO:***

Si has contestado afirmativamente a varias de las preguntas es posible que te falten habilidades sociales suficientes para expresar tus deseos, formas de pensar, etc.

De todas formas, considera que la asertividad no es un término dicotómico de todo o nada, sino que es una escala en la que se puede ser más o menos asertivo, y como es natural, mientras más asertivo seas más cómodamente te comunicarás con los demás.

Para orientarte sobre en qué habilidad social es en la que tienes más dificultad hemos reseñado un título a las preguntas para que puedas identificar en qué parcela te gustaría efectuar algún cambio. Como tú mismo podrás apreciar, hay personas que tienen más dificultad al relacionarse con el sexo contrario, otros con defender sus derechos, otros en expresar emociones negativas, et. Como decimos más arriba, todas estas habilidades se pueden aprender con mayor o menor esfuerzo.

**MODULO III: UN BUEN LIDER EJERCE LIDERAZGO  
VIDEO: TRABAJO EN EQUIPO.**









**Algunos más, su temperamento es muy energético**



**Algunos más, su temperamento es muy energético**



**Por fortuna es algo pasajero...  
y continúan en el equipo**



**Y existen miembros que no conocemos en absoluto y no sabemos por que estan en el equipo**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN EL LOGRO DE LA  
SATISFACCION LABORAL DE LOS DOCENTES EN EL C.E.I.P. MIS NIÑOS.  
MARACAY, ESTADO: ARAGUA.**

Estimado:

Para cumplir con el proceso metodológico de la investigación, se hace necesario validar el objetivo del instrumento; razón por la cual me dirijo a usted conociendo su comprobada expertidad en el área bajo estudio, a fin de cumplir en ese requisito. El instrumento que se presenta es para validar el cuestionario que se aplicara durante el desarrollo de la investigación titulada "Estrategias Gerenciales que Permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes". Desarrollada por la profesora Enelly J. Marrero P.

Lea el instrumento y marque con una (X) su criterio en cuanto a los aspectos: Coherencia, Claridad y Pertinencia.

Código	Apreciación cualitativa
S	<b>Siempre:</b> El indicador se presenta en grado igual al ligeramente mínimo aceptable.
CS	<b>Casi Siempre:</b> El indicador no lleva al mínimo aceptable pero se acerca a él.
N	<b>Nunca:</b> El indicador no está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Agradezco su valiosa colaboración a la presente.

Anexo se encuentra: Instrumento y Planilla de Validación



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**Estrategias Gerenciales que Permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes**

N°	Ítems	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Claridad		Observación	
		S	CS	N	S	CS	N	S	CS		N
Usted como Docente Considera que el Personal Directivo dentro de su Organización:											
1	Desarrolla programas que abarquen las necesidades de la comunidad										
2	Impulsa el trabajo compartido sobre la base de participación										
3	Presta un servicio de ayuda a la comunidad										
4	Encamina a su personal para obtener los objetivos planteados										
5	Afianza los valores organizacionales en su personal										
6	Planifica tareas en función a los requerimientos considerando todos los aspectos de su organización?										

✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓



Estrategias Gerenciales que Permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes

Usted como Docente Considera que el Personal Directivo dentro de su Organización:

N°	Ítems	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Claridad			Observación	
		S	CS	N	S	CS	N	S	CS	N	S	CS	N		
14	Utiliza incentivos para motivar el trabajo realizado de su personal														
15	Impulsa a su personal a la realización de actividades														
16	Motiva al personal a interactuar con grupos de su entorno escolar														
17	Propicia relaciones interpersonales en su equipo														
18	Comparte las decisiones entre sus miembros														
19	Cuenta con material didáctico para promover el desarrollo de las actividades														
20	Realiza talleres de formación para capacitar a su grupo de trabajo														
21	Cuenta con recursos audiovisuales para llevar a cabo planes de formación														

*Ampliar para que se vea a traveseo*

✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓  
✓

Aplica:

Aplica con Correcciones:

No Aplica:

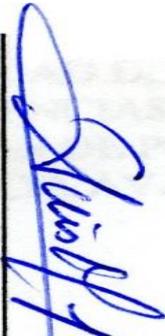
Datos del Experto:

Juvis Huarcampa

Grado Obtenido:

Doctor en Educación

Experiencia:

  
\_\_\_\_\_

Firma del Experto

CI: 13.045.403



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN EL LOGRO DE LA  
SATISFACCION LABORAL DE LOS DOCENTES EN EL C.E.I.P. MIS NIÑOS.  
MARACAY, ESTADO: ARAGUA.**

Estimado:

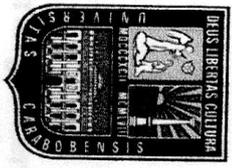
Para cumplir con el proceso metodológico de la investigación, se hace necesario validar el objetivo del instrumento; razón por la cual me dirijo a usted conociendo su comprobada expertidad en el área bajo estudio, a fin de cumplir en ese requisito. El instrumento que se presenta es para validar el cuestionario que se aplicara durante el desarrollo de la investigación titulada "Estrategias Gerenciales que Permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes". Desarrollada por la profesora Enelly J. Marrero P.

Lea el instrumento y marque con una (X) su criterio en cuanto a los aspectos: Coherencia, Claridad y Pertinencia.

Código	Apreciación cualitativa
S	<b>Siempre:</b> El indicador se presenta en grado igual al ligeramente mínimo aceptable.
CS	<b>Casi Siempre:</b> El indicador no lleva al mínimo aceptable pero se acerca a él.
N	<b>Nunca:</b> El indicador no está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Agradezco su valiosa colaboración a la presente.

Anexo se encuentra: Instrumento y Planilla de Validación



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Estrategias Gerenciales que Permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes

N°	Ítems	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Claridad		Observación	
		S	CS	N	S	CS	N	S	CS		N
Usted como Docente Considera que el Personal Directivo dentro de su Organización:											
1	Desarrolla programas que abarquen las necesidades de la comunidad										en el nivel de la Gerencia
2	Impulsa el trabajo compartido sobre la base de participación										
3	Presta un servicio de ayuda a la comunidad										
4	Encamina a su personal para obtener los objetivos planteados										
5	Afianza los valores organizacionales en su personal										
6	Planifica tareas en función a los requerimientos considerando todos los aspectos de su organización?										

*Impulsi-  
CARABOBO*

### Estrategias Gerenciales que Permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes

N°	Ítems	Redacción			Pertinencia			Coherencia			Claridad			Observación	
		S	CS	N	S	CS	N	S	CS	N	S	CS	N		
Usted como Docente Considera que el Personal Directivo dentro de su Organización:															
7	Toma en cuenta una estructura organizativa para lograr los objetivos de la institución														
8	Dirige la integración de recursos que permiten alcanzar los logros														
9	Monitorea el rumbo hacia los objetivos planteados														
10	Incentiva a su personal para que realicen las actividades diarias														
11	Pone en práctica la comunicación asertiva														
12	Trabaja en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas grupales														
13	Genera satisfacción en su personal al realizar nuevas actividades														

Vine de la comunicación

Empieza con liderazgo efectivo.

Vine de la motivación. Utiliza incentivos motivacionales.

Estrategias Gerenciales que Permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes

Nº	Ítems	Redacción		Pertinencia		Coherencia		Claridad		Observación	
		S	CS	N	S	CS	N	S	CS		N
Usted como Docente Considera que el Personal Directivo dentro de su Organización:											
14	Utiliza incentivos para motivar el trabajo realizado de su personal										
15	Impulsa a su personal a la realización de actividades										
16	Motiva <del>al personal</del> a interactuar con grupos de su entorno escolar <del>trascendentemente</del>										
17	Propicia relaciones interpersonales en su equipo										
18	Comparte las decisiones entre sus miembros										
19	Cuenta con material didáctico para promover el desarrollo de las actividades										
20	Realiza talleres de formación para capacitar a su grupo de trabajo										
21	Cuenta con recursos audiovisuales para llevar a cabo planes de formación										

Cuenta con el recurso, nombramiento para la capacitación de su personal





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN EL LOGRO DE LA  
SATISFACCION LABORAL DE LOS DOCENTES EN EL C.E.I.P. MIS NIÑOS.  
MARACAY, ESTADO: ARAGUA.**

Estimado:

Para cumplir con el proceso metodológico de la investigación, se hace necesario validar el objetivo del instrumento; razón por la cual me dirijo a usted conociendo su comprobada expertidad en el área bajo estudio, a fin de cumplir en ese requisito. El instrumento que se presenta es para validar el cuestionario que se aplicara durante el desarrollo de la investigación titulada "Estrategias Gerenciales que Permitan el Logro de la Satisfacción Laboral de los Docentes". Desarrollada por la profesora Enelly J. Marrero P.

Lea el instrumento y marque con una (X) su criterio en cuanto a los aspectos: Coherencia, Claridad y Pertinencia.

Código	Apreciación cualitativa
S	<b>Siempre:</b> El indicador se presenta en grado igual al ligeramente mínimo aceptable.
CS	<b>Casi Siempre:</b> El indicador no lleva al mínimo aceptable pero se acerca a él.
N	<b>Nunca:</b> El indicador no está lejos de alcanzar el mínimo aceptable.

Agradezco su valiosa colaboración a la presente.

Anexo se encuentra: Instrumento y Planilla de Validación







Aplica:

Aplica con Correcciones:

No Aplica:

Datos del Experto:

Lesbela Castillo

Grado Obtenido:

Magister en Investigaciones  
Coordinadora de la Maestría

Experiencia:

Firma del Experto



CI: 11154381

## CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Ítems/ Sujetos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	XI
1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	31
2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	28
3	1	2	0	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	31
4	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	34
5	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	28
6	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	33
7	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	29
8	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	26
9	2	2	0	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	29
10	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	1	30
<b>Varianza</b>	0,17	0,17	0,32	0,23	0,26	0,17	0,26	0,23	0,17	0,26	0,26	0,26	0,1	0,1	0,26	0,26	0,26	0,27	0,26	0,26	0,23	4,8

S= 2

CS= 1

N= 0

$s_t^2 = VT = 5,87777778$

$a_{k-1} = \text{Selección 1} = 1,05$

$1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} = \text{Selección 2} = 0,82986767$

K= 21

$\sum s_i^2 = \text{Suma-Varianza} = 4,87777778$

Alpha de Cronsbach= 0,8713610

$$a = \frac{k}{k-1} \times \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$