

**LOS PROCESOS GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL Y RETENCIÓN DE DOCENTES EN LAS ESCUELAS PRIVADAS DE LA
REGIÓN OESTE DE PUERTO RICO, SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS
ECONÓMICAS Y AÑOS DE EXPERIENCIA**

**Por
Delia Ileana Montalvo Cotti**

Disertación doctoral sometida al Programa doctoral en Educación del Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico para obtener el grado de Doctor en Educación con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativo

Diciembre, 2020

**LOS PROCESOS GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL Y RETENCIÓN DE DOCENTES EN LAS ESCUELAS PRIVADAS DE LA
REGIÓN OESTE DE PUERTO RICO, SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS
ECONÓMICAS Y AÑOS DE EXPERIENCIA**

Nosotros, los miembros del Comité de defensa y el Comité de disertación doctoral de la estudiante, Delia Ileana Montalvo, certificamos que la investigación sometida por ésta cumple con los requisitos para las disertaciones doctorales establecidas por el Programa doctoral en Educación del Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico y, para que así conste, firmamos, certificando la aprobación de esta.

Aprobada: 25 November 2020
Fecha

[Signature]
Dr. Ramón Vélez Serra, Presidente del Comité

[Signature]
Dra. Laura Sepúlveda Padilla, Miembro del Comité

[Signature]
Dr. Waldemar Vélez Toro, Miembro del Comité

[Signature]
Dra. Maritza Lambory Hernández, Lectora de defensa

[Signature]
Dra. Norma Valle Padilla, Lectora de defensa

[Signature]
Dra. Mary Luz Martínez Aldebol
Coordinadora Programa Doctoral

[Signature]
Dra. Nancy Colón Aguilar, Directora
Departamento de Educación y Educación Física

[Signature]
Dr. Carlos Irizarry Guzmán, Director
Escuela de Estudios Graduados e Investigación

[Signature]
Dra. Nyvia Alvarado Rodríguez
Decana Asuntos Académicos

Fecha

12 enero 2021

Fecha

10 de diciembre de 2020

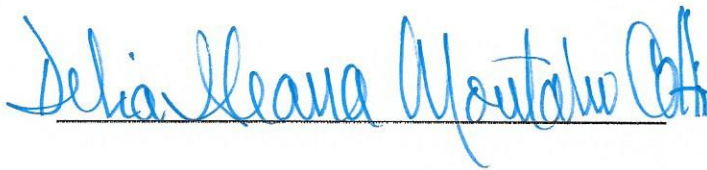
Fecha

10 dic 2020

Fecha

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Delia Ileana Montalvo Cotti, certifico que la Disertación doctoral titulada LOS PROCESOS GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL Y RETENCIÓN DE DOCENTES EN LAS ESCUELAS PRIVADAS DE LA REGIÓN OESTE DE PUERTO RICO, SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS Y AÑOS DE EXPERIENCIA, la cual presento como requisito para obtener el grado de Doctor en Educación del Recinto de San Germán, de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, es el producto de mi labor investigativa. Asimismo, doy fe de que este trabajo es original e inédito.



Prefacio

Dedicatoria

A mi esposo, Rafael García Álvarez, compañero y amigo, cuya motivación, respaldo y estímulo, hicieron de esta jornada intelectual, profesional y académica, una de crecimiento personal.

Agradecimientos

Agradezco a Dios la fortaleza, determinación y aliento que me ha brindado a través de este proyecto. La oportunidad que Dios me ha concedido de investigar, conocer y provocar cambios positivos en aquello que me apasiona, es un valor añadido a una vida ya completa y realizada. El camino recorrido fue desafiante y complejo, pero nunca lo recorrí sola. Deseo agradecer la sabia dirección del Dr. Damián Vélez Serra. Bajo su supervisión aprendí lecciones de disciplina en la elaboración de conceptos e ideas, así como de ejecución rigurosa en su implementación. Aprendí a coincidir con quien me enseñó a ver las cosas que no veía antes, y me enseñó a mirar con otros ojos la investigación y el conocimiento. Importante, también, agradecer al Comité de disertación, Dra. Laura Sepúlveda Padilla y Dr. Waldemar Vélez Toro por su guía y orientación. Mi agradecimiento al panel de expertos, Dr. Samuel Vélez Miranda, Dra. Aurea Araujo Irizarry, Dr. Mónico Sanabria Mercado, Dra. Eileen González Olivera y la Dra. Norma Valle Padilla, por sus aportaciones a la depuración del instrumento. A las Lectoras de Defensa, Dra. Norma Valle Padilla y Dra. Maritza Lamboy Hernández. Hacemos extensivo este agradecimiento al Dr. Lester Torres Rivera, así como al grupo de apoyo técnico del Centro de Informática y Telecomunicaciones de la Universidad Interamericana, Recinto de San Germán, por su valiosa ayuda.

RESUMEN

El propósito de esta investigación es conocer la relación que existe entre los procesos gerenciales de planificación, dirección y control, la satisfacción laboral y cómo estas variables se relacionan con la retención de docentes en la profesión magisterial. Los años de experiencia y las características económicas de los participantes también se tomaron en consideración para la investigación.

El estudio investigó la población docente del nivel secundario de las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico no adscritas a un consorcio o sistema educativo. Aquellas escuelas que entregaron una carta de colaboración a la investigadora fueron confirmadas como participantes del estudio, para un total de 10 escuelas. El personal docente del nivel secundario de las escuelas confirmadas, luego de consentir su participación por escrito y contestar el instrumento de investigación, resultó en una muestra de 35 docentes ($n=35$).

El instrumento de investigación consistió de un cuestionario titulado, *Cuestionario de procesos gerenciales y satisfacción laboral del maestro*, preparado por la investigadora. Los datos se analizaron utilizando el programa SPSS v 26 para calcular correlación Pearson, efecto del tamaño y la estadística descriptiva (media, desviación estándar y varianza).

Los resultados mostraron que existe una relación entre los procesos gerenciales de planificación, dirección y control y la satisfacción laboral y retención de docentes. La investigación no encontró una relación significativa entre los procesos gerenciales, la satisfacción laboral y las características económicas de los docentes y los años de experiencia. La expectativa de la investigadora era proveer más factores de información acerca del tema de la población escogida. La investigación logró los objetivos para los cuales se diseñó. Las relaciones estudiadas fueron significativas para algunas de las variables, no así para otras.

Tabla de contenido

Página de aprobación	<i>i</i>
Certificación de autoría	<i>ii</i>
Prefacio	<i>iii</i>
Resumen	<i>iv</i>
Índice de tablas	<i>vii</i>
Índice de apéndices	<i>ix</i>

Capítulo I. Introducción *1*

Antecedentes del problema	<i>1</i>
Planteamiento del problema	<i>7</i>
Justificación	<i>14</i>
Propósito	<i>16</i>
Objetivos	<i>19</i>
Pregunta del estudio	<i>20</i>
Subpreguntas	<i>20</i>
Hipótesis alternativa	<i>21</i>
Hipótesis nula	<i>22</i>
Marco teórico	<i>22</i>
Teoría de gerencia de Fayol	<i>23</i>
Teoría de acción de Leithwood	<i>29</i>
Teoría de gerencia de Drucker	<i>34</i>
Teoría de motivación e higiene de Herzberg	<i>38</i>
Análisis crítico del marco teórico	<i>41</i>
Delimitaciones de la investigación	<i>44</i>
Definición de variables conceptuales y operacionales de la investigación	<i>45</i>

Capítulo II. Revisión de literatura *48*

Introducción	<i>48</i>
Planificación del director de escuela y la satisfacción laboral del docente	<i>48</i>
Planificación del director de escuela y la retención del docente	<i>54</i>
Dirección del director escolar y la satisfacción laboral del docente	<i>55</i>
Dirección del director escolar y la retención de docentes	<i>58</i>
Control del director escolar y la satisfacción laboral del docente	<i>59</i>
Control del director escolar y la retención del docente	<i>62</i>
Características económicas del docente y la satisfacción laboral del docente	<i>64</i>
Características económicas del docente y la retención del docente	<i>66</i>
Años de experiencia del docente y la satisfacción laboral del docente	<i>69</i>
Años de experiencia del docente y la retención del docente	<i>69</i>
Resumen de la revisión de literatura	<i>70</i>
Aportaciones y limitaciones de la revisión de literatura	<i>72</i>

Capítulo III. Método 74

Diseño 75

Población 75

Muestra 76

Instrumento del estudio 77

Procedimiento para determinar la validez del instrumento 81

Panel de expertos 81

Procedimiento para determinar la confiabilidad del instrumento 84

Estudio piloto 84

Procedimiento para recopilar datos 89

Diseño estadístico del estudio 91

Capítulo IV. Resultados 92

Introducción 92

Resultados del estudio piloto 92

Resultados del estudio formal 94

Datos demográficos del estudio formal 96

Resultados Subpregunta 1 97

Resultados Subpregunta 2 100

Resultados Subpregunta 3 107

Resultados Subpregunta 4 112

Resultados Subpregunta 5 116

Capítulo V. Discusión 122

Introducción 122

Discusión de los resultados Subpregunta 1 122

Discusión de los resultados Subpregunta 2 124

Discusión de los resultados Subpregunta 3 127

Discusión de los resultados Subpregunta 4 130

Discusión de los resultados Subpregunta 5 132

Conclusiones 134

Recomendaciones 136

Limitaciones 137

Referencias 139

Apéndices 148

Índice de tablas

- Tabla 1.** *Miembros del panel de expertos 83*
- Tabla 2.** *Relaciones entre las variables del cuestionario del estudio piloto 94*
- Tabla 3.** *Distribución de la variable años de experiencia 97*
- Tabla 4.** *Relaciones de variables planificación, dirección y control del director de escuela 99*
- Tabla 5.** *Procesos gerenciales del director de escuela y la retención de docentes 100*
- Tabla 6.** *Relación de variables de reafirmación o crisis/abandono del docente y la planificación del director de escuela 101*
- Tabla 7.** *Reafirmación o crisis/abandono del docente y la planificación del director de escuela 102*
- Tabla 8.** *Relación de variables de reafirmación o crisis/abandono del docente y la dirección del director de escuela 102*
- Tabla 9.** *Reafirmación o crisis/abandono del docente y la dirección del director 103*
- Tabla 10.** *Relación de variables de reafirmación o crisis/abandono del docente y el control del director de escuela 104*
- Tabla 11.** *Reafirmación o crisis/abandono del docente y control del director de escuela 105*
- Tabla 12.** *Relación reafirmación o crisis/abandono del docente y los aspectos económicos 106*
- Tabla 13.** *Reafirmación o crisis/abandono del docente y aspectos económicos del docente 106*
- Tabla 14.** *Relación de variables años de experiencia, planificación del director y aspectos económicos del docente 106*
- Tabla 15.** *Años de experiencia, planificación del director y aspectos económicos del docente 109*
- Tabla 16.** *Relación de variables reafirmación o crisis/abandono del docente, aspectos económicos del docente y años de experiencia del docente 110*
- Tabla 17.** *Años de experiencia del docente, reafirmación o crisis/abandono del docente y planificación del director de escuela y aspectos económicos del docente 111*
- Tabla 18.** *Relación de variables años de experiencia del docente, dirección del director de escuela y aspectos económicos 112*

Tabla 19. *Años de experiencia del docente, dirección del director de escuela y aspectos económicos del docente 113*

Tabla 20. *Relación de años de experiencia del docente, reafirmación o crisis/abandono del docente, la dirección del director de escuela y los aspectos económicos del docente 114*

Tabla 21. *Años de experiencia del docente, reafirmación o crisis/abandono, y dirección del director de escuela 115*

Tabla 22. *Relación de variables años de experiencia del docente, control del director de escuela y los aspectos económicos del docente 117*

Tabla 23. *Años de experiencia, control del director de escuela y aspectos económicos del docente 118*

Tabla 24. *Relación de las variables años de experiencia, reafirmación de crisis/abandono del docente, control del director de escuela y los aspectos económicos del docente 119*

Tabla 25. *Años de experiencia del docente, control del director de escuela, aspectos económicos y reafirmación o crisis/abandono del docente 120*

Índice de apéndices

Apéndice A. *Autorización Junta de Revisión Institucional de la Universidad Interamericana de Puerto Rico* **149**

Apéndice B. *Certificación CITI Program de la investigadora* **150**

Apéndice C. *Planilla para la evaluación de los expertos* **151**

Apéndice D. *Carta de invitación* **152**

Apéndice E. *Carta de Consentimiento Informado* **153**

Apéndice F. *Cuestionario Los procesos gerenciales y la satisfacción laboral del docente* **154**

Apéndice G. *Plan de Acción para prevención y mitigación de la deserción docente* **155**

Apéndice H. *Certificación de edición de tesis* **156**

Capítulo I

Introducción

Antecedentes del problema

Las escuelas son organizaciones sociales abiertas, que constantemente interactúan en su entorno, con el fin de lidiar con las fuerzas externas que les rodean. Presentan unas características que las definen, como lo son el hecho que están constituidas por personas, y son orientadas hacia el cumplimiento de metas. Estas metas se alcanzan a través de un esfuerzo coordinado de los recursos humanos, que a su vez interaccionan con su entorno (Lunenburg, 2010).

En su obra, Lunenburg señaló la estructura compleja de las instituciones educativas, lo que las lleva a desarrollar esfuerzos determinados e intencionados para mantener su estabilidad. Sattelburger (2009) afirmó la declaración anterior al exponer que, dada la posición de las escuelas como organizaciones sociales, el futuro de las organizaciones está estrechamente ligado al futuro de la sociedad. Esta postura, presente desde el siglo pasado (Stein, 1999) sugiere entornos organizacionales complejos, donde permea la cultura, la política y la tradición.

Los fenómenos globales del siglo XXI han provocado la necesidad de nuevos paradigmas para la gerencia educativa en la búsqueda de estabilidad y sostenibilidad (Davies, 2005). A esta declaración, Davies añadió que el impulso y deseo de querer llevar la organización hacia el futuro, con una dirección que provea estructura e innovación, es evidente en las organizaciones educativas por sus constantes pruebas e intentos, reformas y abordajes que puedan atemperarse a los nuevos entornos.

La médula de cualquier estrategia que aspire a una exitosa implementación y permanencia estriba en el liderazgo y, por supuesto, en sus seguidores. En este caso, ese rol protagónico le pertenece al gerente escolar como líder de la institución, y a los maestros como seguidores y líderes situacionales. Afirmó Davies (2005) que en entornos donde el número de relaciones y contactos que ocurren se entrelazan asuntos complejos que pueden escalar en cualquier momento, y la relación maestro-gerente/líder hace la diferencia al insertar balance y conocimiento al conflicto. Loew (2010) enfatizó la importancia de la habilidad de los gerentes para trabajar participativamente junto a sus empleados para iniciar cambios y darle permanencia al progreso de la institución.

Los autores Jones y George (2010) otorgaron una importancia significativa a este proceso al establecer que el gerente “no solo articula una visión clara para los miembros de la organización, sino también los revitaliza y faculta para que entiendan la parte que desempeñan en la consecución de las metas organizacionales” (p.12). Un elemento de importancia, según estos autores, es la fuerte influencia que el liderazgo o dirección provee al componente humano de la organización, al aumentar su capacidad para enfrentar cambios y retos actuales. Muchos de ellos ocurren en escenarios de turbulencia e impredecibilidad. Por ende, según estos autores, la influencia y modelaje del líder es medular en la formación del potencial humano de la organización. De igual forma, Ostidick (2010) enfatiza el rol del líder en el desarrollo profesional del empleado, al proveer así mayores oportunidades de progreso y lograr satisfacción y permanencia del empleado en su empleo.

Por otro lado, y como consecuencia de la situación compleja de las instituciones educativas, uno de los efectos observables a finales del siglo XX y principios del XXI, es el fenómeno de la “puerta giratoria” o *turnover*. Este fenómeno se presenta cuando el maestro comienza a mostrar lo frágil de su enlace con la escuela, abandona la profesión en números significativos durante los primeros cinco años después de iniciado labores docentes, causando inestabilidad y pérdidas a la organización escolar (Griffin y Moorhead, 2012). A esta situación, la organización *National Foundation for Educational Research* (NFER, 2015), con sede en Inglaterra, añadió datos acerca del número reducido de maestros que ha entrado a la profesión magisterial durante los últimos años, en comparación con el número de maestros necesarios para llenar las vacantes. Los datos expusieron que la diferencia es alarmante debido a una disminución de los candidatos en el área de pedagogía provocada por las condiciones de trabajo poco atractivas de la profesión (NFER Report, 2015). Autores como Grant (2006) han expuesto razones para este fenómeno. Adjudican mayor peso a la naturaleza de la personalidad del candidato a maestro. Por ejemplo, la autora entiende que aquellos candidatos a la profesión magisterial que muestren persistencia, resiliencia y autoeficacia, son los que permanecen en la profesión, aun en ambientes complejos de trabajo.

Cooley y Yovanoff (1996) establecieron como resultado de investigaciones con 92 maestros de educación especial en riesgo de *burnout*, que existe una relación fuerte entre la satisfacción laboral y la rotación o *turnover* de maestros. Por otro lado, en un estudio realizado con 1,147 educadores de educación especial, y general, en Virginia, EE. UU., Billingsley y Cross (1992) identificaron elementos que inciden en la decisión del

maestro de permanecer en el empleo. Los investigadores reportaron que los niveles altos de satisfacción laboral están vinculados a un aporte gerencial de apoyo y niveles bajos de conflicto en el lugar de trabajo.

Boushley y Glynn (2012) incluyeron en su artículo estadísticas del Negociado de Estadísticas Norteamericano donde se reportó que en el año 2011, el 17.9% de la fuerza laboral dejó su empleo, comparado con el 22.6% en el 2006. Estadísticas similares son presentaron en el libro *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover* (Allen, 2008). En esta obra, el autor expuso la variedad de razones por las cuales los empleados abandonan su empleo, y clasifican dichas razones por niveles. El primer nivel en la clasificación se divide entre la salida voluntaria o involuntaria del empleado, donde la primera es iniciada por el empleado, y la segunda por el patrono. Dentro de la salida voluntaria, el autor presentó una subdivisión entre la salida voluntaria funcional y la salida voluntaria disfuncional. La salida voluntaria funcional incluye aquellos empleados que exhibieron pobre rendimiento o empleados cuyas destrezas pueden ser fácilmente reemplazadas. La salida voluntaria disfuncional se define como la salida de empleados valiosos que abandonan la organización, cuyas destrezas y peritaje son difíciles de sustituir.

Una subdivisión adicional que presenta el autor, bajo la salida voluntaria disfuncional, es la evitable o inevitable. La categoría de salida voluntaria disfuncional evitable emerge de causas que la organización puede influenciar o hacer algo para detenerlas, como una baja satisfacción en empleo. La inevitable emerge de causas que la organización no puede detener o contrarrestar, como situaciones personales del

empleado. Explicó Allen (2008) que cada una de estas razones tiene unas implicaciones organizacionales únicas. Como dato adicional de interés, para establecer los antecedentes de este estudio, el autor expuso los cambios demográficos de la sociedad, como lo son la migración, la reducción en los nacimientos, la evolución social y la globalización, como reductores potenciales del talento laboral como se conoce hoy. Establece, asimismo, la importancia de conocer las razones por las cuales las personas abandonan sus empleos voluntariamente. Al entender el por qué se van, se puede inferir por qué se quedan, y de esta forma tomar acciones para que la organización influya en estas decisiones.

Con los antecedentes antes descritos, de particular interés es el aumento en la pérdida de docentes, como se evidencia en las estadísticas del *Anuario Estadístico del Sistema Educativo de Puerto Rico* (Disdier, 2014). La gráfica mostró que durante el año escolar 2004-2005, 43,054 maestros laboraban para el sistema público. La misma gráfica muestra que para el 2011-2012, había a 33,079 en labor activa en el mismo sector (p. 18). Si bien la población a estudiarse en la presente investigación es diferente, lo que haya provocado este descenso en la clase magisterial puede tener implicaciones para la investigación.

El curso de esta investigación dirige su enfoque hacia los maestros del nivel secundario de las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico que no están afiliadas a un sistema, o consorcio. Esta región se compone de los pueblos de Yauco, Guánica, Sabana Grande, San Germán, Hormigueros, Mayagüez, Añasco, Rincón, Aguada, Aguadilla, Isabela, San Sebastián, Lares y Las Marías.

Con el propósito de conocer la población a estudiarse, se fue a los orígenes de la escuela privada. Board (2011) en un recuento de los elementos históricos y sociales que sirven de base y provocan su nacimiento, expuso que los sistemas educativos privados se remontan al siglo XVI, en la costa sureste de los Estados Unidos, donde aparecen los inicios de la educación privada, que en sus inicios fue de carácter religiosa. De hecho, según el autor, el sistema público organizado no presentó un volumen hasta mediados del siglo XIX. En la actualidad, en Estados Unidos, un 20% de los estudiantes están matriculados en escuelas privadas, y una considerable mayoría de 80% se educa bajo la responsabilidad educativa del Estado. En el año 2010, las estadísticas del Consejo de Educación de Puerto Rico reportaron cerca de un 71% de estudiantes matriculados en escuelas públicas, y un 29% en escuelas privadas (Disdier, 2014, p. 8).

Miles de maestros altamente cualificados laboran día a día para sistemas educativos privados, de naturaleza secular o religiosa, que no reportan al estado, aunque se rigen por algunas de las políticas y normas de este. Los docentes que laboran en contextos educativos privados, reflejan situaciones laborales diferentes en algunos aspectos a los vividos por los docentes del sector público. No obstante, muchos de los fenómenos gerenciales y programáticos convergen. La salida de docentes de los sistemas educativos privados es considerable (Gius, 2015).

Las declaraciones de Gius pudieran tener una relación estrecha con los hallazgos publicados en el reporte *El estado de la profesión magisterial en Puerto Rico* (Ediciones SM, 2010) cuya finalidad estriba en conocer las características sociodemográficas, necesidades y actitudes de la clase magisterial privada y pública en Puerto Rico, a través

de un cuestionario distribuido a 43,054 maestros de escuela pública, y 15,660 maestros de escuela privada. Se presenta el informe como parte de los antecedentes que provocan un estudio más detallado de los elementos que pudieran originar la salida de docentes, o el fenómeno de la puerta giratoria de maestros en las instituciones educativas.

Para los inicios de este siglo, se anunció que el 50% de los nuevos docentes renunciarían a su labor antes de cumplir los primeros cinco años en la profesión (Woods, y Weasmer, 2004). Los autores analizaron las causas de la insatisfacción en los maestros y posibles estrategias para afrontar el problema. Los autores entienden que de identificarse los aspectos que provocan insatisfacción en el maestro desde temprano en la experiencia docente, se podrían proveer alternativas a la salida del docente de la profesión magisterial.

A través de los autores de los estudios citados, se presenta la antesala a un fenómeno identificado desde el siglo pasado, y que ha presentado interrogantes que todavía demandan análisis y estudio. Literatura pasada y reciente indica que el mismo fue y sigue siendo una causa de preocupación e inestabilidad para la gerencia educativa de los planteles escolares en todos los niveles.

Planteamiento del problema

Esta investigación trata de responder a una situación de pérdida de docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico, y la relación que esta situación pueda o no tener con la satisfacción laboral de los maestros. El modelo a utilizar para analizar los factores que determinan la pérdida, o el riesgo de pérdida, son los procesos

gerenciales de planificación, dirección y control, enmarcados en teorías de gerencia y satisfacción laboral.

La satisfacción laboral que deriva el maestro de su profesión tiene un efecto en su permanencia en el empleo. En un estudio realizado en Puerto Rico por Tolosa (2000) se destacó la urgencia de evaluar y reformular las estrategias que se utilizan actualmente para reconocer la labor del maestro. A través del análisis de los resultados, se observó que los niveles de satisfacción alta en los maestros corresponden a factores que están relacionados con procesos administrativos.

La satisfacción laboral es un tema de interés en la empresa desde el siglo pasado. Con el propósito de contextualizar la problemática, Calvacante (2004) mencionó que los intentos de comprender las causales de la satisfacción en el empleo radican en el profesional, en la naturaleza del trabajo o en relaciones entre el individuo y el contexto del empleo. En su investigación, el autor añadió que, aunque ha sido un tema estudiado, los hallazgos han logrado nada significativo y pocas afirmaciones han logrado hacerse. No obstante, estableció que las implicaciones en términos de la productividad, ausentismo, retención del empleado y estabilidad organizacional son significativas.

Rutebuka (2000) informó que en la nación americana se han conducido hasta ahora sobre 3,300 estudios sobre el tema de la satisfacción laboral. La investigadora enfatizó el efecto de la importancia que el trabajo tiene en el individuo, no solamente por el tiempo que invierte en él, sino porque para muchas personas, el empleo toca todas las áreas de su diario vivir. Robbins y Judge (2013) coinciden con los hallazgos anteriores

cuando exponen que el trabajo debe brindar satisfacción, edificación y autorrealización al individuo.

Hasta mediados del siglo pasado, la creencia de que el lugar de empleo debía ser uno placentero y edificante no era popular. Según Owens (1989) el lugar de trabajo llevaba la consigna de imposición y de obligación sin que mediaran aspectos positivos de crecimiento humano. Investigadores, educadores, psicólogos y sociólogos, a través de la observación, experimentación y estudios, trajeron nuevas ideas y revolucionaron la industria del trabajo. El autor presentó que para esa misma época, comenzaron los estudios acerca de la satisfacción laboral en la educación, pero no fue hasta la segunda mitad del siglo XX que se le dio importancia a la dimensión humana de las organizaciones educativas. Con este auge, las escuelas han dado apertura a la comunicación, creatividad, cambio y reforma de la relación maestro-organización, aunque no todos estos cambios han aportado a la satisfacción laboral del maestro.

Otros hallazgos, como el de Toro Vázquez (2002) establecen que las relaciones interpersonales positivas, sumadas a un programa de desarrollo profesional, resultan en un nivel de satisfacción alto en el maestro. De hecho, Chiavenato (2009) estableció que como resultado de niveles altos en la motivación del maestro en el empleo, se observaron niveles altos de satisfacción laboral y, por ende, se establece un efecto de permanencia y retención del maestro en la profesión.

La problemática de la retención no se circunscribe al salón de clases o al plantel escolar. En la nación americana, específicamente en el estado de Texas, se estima que la

pérdida de maestros anual asciende al 40% en maestros de escuela pública, y que esta pérdida tiene un costo de \$329 millones de dólares al año (Darling-Hammond, 2003). Esta suma significativa de fondos se usa para contrarrestar el efecto de la *puerta giratoria* en las escuelas al reclutar nuevos maestros, maestros sustitutos, e invertir en herramientas para estabilizar la escuela. Según la autora, el impacto de la inestabilidad en la facultad docente tiene implicaciones serias y de largo alcance para los estudiantes. Entre estas implicaciones está un efecto negativo en los logros académicos de estos, y una disminución en las experiencias educativas significativas.

Según Gius (2015) el fenómeno de la deserción docente está directamente relacionado con la satisfacción laboral del maestro. El autor, a través de datos extraídos de *Schools Staffing Survey 2007-08*, analizó información de 39,710 maestros de escuela pública y privada, relacionada con el entusiasmo, la satisfacción, la intención de abandono y la transferencia del lugar de trabajo, y la importancia que éstos le daban a su profesión. Los resultados del estudio revelaron que los maestros de escuelas privadas estaban más satisfechos con su profesión que los maestros de las escuelas públicas, siendo estos últimos más propensos a abandonar el magisterio por otra profesión.

A través de los estudios de Dupriez, Delvaux y Lothaire (2016) se observó que las condiciones de trabajo del docente, tales como la preparación académica, las licencias profesionales, el tipo de población estudiantil, el nivel socio-económico de la población estudiantil, la carga académica, y el nivel de enseñanza, tienen un efecto significativo en la permanencia del maestro en la profesión. Fisher (2011) añadió otros elementos adicionales, como lo son el estrés laboral y la *quemazón* o el *burnout*. Sus hallazgos

establecieron que estos dos elementos pueden predecir la satisfacción laboral del maestro, y, por ende, la salida de la profesión magisterial de los maestros de nivel secundario.

Aunque los hallazgos mencionados anteriormente establecen que sobre el 30% de los maestros abandonará la profesión durante los primeros cinco años, Kukla-Acevedo (2009) aseveró que un maestro se torna efectivo en conseguir mejoras en el desempeño académico de los estudiantes, precisamente después de los primeros cinco años de experiencia en la profesión. Explicó la autora que las condiciones de trabajo adecuadas deben estar presentes para que el maestro pueda rebasar este tiempo inicial de mayor riesgo de insatisfacción y abandono de la profesión. Factores como el apoyo de la administración, manejo del salón de clases y el comportamiento o conducta de los estudiantes son determinantes para sobrepasar este umbral.

Las condiciones de trabajo a las que se hace referencia en el párrafo anterior, están contenidas en la gerencia educativa que toma lugar en el plantel escolar. Al tomar los procesos gerenciales como elemento de análisis, se pueden hacer inferencias relacionadas a que la gerencia que da apertura a niveles altos de motivación es una que trabaja adecuadamente la planificación, la dirección y el control. Leonard y Trusty (2016) afirmaron que los procesos gerenciales están presentes en todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o propósito, ocurren en todos los niveles organizacionales y operan de forma integrada. A raíz de esta afirmación de los autores, se podría inferir que los procesos gerenciales a estudiarse en esta investigación tendrán un efecto sobre la satisfacción laboral y la retención de maestros en la población estudiada. Esta inferencia necesita ser corroborada y el establecimiento de relaciones

entre las variables arrojará luz hacia posibles conductas organizacionales y gerenciales que propicien o no la pérdida de docentes, a través de los procesos gerenciales.

En su investigación, Hughes, Matt y O'Reilly (2014) realizaron estudios en lo que ellos denominan *hard-to-staff schools*. Las razones de esta clasificación se deben a que son escuelas que contienen un alto número de estudiantes de bajo aprovechamiento académico, dificultades de aprendizaje o frecuentes problemas de disciplina. Los investigadores reclamaron haber encontrado pocas investigaciones con este tipo de institución y, por ende, su estudio abrió espacios para indagar y establecer relaciones de deserción docente en estos ambientes escolares.

Un ejemplo de esta situación la presentó Billingsley (2002) cuando destacó la amenaza que representa, para la población estudiantil con necesidades especiales, la salida de maestros cualificados para atender este sector. Explicó que la pérdida es multisectorial, al afectar negativamente al estudiante, a la economía de la escuela y a la estabilidad de la organización educativa.

Otros autores presentaron la retención de maestros de ciencias y matemáticas como un serio problema, al establecer que uno de los grupos de mayor incidencia en la salida de la profesión, eran precisamente los maestros de estas materias (Tai, Qi Liu, y Fau, 2007). Los autores expusieron la relación próxima que existe entre un programa de orientación al docente de nuevo ingreso y salarios competitivos con la retención efectiva de maestros de ciencia y matemáticas. Si estos dos elementos están ausentes, la salida de maestros tiende a suceder con más frecuencia. La organización Edvantia (AD, 2007)

confirmó estos hallazgos al establecer que sus datos identificaron las siguientes características de los maestros que dejan la profesión: han enseñado por menos de cinco años, están próximos a retirarse, son de raza blanca, enseñan ciencias o matemáticas, y son féminas.

No obstante, Keller (2007) difirió de los autores antes señalados al exponer que la crisis del abandono de la carrera magisterial no es generalizada. Alega el autor, que se circunscribe a algunos sectores académicos y distritos escolares. Sus observaciones lo llevaron a concluir que hay menos maestros que salen, de los que aparecen en las estadísticas citadas. Afirmó también que el número mayor de maestros en retirada se encuentran en el primer año de trabajo, no después de cinco años de experiencia.

La problemática presentada en este trabajo es expuesta en un flujo de elementos entrelazados como lo son la satisfacción laboral, los procesos gerenciales, los años de experiencia y las características económicas, y cómo estos elementos se relacionan o inciden en la retención de docentes en las escuelas privadas que presenta los desafíos de estabilidad y permanencia en su facultad docente, claramente evidenciados en la literatura reciente. Estableciendo las relaciones entre las variables mencionadas, se constará si esta relación existe, y si está asociada a la salida o permanencia, de los maestros del sistema.

Justificación

La investigación de los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y la retención de docentes, toma en consideración la problemática de retención de docentes en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico. Este fenómeno, que afecta tanto la estabilidad de la institución educativa, como el aprovechamiento académico de los estudiantes, encontrará muchas de las respuestas a las preguntas de investigación planteadas a través del estudio de la población participante. El conocer las posibles razones para la deserción del docente ayudará a anticipar y tomar acción para la retención de maestros altamente cualificados y de alto rendimiento para la estabilidad de la institución.

Los criterios que justifican el estudio se toman de Hernández, Fernández y Batista (2006). La investigación posee una amplia base teórica. Las relaciones entre los procesos gerenciales, la satisfacción laboral y la retención de docentes, variables que se están estudiando para posibles relaciones, descansan sobre unas teorías sólidas, como lo es la teoría administrativa de Fayol (1916), la teoría de gerencia de Drucker (1954), la teoría de acción de Kenneth Leithwood (2010) y la teoría de satisfacción y motivación de Herzberg (1959). La problemática que da origen a este estudio encontró en estas cuatro teorías, bases sólidas sobre las cuales fundamentar la investigación, otorgar mérito a los datos y justificar conclusiones.

Otros criterios que justifican la investigación, lo son, la relevancia social. El estudio indaga las particularidades de una problemática nacional, así como global, a

saber, la deserción docente o el fenómeno de la puerta giratoria de los profesionales del magisterio. El Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (CEPR, 2019) reportó que, durante los años 2015-2019, se registró una pérdida del 12% de los docentes en las escuelas privadas, según los compendios estadísticos recopilados. La salida de docentes de la profesión afecta el mejor funcionamiento de las instituciones educativas, impactando el progreso académico de los estudiantes. De forma similar, se justifica también por sus implicaciones prácticas, ya que se da forma a un problema que en estos momentos es motivo de inestabilidad en los planteles escolares de las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico. Al conocer los orígenes y los procesos humanos y sociales que intervienen en la satisfacción laboral y su relación con los procesos gerenciales y la retención de docentes, en unión a las demás variables demográficas, pueden generarse nuevas estrategias dentro de la gerencia educativa, para hacer espacio a la solución de la problemática en cuestión a largo y a corto plazo.

Por último, el estudio se justifica dentro del marco de su utilidad metodológica. Implica la posibilidad de que se repita esta investigación con otros grupos, de distinta o similar naturaleza profesional, a través del uso del instrumento de recopilación de datos. Este instrumento provee información que luego se analiza para posibles relaciones e interconexiones. La metodología que se utiliza en esta investigación puede ser repetida en estudios posteriores para encontrar similitudes en otros grupos de estudio que presenten una problemática parecida. Repercute en asociaciones y convergencia de abordajes que redundan en el mejoramiento del desempeño y de la estabilidad de las instituciones educativas.

Propósito

El propósito de esta investigación es establecer la relación que existe, si alguna, entre los procesos gerenciales de planificación, dirección y control, y la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia. El estudio se dirige a conocer si existe una relación entre la satisfacción laboral y la retención de docentes en esa población. Como elemento importante, no se descarta la importancia de la anticipación al riesgo de la deserción docente.

Para la escuela, se torna casi mandatorio retener a un maestro efectivo. El maestro es uno de los pocos profesionales, cuyo empleo es una manera de ganarse el sustento de la vida, así como una misión de vida. La probabilidad de que el maestro desee hacer una contribución positiva a la sociedad a través de su profesión, es más fuerte que en otras profesiones (Carr, 2009). La autora estableció que la recompensa monetaria a los maestros no siempre hace la diferencia, sino que son más los aspectos no económicos de la profesión los que inducen a la salida de maestros. Entre estos aspectos están, la falta de un mentor al inicio de su carrera, ausencia de programas de desarrollo y crecimiento profesional, número excesivo de estudiantes por clase, y la percepción de falta de aprecio por parte de la gerencia por un desempeño satisfactorio.

Por otra parte, Petress (2007) sostuvo que existe una responsabilidad compartida con el gobierno y por parte de los padres de involucrarse más en el progreso académico de los estudiantes, convirtiéndose en parte del equipo de trabajo en el proyecto de

educación del estudiante. Este trabajo en equipo, hogar, escuela y gobierno, fortalece la profesión magisterial y fija al docente en la profesión, como producto añadido.

A fin de establecer la dirección y el propósito de esta investigación, se analizó un estudio realizado por Nieto (2009) donde el investigador encontró que aquellos maestros que muestran un nivel de motivación alto, exhiben también sentimientos de satisfacción laboral altos. Siguiendo esa línea de pensamiento, los efectos de la motivación del maestro en la satisfacción laboral y la relación que estos elementos puedan tener con la retención y la permanencia del maestro en la escuela, son significativos para este estudio. Cónsono con esta postura, Brown y Wynn (2009) encontraron que a medida que aumentaban los niveles de conflicto o de complejidad en escuelas que se encontraron *hard to staff schools* se hace menos atractiva la profesión docente para los maestros, en comparación con otras opciones de empleo disponibles, dados los patrones gerenciales que median en la organización educativa.

Para contrastar esta tendencia, Bennett, Brown, Kriby-Smith y Severson (2013) afirmaron que un clima positivo dentro de la escuela, donde permee la colaboración y las relaciones colegiales de apoyo y mentoría, propician la retención docente. Los esfuerzos, según los autores, deben dirigirse hacia el fortalecimiento de conexiones positivas entre maestros, gerentes educativos y estudiantes. De forma similar, Sterke, Goyette y Robertson (2015) establecieron que el desarrollo y el fortalecimiento de la inteligencia emocional en los maestros sería beneficioso para lidiar con situaciones difíciles en el entorno escolar, haciendo al docente más reflexivo en pensamiento y acción. Este

ejercicio fomenta la perseverancia en su desempeño, aun a pesar de trabajar en entornos complejos y bajo condiciones de trabajo difíciles.

Sedivy-Benton y Boden McGill (2012) establecieron que las renunciaciones y las salidas permanentes de docentes pueden reducirse si al momento de ser reclutados, los candidatos muestran las fortalezas emocionales para trabajar en ambientes que presenten situaciones de extrema pobreza y conducta problemática entre los estudiantes. El maestro que sea capaz de tomar control de la situación y encontrar apoyo de colegas y líderes educativos, está en disposición de mantenerse por más tiempo en sus funciones. Para conseguir esto, afirmaron los investigadores, la gerencia escolar necesita conocer la comunidad escolar y poder esbozar claramente dichas características al candidato, durante los procesos de reclutamiento.

Nodoye, Imig y Parker (2010) expandieron aún más las posturas anteriores al concluir que el aspecto de la gerencia escolar tiene un potencial mayor de predecir la retención o el abandono de la profesión que tiene sobre otros factores. La confianza y el respeto hacia el líder, la seguridad, la confiabilidad y la objetividad de las evaluaciones, el proveerles a los maestros con herramientas para la solución de conflictos, y la autonomía y la flexibilidad para innovar, pueden hacer la diferencia entre un maestro activo cuyo pensamiento contemple la permanencia o aquel que se retira hacia un cambio de empleo. En su obra *Management*, Daft (2008) definió la gerencia como “el logro de las metas organizacionales de una forma efectiva y eficiente a través de la planificación, organización, liderazgo (dirección) y control organizacional” (p. 7). El autor enfatizó en los procesos gerenciales como herramientas básicas, que unidas a las destrezas

conceptuales, humanas y técnicas del gerente, harán posible la estabilidad organizacional, y el logro de las metas institucionales.

Dadas las variables que aportan los procesos gerenciales de planificación, dirección y control, la satisfacción laboral y la retención de docentes, y cómo éstas puedan interactuar, pueden observarse relaciones de correlación, además de relaciones de riesgo potencial, que identificadas y colocadas dentro de un plan de acción, ayuden a las escuelas investigadas a desarrollar estrategias para prevenir la pérdida de docentes.

Objetivos

1. Determinar la relación que existe entre los procesos gerenciales y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico.
2. Determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico.
3. Identificar señales de riesgo de deserción de docentes al examinar la relación de variables, y elaborar plan de acción para detener la pérdida antes de que ocurra.
4. Analizar si los años de experiencia del docente inciden en la relación entre los procesos gerenciales, la satisfacción laboral y la retención de docentes.
5. Identificar las características económicas de la población seleccionada y conocer la relación entre éstas, la satisfacción laboral, y la retención docente dentro de las escuelas estudiadas a la luz de los procesos gerenciales, según los años de experiencia.

Pregunta del estudio

1. ¿Qué relación existe, si alguna, entre los procesos gerenciales de planificación, dirección y control, la satisfacción laboral y la retención de docentes de las escuelas privadas de la región del oeste de Puerto Rico no afiliadas a un sistema o consorcio, según sus características económicas y años de experiencia?

Sub preguntas

1. ¿Qué relación existe entre los procesos gerenciales y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico?
2. ¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico?
3. ¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de planificación, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico?
4. ¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de dirección, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico?
5. ¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de control la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico?

Hipótesis

Se plantean las siguientes:

Hipótesis alternativa.

1. Existe una relación entre los procesos gerenciales y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia. ($p < .05$)
2. Existe una relación entre los procesos gerenciales y la satisfacción laboral de docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia. ($p < .05$)
3. Existe una relación entre el proceso gerencial de planificación, la satisfacción laboral y la retención de los docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia. ($p < .05$)
4. Existe una relación entre el proceso gerencial de dirección, la satisfacción laboral y la retención de los docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia. ($p < .05$)
5. Existe una relación entre el proceso gerencial de dirección, la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia. ($p < .05$)

Hipótesis nula.

El concepto nulo de las hipótesis alternativas de correlaciones o asociaciones entre las variables previamente indicadas corresponde al convencionalismo estadístico: Hipótesis nula: (H_a . $r=0$ vs. Hipótesis alternativa: r no es igual a 0, $\text{Alpha} = .05$. Este convencionalismo estadístico permitirá determinar las significancias de las medidas de correlaciones que muestren las variables y así tomar la decisión estadística apoyada en los datos que provean las medidas de las variables. Para tomar las decisiones estadísticas sobre las hipótesis del estudio, éstas serán analizadas mediante el concepto estadístico matemático, “Si $z < -1.96$ o $z > +1.96$ ”, se rechazan las hipótesis nulas y se aceptan las hipótesis alternativas”.

Marco teórico

El estudio de los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y la retención de docentes de las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico, extrae sus fundamentos de la Teoría de gerencia de Drucker (1954), la Teoría de Acción de Leithwood (2010) y la Teoría de higiene y motivación de Herzberg (1974). Estas tres teorías, entrelazadas en el andamiaje de los procesos gerenciales de Fayol (1916), constituyen los fundamentos de la investigación que aquí se presenta, a unirse con las particularidades económicas del grupo a estudiarse, según los años de experiencia.

A continuación, se describen los fundamentos gerenciales que constituyen el marco teórico de esta investigación.

Teoría de gerencia administrativa de Henri Fayol.

Durante la primera parte del siglo XX, el industrial Fayol (1916) proveyó las bases para lo que hoy se conoce como la Teoría de gerencia administrativa. Fayol elaboró los principios gerenciales que formaron la teoría a través de una vasta y exitosa experiencia como técnico, geólogo, científico y filósofo; pero no fue hasta 1929 que el documento principal se hizo público y se reprodujo, primero en Europa y luego, para 1949, en EEUU (Fayol, 1949).

La Teoría de gerencia administrativa, según la concibiera su autor, percibía la administración, no como una responsabilidad de unos pocos, sino extendida a través de toda la organización. Según esta teoría, todas las actividades que se llevan a cabo en una industria pueden ser distribuidas en uno de seis grupos que siempre están presentes, como, por ejemplo, las actividades comerciales, las compras, ventas e intercambios. Según Fayol, estas son actividades siempre presentes en una industria. Asimismo, lo son las actividades financieras o administración de capitales, las actividades de seguridad y protección de la empresa y las personas, las actividades de contabilidad, tales como inventarios, costos y estadísticas, y, por último, las actividades gerenciales, como la provisión o planificación, organización, mando, coordinación y control.

Todas las actividades mencionadas anteriormente, de acuerdo a Fayol, conllevan cuidado y previsión. Sin embargo, la mayoría de ellas son esencialmente técnicas y especializadas en su foco de acción. La teoría de gerencia administrativa da especial atención a las actividades gerenciales. Sostiene que este aspecto contiene una amplia esfera de influencia en la totalidad de la empresa. El autor sostuvo que la función

gerencial es canalizada únicamente a través de los miembros de la organización. O sea, que se torna operativa a través del personal o *cuerpo social*.

En su teoría, el autor aludió a ciertas condiciones reguladoras del buen funcionamiento del *cuerpo social* y los llama principios, aludiendo a la flexibilidad y a la capacidad de adaptación que tienen los mismos. Los principios gerenciales que se describen a continuación, según establece el autor de la teoría, son los más frecuentemente utilizados, a saber: división de trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de intereses individuales al interés general, remuneración, centralización, cadena de mando (Fayol, 1949) o jerarquía (Fayol, 1916), orden, equidad, iniciativa y unión o unidad del personal.

Estos principios más frecuentemente utilizados se llevan a cabo, según establece la teoría, a través de cinco grupos de operaciones, denominados en la actualidad como procesos gerenciales, los cuales se mencionan, primeramente, sin detalle, para luego especificar su función y justificación en la teoría. Estos son: planificación, organización, mando o dirección, coordinación y control.

Bajo estas bases de principios y procesos que operacionalizan la gerencia, la administración no se presenta en la teoría como un privilegio exclusivo ni responsabilidad apartada para el supervisor o jefe. Es más una función compartida, y extendida, a través de toda la organización.

La presente investigación toma los procesos gerenciales, elementos angulares de la Teoría de gerencia administrativa de Henri Fayol (1949), y los ubica como variables

del estudio. A continuación, se detalla cada uno de estos procesos para claridad y especificidad de lo que anticipa el estudio.

Planificación o Previsión de la gerencia.

Planificar o prever significa calcular el futuro y hacer provisión para él. La planificación se manifiesta de varias maneras, la principal es formular un plan de acción. Un plan de acción esboza los resultados esperados, las etapas en que se divide hasta su culminación, las estrategias o métodos a utilizar, y el tiempo que tomará el cumplimiento de sus partes. El plan descansa en los recursos de la organización, naturaleza e importancia del trabajo y en las tendencias futuras que a su vez dependen de las actividades técnicas, financieras y comerciales.

Según Fayol (1949), la preparación de un plan de acción es uno de los asuntos más complejos e importantes de toda empresa. Se indican las metas y objetivos, las responsabilidades de cada departamento para su cumplimiento, la coordinación de las partes y la armonización del todo organizacional, junto con la conducta organizacional bajo principios y las normas de administración y de gerencia sana.

Fayol estableció algunos aspectos importantes en la preparación de un plan de acción, tales como unidad, continuidad, flexibilidad y precisión. Estos aspectos deben ser llevados a cabo por un gerencial que posea unas cualidades esenciales y que llene las siguientes condiciones: destreza para dirigir, energía, coraje moral o entereza, estabilidad y continuidad del dirigente, conocimiento, experiencia y competencias en las áreas especializadas de la organización. Fayol (1916) concluyó que la planificación “*no es*

profecía”; que nunca se realizará exactamente como prevista, pero sí debe reducir al mínimo la confusión de lo imprevisto.

Organización de la gerencia.

De acuerdo con Fayol (1949) organizar una empresa es “*dotarla de todos los elementos necesarios para su funcionamiento, materia prima, capital, herramientas y personal*” (p. 60). Expandió su concepto de que, provista la empresa de estos elementos, el *cuerpo social* estará en mejor posición de llevar a cabo las funciones de la misma. Entre los aspectos a vigilar dentro de los procesos gerenciales de la organización se encuentran: implementación del plan de acción, alineación de los elementos sociales y materiales de la organización, concertar acciones y esfuerzos, vigilar la equidad y justicia en contrataciones y salarios, disciplina, orden, vigilar por un balance en la reglamentación, y velar por la organización jerárquica, reclutamiento y formación del personal.

Dirección o comando de la gerencia.

Según Fayol el propósito fundamental de este proceso es conseguir el máximo rendimiento de los empleados para el mayor beneficio de la empresa. El arte o la destreza de dirigir estriba en las cualidades o en las características personales del gerencial, unidos al conocimiento de principios administrativos. El autor enfatizó algunas de estas cualidades que el gerente que desea ser efectivo en el comando o en la dirección de la empresa, debe poseer. El gerente debe conocer su personal, debe eliminar al empleado incompetente, debe conocer los acuerdos y los convenios que unen a la empresa y los empleados, debe dar un buen ejemplo, o sea, ser un modelo para sus

empleados. Debe llevar a cabo auditorías o revisiones periódicas de la organización, reunir a los gerenciales asistentes para reenfocar la unidad de dirección y esfuerzo, no permitir que los detalles lo desenfocan de su norte, que es apuntar hacia la unidad, la energía, la iniciativa y la lealtad entre el *cuerpo social*.

En el proceso de planificación, se adjudica una gran responsabilidad a la persona del gerente y se enfatizan una serie de cualidades que facilitan los aspectos antes mencionados, tales como: salud física, inteligencia, cualidades morales (determinación, sentido del deber, valentía), educación, cultura general, capacidad administrativa, conocimiento general de las funciones más esenciales de la empresa, y las competencias más abarcadoras que apunten hacia el área de su especialidad. Estos aspectos inciden, en su mayoría, con el componente cognoscitivo del gerente y se consideran esenciales para el ejercicio de sus funciones de comando y de dirección (Fayol, 1949).

Coordinación de la gerencia.

Fayol afirmó que el proceso gerencial de coordinación estriba en armonizar todas las actividades para que se efectúen exitosamente. La alineación de los aspectos materiales, sociales, funcionales y orgánicos hace posible llevar a cabo su rol organizativo de acuerdo con los propósitos establecidos en la planificación original. La coordinación debe estar contenida dentro de las actividades técnicas, comerciales y financieras de la empresa. En una empresa eficientemente coordinada, se observa que cada departamento trabaje en armonía con los demás con el propósito de lograr eficiencia, producción y buen orden de los recursos. En una empresa bajo una coordinación eficiente, permea un flujo de comunicación entre los departamentos con el

propósito de trabajar en apoyo uno del otro. La coordinación de una empresa se traduce en la revisión y la evaluación eficiente de itinerarios de trabajo y de planes de acción, sincronizados a la realidad de lo esperado y de lo planificado.

Control de la gerencia.

Este proceso consiste en la verificación de las funciones de la empresa y sus miembros en conformidad con el plan de acción adoptado (Fayol, 1949). A través de este proceso gerencial se fortalecen los procesos, se identifican áreas débiles o errores con el fin de corregirlos y prevenir que se cometan nuevamente. Las dimensiones organizacionales están sujetas al control: personas, conductas y acciones, actividades técnicas, comerciales, financieras, de contabilidad y de seguridad.

La función de control es responsabilidad del supervisor de cada área y debe llevarse a cabo de forma periódica y a tiempo. De suma importancia para la eficiencia del control organizacional, es conocer el objetivo y las condiciones bajo las cuales el control se implementa. Otros aspectos a considerar lo son la imparcialidad, el tacto y el grado de competencia que ejerce éste.

El proceso gerencial de control resulta beneficioso para el gerente, siempre y cuando se haga de forma correcta. Esta área arroja luz a la operación organizacional con detalles que la supervisión formal no logra captar, evita sorpresas, y facilitando la anticipación de posibles dificultades, al ser un proceso conectado a todas las actividades de la organización. El proceso gerencial de control requiere una atención constante y sostenida, no solamente un evento y, definitivamente, no un evento aislado.

Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia, se circunscribe a utilizar los procesos de planificación, dirección y control únicamente, entendiendo y resaltando el efecto que éstos puedan aportar al estudio. Los procesos de organización y coordinación no son utilizados para la investigación correlacional entre los procesos gerenciales, la satisfacción laboral y la retención de docentes para la población seleccionada.

Teoría de Acción de Leithwood.

Leithwood (2009) fija su foco de atención en el líder educativo y la influencia que este ejerce sobre el entorno escolar, particularmente sobre el impacto que la satisfacción laboral del maestro incide en el cumplimiento de las metas institucionales y el aprovechamiento académico del estudiante. Sus investigaciones originadas a mediados del 1970, cuando aún el impacto del liderazgo educativo comenzaba a dejarse sentir, dieron pie a decenas de artículos y libros que, a su vez, abrieron el campo de investigación para otros.

Leithwood inició y tomó parte en numerosos trabajos de investigación que dieron lugar a un marco conceptual que define y establece el liderazgo educativo como una función que existe dentro del entorno social escolar, que implica propósito y dirección, y que ocurre dentro de un proceso de influencia que es contextual y contingente (p. 19).

Las investigaciones sirvieron de base para su teoría de acción denominada *Liderando el logro estudiantil: una teoría de acción* (Leithwood, 2007). Estas afirmaciones iniciales acerca del liderazgo educativo establecen que un líder educativo

efectivo tiene el potencial de jugar un papel importante en el logro de las metas y de la satisfacción laboral del maestro. La evidencia suministrada por sus investigaciones sugiere que el liderazgo educativo impacta de forma tal al estudiante, que su influencia queda en segundo plano solamente frente a la instrucción directa brindada en la sala de clases a través del maestro (Leithwood, 2004). La afirmación anterior apoya el interés generalizado que se ha visto durante los últimos años a mejorar, formar y desarrollar el líder escolar como gestión medular de toda reforma educativa.

El autor establece que la influencia del líder educativo en la enseñanza y el aprendizaje se recibe de forma indirecta, a través de su influencia por la motivación del personal docente, su compromiso y las condiciones de trabajo existentes en el plantel escolar. Es precisamente dentro de las condiciones de trabajo del docente en el entorno escolar que Leithwood (2007), como resultado de observaciones, revisión de literatura e investigación, presenta cuatro dimensiones de liderazgo que el líder educativo efectivo tiene en su repertorio. Estas cuatro dimensiones fueron planteadas como resultado de las investigaciones del autor, formando el marco conceptual del liderazgo educativo eficaz (Leithwood, 2004). A continuación se detallan estas cuatro dimensiones.

Establecer dirección – Esta dimensión sienta las bases del andamiaje que estimula y motiva al maestro, al establecer y compartir el propósito institucional y profesional. Es dentro de este contexto que el líder desarrolla y cultiva una visión compartida que impulsa al maestro hacia el compromiso y el logro de las metas institucionales. Colocan un blanco elevado para que el profesional docente ambicione y alcance. La organización, planificación, clarificación de roles y objetivos, son parte integral de esta dimensión.

Desarrollar a las personas – Este aspecto requiere el afinar y cultivar las destrezas y el conocimiento de los maestros con el propósito de cumplir con los objetivos y metas organizacionales trazadas. En esta dimensión, el líder educativo establece relaciones de confianza y transparencia con los estudiantes, los padres y la comunidad, contenidas dentro de valores de respeto mutuo y empoderamiento. Además, es dentro de esta dimensión que el líder refina disposiciones, capacidades y compromiso del maestro y de la población escolar hacia la institución.

Rediseñar la organización – Esta dimensión se enfoca en establecer las condiciones de trabajo óptimas que maximizan las capacidades, los talentos y la disposición del maestro. El líder educativo fomenta culturas de colaboración y estructuras organizacionales destinadas al éxito de los miembros de la comunidad escolar, a la misma vez que conecta la escuela a la comunidad. La delegación, el trabajo en equipo y el manejo de conflictos son destrezas que están implícitas en esta característica del líder educativo eficaz.

Gestionar enseñanza y aprendizaje – Establece la creación de entornos profesionales productivos a través de la supervisión y el mejor uso de los recursos docentes y la infraestructura de la institución. El líder educativo establece expectativas altas para los resultados de la enseñanza, a la misma vez que evalúa cuán efectiva es la instrucción ofrecida por el maestro. Es en este aspecto que el líder gerencia la organización escolar de forma tal que el foco de la acción se concentre en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Estas cuatro dimensiones o categorías, según Leithwood (2007) están presentes en líderes educativos exitosos. Como parte integral del marco de referencia que forma parte de la teoría, el liderazgo educativo eficaz tiene una mayor influencia en el entorno escolar cuando su influencia está distribuida. En este aspecto, el autor no se limita a la distribución del liderazgo al compartirse con un principal asociado, sino que esta distribución de liderazgo incluye a maestros, padres, personal escolar y estudiantes.

La teoría de acción de Leithwood ha madurado hasta lo que se conoce hoy día como Liderando el logro del estudiante: Una teoría de acción (Leithwood, 2010). Esta teoría propone que la influencia que el líder escolar ejerce sobre el desempeño escolar del estudiante, o sea, la influencia de sus prácticas de liderazgo, fluya a través de cuatro direcciones: racional, emocional, organizacional y familiar.

La dirección racional incluye aspectos como el manejo del salón de clases, relaciones entre maestro y estudiante, y la calidad de la enseñanza. La dirección emocional apunta hacia la literatura que enfatiza la importancia de la satisfacción laboral del maestro como indicador de su dirección emocional. La responsabilidad del líder para atraer y retener docentes de excelencia es de suma importancia para el aprovechamiento académico del estudiante. Destaca la importancia de las prácticas de liderazgo óptimas para apoyar el personal docente del plantel escolar.

El aspecto familiar es otra dirección importante hacia el mejoramiento del logro académico del estudiante y como tal, el líder eficaz debe buscar maneras de mantener un vínculo cercano entre líder-maestro-estudiante. El aspecto organizacional tiene que ver con la estructura de la escuela, cultura organizacional y el estándar de los procedimientos

operacionales. Estos aspectos comprenden lo que la teoría denomina las condiciones de trabajo del docente.

De acuerdo con la teoría de Leithwood (2010) las cuatro direcciones en las que intervienen las prácticas de liderazgo educativo eficaz llevan, a su vez, a condicionar la enseñanza del maestro dentro de dos contextos diferentes: las condiciones de trabajo dentro del salón de clases y las condiciones de trabajo de la escuela en general (Leithwood, 2007). Entre las condiciones de trabajo a nivel de salón de clases se encuentran la cantidad de trabajo a la que está sujeto el docente, y la complejidad de dicha tarea. Cuando el maestro percibe que estas condiciones de trabajo son altamente complejas, sin que haya justificación razonable, la satisfacción laboral del docente disminuye, así como su efectividad en el salón de clases.

Contenidas dentro de las condiciones de trabajo en la escuela, se encuentran la cultura y clima escolar. Se incluyen dentro de este aspecto el control de la disciplina en el plantel, la seguridad, y la colaboración entre colegas. Otro aspecto que menciona la teoría dentro de las condiciones de la escuela, lo es la estructura escolar, que comprende el tamaño de la escuela, su localización y las facilidades físicas de la misma.

Un tercer aspecto que presenta la teoría, lo son las condiciones de trabajo a nivel de distrito. Esta condición influye en la eficacia, compromiso organizacional y la satisfacción laboral del maestro, y por ende, en su desempeño como docente. Algunas de éstas son: desarrollo profesional, salario y la frecuencia de los cambios programáticos y curriculares que absorba la escuela (Leithwood, 2007)

El propósito de estos frentes, dinámicos e interrelacionados, es orientar hacia la ejecutoria del líder educativo como gerente, motivador y catalizador del maestro, para que este a su vez facilite la enseñanza y haya aprendizaje pertinente y duradero por parte del estudiante. Si el maestro está satisfecho con sus condiciones de trabajo, si las prácticas de liderazgo eficaz son puestas en práctica, y fluyen a través de las direcciones con el foco apropiado, entonces existe un entorno educativo estable, donde los docentes perciben un ambiente de reto y de oportunidad (Leithwood, 2009).

Teoría de gerencia de Peter Drucker.

La teoría de gerencia de Drucker, establecida en 1954, se fundamentó en la figura del gerente, como dínamo y elemento vigorizante de la empresa. Según el autor, sin la figura del líder, una empresa no podría llevar sus recursos hasta convertirlos en producción. La teoría establece que la calidad y el desempeño del gerente son las únicas piezas críticas de ventaja que tiene la empresa dentro de una economía competitiva. En su obra clásica *The Practice of Management* (Drucker, 1954). Se explica cómo la gerencia es el organismo social encargado de propiciar el avance económico organizado, reflejar el espíritu humano de la era moderna, lejos de capturar el materialismo que muchos absorben y critican. El autor reclamó que el término *gerencia*, comúnmente utilizado como sinónimo de *jefe*, podría definirse únicamente a través de su función, y lo clasifica como un órgano, el órgano económico de la empresa. De acuerdo con esta definición, cada acto, decisión y deliberación debe contar con la dimensión económica. El autor catalogó la gerencia como una práctica que, lejos de ponerle límites a su esfera de acción y potencial, encierra una gran responsabilidad de acción creativa.

Drucker (1954) sintetizó la gerencia en tres tareas principales: gerenciar el negocio, gerenciar al gerente y gerenciar al trabajador y al trabajo. Para lograrlo, la función gerencial según se concibe por de la teoría, no es pasiva, sino activa y adaptativa, hasta obtener los resultados deseados. La planificación requiere iniciativa y seguimiento constante. Transforma lo deseado en lo posible hasta convertirlo en realidad. Solamente se logra, según el autor, a través de una gerencia consistente, intencionada y dirigida a la acción, que gerencia o administra por objetivos.

Gerencia por objetivos

La gerencia basada en objetivos es uno de los elementos más conocidos de la Teoría de gerencia de Drucker (1954). Esta estrategia encuentra función en la unión de esfuerzos de la totalidad de la empresa hacia una misma dirección. Cada miembro de la organización hace una contribución diferente de acuerdo con su talento, destreza y ubicación en la empresa, pero todos deben dirigirse hacia el mismo esfuerzo, y cada uno de esos esfuerzos y contribuciones, deben encajar perfectamente para la producción de un resultado integral, donde no haya duplicidad ni insuficiencias (p. 121). El plan de acción de una empresa debe basarse en que el buen desempeño de cada empleado esté enfocado hacia el éxito del todo.

Una gerencia alta que sea efectiva, según la teoría, tiene que poder dirigir la visión y los esfuerzos de los gerentes y subordinados hacia una meta común. Tiene que asegurarse que cada gerente conoce lo que se espera de él, y evaluar su desempeño por los resultados del mismo. Tiene que poder motivar a cada gerente hacia el máximo

esfuerzo en la dirección correcta, bajo la premisa de que las metas claras son más fáciles de alcanzar.

Drucker (1954) estableció que la estrategia de gerencia por objetivos debe incluir, por mencionar algunas, la definición clara de las metas y de los objetivos organizacionales, la definición de objetivos específicos para los miembros de la organización y la participación del trabajador en las decisiones de la empresa para lograr pertinencia. No limita la esfera de la teoría, ya que esta comprende también el establecimiento de parámetros de tiempo a cumplir, evaluación del desempeño de acuerdo con los objetivos, insumo y monitoreo del mismo, y recompensar e incentivar al empleado.

Drucker introdujo lo que él denominó *una filosofía de gerencia* que establece que las organizaciones necesitan principios que provean al individuo de capacidad y responsabilidad, a la misma vez que lo conduzcan hacia una visión y esfuerzo común, fundamentado en el trabajo en equipo, y que armonice las metas del individuo con las metas organizacionales. El autor aseguró que lo anterior es posible únicamente a través de la administración o gerencia por objetivos.

El trabajador de formación académica elevada (knowledge worker).

Para Drucker la competencia y los cambios en la economía requieran de un aumento en la flexibilidad y en la calidad de la empresa. Por ende, el trabajador debe contar con un alto nivel de educación y una autonomía cada vez mayor en su desempeño laboral. Drucker (1980) atribuyó el éxito de una empresa a la productividad de las personas, especialmente ejercida por aquellos trabajadores altamente cualificados, a

quienes la empresa considera los más productivos, los que le cuestan más a la empresa. El concepto del trabajador de formación académica elevada (*knowledge worker*) llama a la gerencia a convertir los recursos humanos y naturales en una acción productiva. Las personas son el recurso máspreciado de la empresa. Cada individuo determina su contribución, a través de la motivación que se facilite. De hecho, el autor enfatiza como funciones del gerente, crear un ambiente propicio para que el trabajador pueda rendir su máximo potencial.

La productividad del recurso humano, en especial el trabajador de formación académica elevada, requiere que sea ubicado donde su potencial sea incrementado, no donde su destreza sea improductiva. Esto requiere que el gerente conozca las fortalezas de sus empleados, lo que hace bien y dónde lo hace mejor. Una vez que el gerente identifique a su equipo, los coloca en tareas, o en funciones donde sus talentos pueden producir los mayores resultados, maximiza el potencial del ser humano y de la empresa. Este concepto no se refiere al desempeño en funciones rutinarias y repetitivas, sino al desempeño de individuos capaces de producir resultados diferentes. Drucker (1981) entiende que la gerencia debe, cada seis o nueve meses, preguntarle a sus supervisores, colegas y subordinados: *¿Qué hago yo en esta empresa que te ayuda a hacer lo que haces, y qué hago que te lo impide?* Es una manera de evaluar o determinar el éxito gerencial. Hoy este concepto o acción es el avalúo del desempeño gerencial.

Como parte de sus postulados, Drucker (1980) introdujo el aprendizaje continuo del trabajador. El trabajador debe conocer sus destrezas y sus fortalezas, y refinarlas. Implica que el trabajador de formación académica elevada esté constantemente en un reto

profesional para encontrar maneras de mejorar su desempeño. Para lograrlo, es necesario que el gerente esté en la disposición de dar participación al empleado, elevarlo, adiestrarlo, y brindarle autonomía. Este valor humano continuará incrementando su demanda en medio de una sociedad capitalista y competitiva. Como parte de la teoría de gerencia, Drucker (1980) le otorgó relevancia a la ubicación estratégica, y al desarrollo del potencial del trabajador de formación académica elevada, término acuñado originalmente en la teoría como *knowledge worker*.

Servicio al cliente, descentralización, comunicación, innovación y la ética del liderazgo

La teoría de gerencia (Drucker, 1954; Drucker, 1980; Drucker, 1981) abarcó no solamente conceptos y estrategias del manejo del día a día organizacional, sino una gama de principios y estrategias que aseguran la permanencia de la organización misma, a través de la descentralización, la sensibilidad hacia las necesidades del cliente, la necesidad de mirar al futuro, a sabiendas que traerá cambios que seguramente afectarán lo que se hace en el presente. La teoría contiene conceptos que ponen atención en la importancia de la comunicación como herramienta de enlace entre gerenciales, subordinados, y trabajadores manuales, y la ética del líder. Esta última, le otorga alta responsabilidad social, como modelo y agente de cambio.

Teoría de la motivación e higiene de Frederick Herzberg.

La teoría de los dos factores, conocida también como la teoría de motivación e higiene, ha marcado y definido los efectos en las actitudes de las personas hacia el trabajo. Esta teoría establece que los factores involucrados en producir satisfacción y

motivación laboral son distintos de los factores que llevan hacia la insatisfacción laboral. Por lo tanto, se establece una separación entre los factores que provocan satisfacción laboral, se determina que estos dos sentimientos no son opuestos. El sentimiento opuesto a la satisfacción laboral no es la insatisfacción, sino la no satisfacción. De forma similar, lo opuesto a la insatisfacción laboral no es la satisfacción, sino la no insatisfacción (Herzberg, 2008). Estos sentimientos se tradujeron en factores de insatisfacción y satisfacción. Los factores de insatisfacción, por ejemplo, no están relacionados con el contenido del trabajo, sino con el contexto del trabajo. Debido a que los factores de insatisfacción describen el contexto del trabajo en sus partes negativas que derivan insatisfacción, éstos son llamados factores de higiene. Representan las condiciones preventivas y ambientales que se encuentran en el trabajo (Herzberg, 1974). Según el autor, los factores de satisfacción fueron llamados motivadores porque, si están presentes con la frecuencia apropiada, motivan al empleado en el trabajo, y crean actitudes positivas de satisfacción laboral.

Esta teoría encuentra origen en los estudios realizados con 200 ingenieros y contadores pertenecientes a las industrias de Pittsburgh. Se les hicieron preguntas acerca de los eventos, que resultaron en un aumento en la satisfacción hacia su trabajo, o que, por el contrario, habían resultado en una reducción de satisfacción en el trabajo o no, y si los sentimientos expresados incidieron en el desempeño de su trabajo, bienestar y relaciones personales. Preguntas relacionadas a momentos en que experimentaron sentimientos de satisfacción o no, fueron cruciales para el establecimiento de la teoría, y si los sentimientos expresados incidieron o no, en el desempeño de su trabajo, bienestar y

relaciones personales. Estas respuestas fueron anotadas de acuerdo con los contextos de tiempo y ubicación de los participantes. Los resultados del estudio fueron replicados en cientos de ocasiones, y en varios lugares del mundo, con diversos entornos laborales. Se obtuvieron resultados similares (Herzberg, 1965, 1966, 1974, 2008).

La teoría de los dos factores, o teoría de motivación e higiene encontró su fortaleza y médula en las necesidades del ser humano. Un grupo de necesidades iniciadas en la naturaleza cruda del ser humano, una disposición natural de evitar daños provenientes del ambiente y de cualquier otra necesidad de satisfacción para suplir las necesidades básicas biológicas, son puntales en la formación de uno de los aspectos fundamentales de la teoría. Según Herzberg (1965) el otro grupo de necesidades conduce a una característica única del ser humano, la necesidad de alcanzar y obtener logros y experimentar crecimiento profesional. El estímulo del crecimiento y logro se encuentran en el contexto del trabajo, tarea o función. Por el contrario, el estímulo para la conducta que induce a esquivar daño se encuentra en el ambiente de trabajo.

Los factores que inducen a la satisfacción, son de acuerdo con Herzberg, los sentimientos de logro, reconocimiento, la tarea o trabajo mismo, el avance o posible crecimiento en el empleo, y la responsabilidad. Estos factores contribuyen considerablemente a la satisfacción laboral, pero poco determinan la insatisfacción laboral. Por otra parte, entre los factores que inducen a la insatisfacción, como factores de higiene, se encuentran: las políticas institucionales y administrativas, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad de empleo y

el estatus. Estos factores contribuyen considerablemente a la insatisfacción laboral, pero poco contribuyen con la satisfacción en el trabajo.

La teoría de motivación e higiene, según Herzberg (1974) es medular para resaltar una de las implicaciones más importantes de las actitudes de las personas hacia su trabajo. La teoría proveyó respuestas para la práctica de la gerencia de recursos humanos en la detección del tipo de gerente con que cuenta la empresa, y su influencia hacia sus subordinados. La teoría estableció que una de las funciones más importantes de un gerente es el desarrollo de futuros gerentes. Si el líder se detecta como un individuo guiado por factores de higiene, las implicaciones para el futuro de la compañía pueden ser de riesgo. El desarrollo del personal está ligado a la atmósfera institucional manifestada en la conducta de los supervisores y gerenciales, que se identifican como guiados por factores de higiene.

Análisis crítico del marco teórico.

La investigación de posibles relaciones entre los procesos gerenciales, la satisfacción laboral, y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico, encuentra bases sobre las cuales construir posibles relaciones dentro de las teorías de Fayol (1916), Drucker (1954), Herzberg (1974) y Leithwood (2010). La teoría de la gerencia, la teoría de acción, y la teoría de motivación e higiene, entrelazadas con el elemento de los procesos gerenciales de la teoría administrativa, forman las bases para la búsqueda de las relaciones que enmarcan las respuestas a las preguntas que provocan el estudio. Aunque en diferentes épocas, estos teóricos rompen con los esquemas de su tiempo. Con excepción de Leithwood (2010) los investigadores que

forman el marco teórico, vivieron en épocas impregnadas de rigurosidad, y uniformidad laboral, épocas ausentes de motivación al empleado, con pocos desafíos profesionales y mínima participación activa para la mayoría de los trabajadores, durante los inicios y mediados del siglo XX. Fueron también visionarios al establecer nuevos paradigmas laborales. Drucker (1954) describió un plan de acción de lo que Herzberg (1974) planteó como las actitudes que sirven de indicador. Por su parte, Leithwood (2010) dio énfasis a la satisfacción laboral del maestro, como respuesta a las prácticas de liderazgo eficaz por parte del líder educativo.

La teoría de gerencia de Drucker tomó al empleado y lo capacitó para tomar posesión emocional de la organización, mientras que Herzberg trazó una línea casi imperceptible, pero de resultados monumentales, para la estabilidad organizativa. Leithwood mostró que el ambiente y las condiciones de trabajo inciden en la satisfacción laboral y efectividad del maestro. Estas tres teorías, indispensables para esta investigación, se entrelazan exquisitamente para que, guiados por los procesos gerenciales de Fayol (1916) se pueda ver si existe o no, relación entre la satisfacción laboral y la retención de docentes, o el riesgo de perder docentes a causa de dinámicas dentro de los procesos gerenciales, a los cuales la gerencia es indiferente, prefiere ignorar.

Drucker reconoció al empleado como miembro de una comunidad laboral dentro del fenómeno social de la organización; Herzberg colocó al empleado motivado y satisfecho al frente de su máximo potencial, siempre y cuando sus necesidades sean atendidas adecuadamente. Leithwood estableció que cuando el maestro está satisfecho en

su entorno de trabajo inmediato y externo, a través de prácticas gerenciales eficaces, tiene una mejor disposición y un mayor grado de compromiso con la institución. Estos teoristas apuntaron hacia el ambiente como condicionante para la satisfacción del empleado y, por ende, su permanencia en la institución. El enlace que forman estas teorías ayuda a comprender qué impulsa a los maestros a permanecer en la profesión, y qué los provoca a la deserción.

Herzberg (1974) presentó posibles escenarios que, aunque no deciden insatisfacción cruda y evidente, socavan los cimientos del compromiso laboral del maestro. La no satisfacción con los factores de higiene opaca aún la satisfacción de un entorno participativo y colaborativo. Drucker (1954) insertó la descentralización de poder y la gerencia por objetivos, dos escenarios donde el empleado puede muy bien sentirse apoderado y validado, al recibir voz y autonomía para impactar positivamente el logro de las metas institucionales, lo que conecta los procesos gerenciales con la satisfacción laboral, y posiblemente, con la retención de docentes. Leithwood (2010) presentó prácticas de liderazgo que guardan similitud con los procesos gerenciales establecidos por Fayol (1916) con resultados que guardan relación con la teoría de motivación e higiene de Herzberg.

En función de la búsqueda de la relación entre los procesos gerenciales de Fayol la satisfacción laboral y la retención de docentes, o el riesgo de pérdida de éstos, las teorías de Drucker, Herzberg y Leithwood enmarcan esta investigación. Proveen dirección hacia la búsqueda de respuestas. Las razones de la rotación o *turnover* de

maestros dentro de las escuelas privadas en estudio, pudiera encontrar su respuesta en el análisis de las poblaciones a investigarse a la luz de las teorías expuestas aquí.

Delimitaciones de la pregunta de investigación

El estudio descriptivo de relaciones de variables de esta investigación analiza tres de los cinco procesos gerenciales, a saber: planificación, dirección y control. Los conceptos de satisfacción laboral y retención, asociados con las características económicas y los años de experiencia, forman el marco de análisis para comprobar la hipótesis y cumplir los objetivos de la investigación. No se toman en cuenta otros elementos como género, edad, preparación académica o situación geográfica.

La investigación también delimita su alcance a los maestros de las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico no afiliadas a un sistema o consorcio. No se incluyen otros maestros de escuelas públicas, o privadas pertenecientes a un sistema o consorcio de la misma región. Tampoco se consideran escuelas en otras regiones de Puerto Rico que no sea la región oeste. El estudio concentra la atención en maestros del nivel secundario con un mínimo de dos años de experiencia. No se incluyen docentes de niveles elementales o primarios, así como maestros de menos de dos años de experiencia en la profesión. El estudio no comprende otro personal dentro del plantel escolar que no sean los docentes. Se utiliza un diseño de correlación de variables, y se excluye la consideración, o el supuesto de causa y efecto.

Definición de variables

Planificación en la gerencia educativa – La planificación, en su definición conceptual, es la función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades (Robbins y Coulter, 2005). Schermerhorn (2010), por su parte, definió el concepto como el proceso de establecer objetivos de desempeño y determinar qué hacer para lograrlo. Para fines de esta investigación, esta variable, en su aspecto operacional, se define como aquellas funciones que involucran la participación o no de maestros en asuntos operativos y filosóficos de la institución. Indicadores a observarse y medirse lo son: la adherencia a las metas y objetivos organizacionales del docente, su inherencia en la dirección futura de la institución, modificaciones al currículo y programa escolar que les son permitidos.

Dirección en la gerencia educativa – En su definición conceptual, dirección es la función de la administración que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados (Robbins y Coulter, 2005). Por otro lado, Robbins (2004) la definieron como el proceso por medio del cual se despierta el entusiasmo de la gente hacia el cumplimiento de las metas organizacionales. Operacionalmente, esta variable se define como aquellas funciones del líder educativo que inciden en sentimientos de apoderamiento, seguridad y bienestar por parte del maestro, o la ausencia de estos sentimientos, que provoquen la permanencia o no del docente en la institución. Incluye las estrategias dirigidas a desarrollar, motivar y expandir el compromiso del maestro hacia la institución. Aspectos como la disponibilidad

del líder a las necesidades del docente, palabras de encomio y motivación, interacciones claras y consistentes, son algunos de los indicadores de la variable dentro de este proceso.

Control en la gerencia educativa – En su dimensión conceptual, el control es la función de la administración que consiste en vigilar el desempeño actual del empleado, compararlo con la norma y emprender las acciones que hicieran falta (Robbins y Coulter, 2005). Por su parte, Schermerhorn (2010) lo definió como el proceso de formación y medición del desempeño laboral, comparando los resultados con los objetivos institucionales. En la dimensión operacional, la variable que comprende el proceso de control se define como las acciones de corrección o apoyo y las funciones de inducción, supervisión y mentoría dentro de la escuela que el gerente educativo realiza por el docente hacia el mejoramiento de su desempeño y cómo éstas son percibidas por el docente. A través de un cuestionario se podrá medir y analizar lo antes expuesto.

Satisfacción laboral de los docentes – Esta investigación utiliza la definición de Griffin (2011) donde el autor estableció que la satisfacción laboral es la actitud que refleja el grado al que un individuo se siente gratificado o satisfecho en su trabajo. Operacionalmente, y para fines de este estudio, la satisfacción laboral se define como el grado de comodidad, compromiso, entrega y permanencia en la escuela por parte del docente. Esta investigación estará utilizando un instrumento diseñado para determinar el grado de satisfacción laboral de la población en estudio.

Retención de docentes – Chiavenato (2005) definió la retención de empleados como conservar al personal contratado y capacitado por la empresa. El autor estableció que la retención exige cuidados especiales, tales como, planes de remuneración

económica, prestaciones sociales, higiene, seguridad social, sistema de premios e incentivos, salarios, ascensos y sanciones. Para fines del estudio, la variable de retención se define como el número de maestros que permanecen en la escuela luego de que los procesos gerenciales se establezcan, así como gestiones para establecer satisfacción laboral.

Características económicas – Esta variable demográfica se define como las actividades que los hombres desarrollan para sufragar las necesidades que les son propias (Dermardirossian, 2006). Como variable de interés en esta investigación, las características económicas se definen como los ingresos y beneficios de la clase magisterial de la población estudiada.

Se han presentado los elementos básicos que dan marco a la investigación, entre ellos, los fundamentos teóricos, trasfondo, variables, e hipótesis. Estos aspectos en conjunto forman el armazón inicial de esta investigación, que se justifica detrás del filtro de la relevancia social, implicaciones prácticas y su utilidad metodológica. En conjunto, estos elementos definen el estudio y el análisis de una problemática que afecta a miles de estudiantes en busca de una educación con educadores estables, no en movimiento giratorio constante.

Capítulo II

Revisión de Literatura

Introducción

La pérdida de docentes en el magisterio y las razones para su salida voluntaria, a la misma vez que conocer factores que inciden en su retención, es causa de cuidados y estudios. La revisión de literatura presentada muestra la satisfacción laboral y su relación con la retención de docentes enmarcada en los procesos gerenciales de planificación, dirección y control. Respondiendo al marco conceptual que fundamenta el estudio.

Los temas que se desarrollan en este capítulo, son la planificación gerencial y la satisfacción laboral docente, la planificación gerencial y la retención de docentes, la dirección gerencial y la satisfacción laboral docente, la dirección gerencial y la retención de docentes, el control gerencial y la satisfacción laboral, el control gerencial y la retención de docentes, las características económicas y la satisfacción laboral, las características económicas y la retención de docentes, los años de experiencia y la satisfacción laboral y los años de experiencia y la satisfacción laboral.

Planificación gerencial y la satisfacción laboral docente

El Departamento de Educación de los Estados Unidos prepara anualmente lo que se conoce como el *Teacher Follow-up Survey (TFS)*. Este documento es un seguimiento de una muestra de 4,750 maestros extraída de la población total de maestros de los 50 estados de la nación que participan anualmente en el *Schools and Staffing Survey*. Esta encuesta TFS, se ha publicado en seis ocasiones, preparada por el Negociado del Censo en EEUU, y es auspiciada por el Centro Nacional para Estadísticas en Educación

(NCSS). El estadístico responsable del proyecto, Keigher (2010), estableció que esta encuesta llevaba como propósito proveer información acerca de cambios en la movilidad y las tendencias de deserción del profesional docente. Esta iniciativa mostró el interés y la anticipación ante una situación que pudiera repercutir en la pérdida de docentes de excelencia, que afectan así la educación de la población escolar.

En una investigación realizada con el propósito de conocer los efectos que tienen las características del maestro, las características de la escuela y las características de la organización en la retención de los docentes, se estableció, a través de una muestra de 782 maestros, que el 83.5% de los participantes estaban planificando trabajar como maestros hasta su retiro (Hughes, 2012). Los resultados del estudio, según el investigador, establecieron una relación estadística significativa entre la experiencia de enseñanza, el estatus socioeconómico, el salario, la carga de trabajo, las relaciones con los estudiantes y los padres, los recursos tecnológicos presentes en la escuela, y la retención del maestro en la profesión.

En otra investigación cualitativa realizada con maestros de ciencia en una escuela de difícil reclutamiento, los investigadores Hodges, Tippins y Oliver (2013) encontraron que dos razones para la salida voluntaria de dos maestros eran la desprofesionalización y la desvalorización del maestro y de su aportación al lugar de trabajo. Los investigadores encontraron una alta demanda de empleo para los maestros de ciencia. No obstante, de seguir éstos con sentimientos de minusvalía, la salida de este personal docente necesario y muchas veces difícil de conseguir, continuará ocurriendo. En sus recomendaciones, los investigadores añadieron sugerencias a los distritos escolares para evitar que continúe la

tendencia, tales como la participación e inclusión de estos maestros en las decisiones del currículo y aspectos fiscales de la institución. Hancock (2009) investigó las tendencias de salidas voluntarias de maestros de música en un estudio realizado con estadísticas de TFS. Sus resultados indicaron una disminución en la fuerza laboral docente de esta materia, a la misma vez que presentó sectores de la nación con necesidad de estos profesionales.

En un estudio realizado en los Emiratos Árabes, Dickson, Riddlebarger, Stringer, Tennant, y Kennetz (2014) encontraron que los maestros de primer ingreso experimentan desafíos de motivación extrínseca, como bajos salarios, pocos beneficios y carga de trabajo, como también factores intrínsecos, tales como poco desarrollo profesional y baja autonomía, que provocan una salida alarmantemente alta de docentes de primer ingreso en la profesión.

Investigaciones y documentación como las antes señaladas establecen la relevancia y el interés de la comunidad educativa científica respecto al tema, así como las relaciones entre los aspectos que provocaron la retención de aquellos profesionales que permanecen en el magisterio, filtrando la conexión a través de los procesos gerenciales de planificación, dirección y control y la satisfacción laboral, en la búsqueda de comprobar la hipótesis del estudio con la población escogida.

En una investigación efectuada con 30 maestros en Noruega, Skaalvik y Skaalvik (2015) presentaron sus hallazgos de alta satisfacción laboral entre la población estudiada cuando los elementos de autonomía en el trabajo, carga de trabajo predecible y planificada, entornos que propician el trabajo en equipo y valorización del desempeño

estaban presentes. Estos aspectos están directamente relacionados con el proceso gerencial de planificación, donde el director escolar tiene la capacidad de distribuir la carga de trabajo, delegar tareas y establecer las bases para la colaboración en el lugar de trabajo.

Con resultados similares, Lam y Yan (2011) realizaron un estudio longitudinal en Hong Kong con 17 estudiantes de pedagogía en su adiestramiento inicial luego de graduarse. En este estudio se tomaron en consideración las expectativas que los recién graduados tenían de lo que iba a ser su trabajo una vez comenzaran de lleno en labores docentes. Dos años más tarde, 11 de los 17, equivalente al 65% de los participantes, fueron entrevistados nuevamente. El estudio llevaba tres objetivos básicos: conocer la motivación de la muestra para enseñar como maestros, orientación hacia la enseñanza y métodos de enseñanza favoritos, y planes en su carrera profesional futura. Estas preguntas guiaron el estudio hacia la pregunta medular: Cómo cambia el nivel de satisfacción laboral y la orientación hacia la enseñanza una vez que el maestro experimenta la realidad de la docencia, comparada con momentos en que todavía no habían iniciado labores oficialmente. Los resultados de las entrevistas, de forma unánime, arrojaron que, en efecto, el trabajar con estudiantes y verlos desarrollarse, era motivo de satisfacción para los nuevos maestros. No obstante, la carga de trabajo docente y administrativo y la autonomía en su trabajo, o ausencia de la misma, difieren en lo que los maestros esperaban y lo que terminó siendo la realidad dos años después de su entrevista inicial. Los autores explicaron cómo una sobrecarga de trabajo docente y

una pobre planificación de parte del gerente educativo pueden erosionar la satisfacción laboral del maestro, e inclusive provocar su salida.

Paralelo a los estudios ya mencionados, Perrachione, Petersen y Rosser, (2008) seleccionaron al azar 300 maestros del nivel elemental, a los que se les administró una encuesta con el propósito de identificar las variables intrínsecas y extrínsecas que influyen en la satisfacción laboral. El foco del estudio apuntaba hacia cuán satisfechos se encuentran los maestros en su empleo de acuerdo con la filosofía, política y cultura institucional de la escuela donde se desempeñan. Encontraron una gama variada de factores externos como salario, políticas institucionales y programas de trabajo demandantes, así como de factores intrínsecos tales como participación, desarrollo y colegialidad del entorno profesional. El control y calibración de estos factores, es parte de los elementos contenidos en el proceso gerencial de planificación.

Otro de los factores que menciona la literatura para la insatisfacción de los maestros en la docencia relacionados a la planificación, es presentado por Coronado (2011). El artículo mostró varios factores que llevan al maestro de primer ingreso a niveles de estrés que inciden en una baja satisfacción laboral. Durante los primeros tres años en el empleo, las percepciones irreales que se crean durante el tiempo de observación y práctica docente confrontan al maestro de primer ingreso con la realidad de grupos con situaciones de disciplina, quejas de padres y un entorno escolar diferente al observado inicialmente. Estas situaciones, según el estudio, llevaron a los maestros de la muestra a sentirse chasqueados y decepcionados en sus primeras experiencias reales con la profesión. Según Coronado, esto tuvo que ver de forma directa con la planificación, o

falta de ella, que idealmente debe estar presente a la llegada del maestro reflejado en programas de inducción y asignación de mentores.

Íntimamente relacionado con el aspecto del proceso gerencial de planificación, Beach y Lindahl (2007) examinaron varios aspectos del papel que juega la planificación en sus variadas dimensiones. Los autores mencionaron aspectos tales como la percepción del maestro hacia la organización, si es una de aceptación y colaboración, o de aislamiento y conformidad. En su artículo, los autores hicieron mención de la escasa preparación del gerente escolar en procesos gerenciales de los modelos y prácticas de la planificación como proceso y concepto, limitándose en la actualidad a una función puramente gerencial. Es posible que la apreciación de los autores se encuentre linealmente ubicada con la insatisfacción laboral entre los docentes, que los estudios anteriores presentaron.

Skaalvick y Skaalvick (2015) informaron el estrés y la ansiedad provocados por la intensidad de las tareas docentes y largas horas de trabajo, como generador de una pobre satisfacción laboral. Como resultado de su investigación, los autores infirieron que maestros con niveles bajos de satisfacción laboral, que no comparten las metas y los objetivos organizacionales, que son instados a utilizar métodos de enseñanza los cuales objetan, y que confrontan pensamientos de abandonar la profesión, pudieran confrontar conductas que se perciben como no conducentes al mejor desempeño académico del estudiante. Algunas de estas conductas pueden ser, entre otros, niveles bajos de paciencia con los estudiantes, tiempo reducido para la preparación de sus clases, e indiferencia a las necesidades de los estudiantes y ausentismo. De hecho, Perrachione, Petersen y Rosser

(2008) afirmaron que la satisfacción laboral de los docentes sirve para predecir la salida de docentes de la profesión y son parte de las estadísticas de las bajas en retención de los planteles escolares.

Planificación y retención de docentes

Hughes, Matt y O'Reilly (2014) establecieron, por medio de una investigación correlacional no experimental, la fuerte relación que existe entre el apoyo del principal escolar y la retención de los docentes. Las áreas de apoyo emocional y ambiental fueron las más altas, o sea, las más deseadas y apreciadas por la facultad entrevistada, seguidas por el apoyo instruccional y técnico. Nuevamente, el apoyo emocional y ambiental proviene de la provisión de valores y creencias en el ambiente escolar que se han instituido a través del tiempo por medio de utilización adecuada del proceso de planificación. En el estudio que Hodges, Tippins y Oliver (2013) realizaron con maestros de ciencias y su satisfacción en la profesión, constataron por medio de entrevistas, que, compartir la visión institucional, cuando ésta es evidente y consistente, es una herramienta poderosa que ha probado tener un impacto positivo en la retención de docentes. Esta unidad de propósito otorga seguridad y oportunidades al maestro para explorar e innovar su docencia dentro de los parámetros de la visión institucional, además de proveer espacios para la autonomía en el área de peritaje del maestro. En su estudio, los investigadores encontraron que, cuando el líder educativo no proveía este ambiente a través del proceso gerencial de planificación, el maestro consideraba su salida voluntaria de la institución como efecto o consecuencia de la ausencia de los elementos mencionados.

Otro factor de importancia en la relación de la satisfacción laboral y el proceso gerencial de planificación, lo es la consideración que el director escolar le otorga a los años de experiencia del docente de más de dos o tres décadas en la profesión. En la mayoría de las ocasiones, la experiencia docente adquirida lo convierte precisamente en un perito. Tye y O'Brien (2002) en un análisis publicado a principios de siglo, presentaron evidencia acerca de cómo los maestros experimentados están también abandonando la profesión. Aquellos experimentados que permanecieron en la profesión por décadas, están llegando a su fin con la jubilación de miles de *baby boomers*. Si a esto se añade los miles que anualmente salen voluntariamente de la profesión de nuevo ingreso, y se suman aquellos que salen más tarde en la carrera magisterial, las cifras son preocupantes. Ante esta crisis, Toruño (2009) enfocó su atención hacia la función gerencial de planificación al ésta dirigirse hacia anticipar cambios y problemas para planificar opciones, estrategias y soluciones para ellos. Con las tendencias provistas en los estudios acerca de la salida de maestros de la profesión ya citados, la planificación pudiera significar una herramienta útil para un cambio de paradigma en la gerencia educativa.

Dirección y satisfacción laboral

La dirección gerencial consiste en hacer funcionar el cuerpo social de una empresa hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a través de la orientación, coordinación y motivación de los miembros de la organización. La función de la dirección gerencial se lleva a cabo a través del personal. En otras palabras, es la ejecución humana de la planificación.

Toruño (2009) en una extensa y analítica revisión de literatura, presentó cómo esta función conlleva la ejecución de un liderazgo motivador, dinámico, enfocado y estimulante. La función de dirección gerencial es humana y social, e indispensable para el funcionamiento integral de la institución. Según el artículo, algunos aspectos importantes de la dirección son: autoridad, motivación, comunicación y liderazgo. Todos estos elementos son angulares en el análisis de las variables del presente estudio.

La función gerencial de la dirección, con su componente fundamentalmente social, impacta la satisfacción del docente significativamente. Así lo manifestó Hopp (2009) en su trabajo de análisis de las teorías de gerencia del siglo XX, y cómo éstas han moldeado la gerencia educativa del siglo. El autor presentó una linealidad de influencia del liderazgo en el éxito de las empresas, sean educativas o comerciales, desde que los primeros filósofos comenzaron a tratar de entender la organización social, hasta los más recientes modelos socio-científicos de la gerencia que permean hoy día. Como complemento a las posturas anteriores, las investigaciones de Hughes, Matt y O'Reilly (2014) mencionaron la comunicación como un elemento importante al edificar ambientes colaborativos profesionales en las escuelas. En su estudio correlacional no experimental que utiliza una muestra de directores escolares y maestros provenientes de una escuela de difícil reclutamiento, los autores encontraron que una relación profesional-colaborativa entre el maestro y el director escolar se fomenta a través de foros abiertos, reuniones, y revisiones periódicas de las necesidades de la escuela y del maestro en particular. Los sentimientos de aislamiento, según Huges, Matt y O'Reilly, son conducentes a la insatisfacción en el empleo, así como sentimientos de falta de poder y sentido en su

ejecutoria en el aula de clases. Estos hallazgos son apoyados por el análisis de Coronado (2011) y Tye y O'Brien (2002) quienes aseveraron que los docentes han revelado sentimientos de frustración hacia la poca participación que tienen en lo que se enseña y cómo se enseña. En lugares donde se reclaman foros abiertos de comunicación, indicaron algunos docentes entrevistados, es aún más frustrante. Aumentan las expectativas, pero no se cumple con lo ofrecido.

Resultados similares a los anteriores se vieron en un estudio realizado entre maestras de los Emiratos Árabes, Dickson, Riddlebarger, Stringer, Tennant, y Kennetz (2014). Los investigadores presentaron evidencia de cómo incide la ausencia de comunicación y la ayuda por parte del principal escolar en sentimientos de menos valía personal y disminuye sus deseos de innovación. Basados en sus observaciones, los investigadores concluyeron que la gerencia de las escuelas debe hacer provisión para foros donde los maestros de primer ingreso puedan ventilar frustraciones y dudas, a la misma vez que encuentran mentores que sirvan de modelaje y apoyo.

La salida voluntaria de docentes ha llegado también a las escuelas Charter. Sawchuk (2015) presentó en su artículo la necesidad creciente que estas escuelas están experimentando de maestros que permanezcan más de uno o dos años. En entrevistas de salida de maestros que dejan la institución, se evidenció que una de las razones mencionadas con más frecuencia es la falta de apoyo. El maestro siente abandono y su carga de trabajo se torna aún más pesada cuando esos sentimientos están presentes. Estos sentimientos impiden la innovación en el trabajo del docente. La innovación de una facultad es resultado de un liderazgo educativo dinámico por parte del principal. El

estudio reveló que, si el maestro es estimulado, y revitalizado con nuevos retos que despierten y provoquen su ingenio, los sentimientos de satisfacción laboral y retención son más positivos.

Dirección de la gerencia y retención docentes

Hancock (2009) estableció a través de su investigación concentrada en la salida de maestros de música de la profesión docente o de la escuela de procedencia, que una de las causas de su retirada era el propósito de encontrar liderazgo de apoyo en otra institución. No obstante, los resultados de este estudio también mostraron que el 50% de los maestros de música que salen de la profesión, regresan posteriormente a la docencia en algún momento.

El docente necesita mentoría y apoyo, pero siendo que el director tiene en su haber responsabilidades múltiples que en ocasiones no permiten tiempo para un programa de inducción al maestro de nuevo ingreso, Rath (2014) identificó cuatro herramientas electrónicas que brindan un servicio similar. Es como tener mentores electrónicos o mentoría a distancia que provee contenido y servicios diseñados para refrescar las destrezas del maestro y aumentar su peritaje en el manejo de la materia que enseña. En instituciones donde se ha utilizado este modelo, la retención de docentes ha visto un aumento.

En un estudio realizado por Stuit y Smith (2010) que utiliza datos provenientes del *National Center for Education Statistics* del 2003-2004, el *Staffing Survey* y el *Teacher Follow-Up Survey*, los investigadores observaron la diferencia en la deserción

docente entre las escuelas Charter y las escuelas públicas con el propósito de entender mejor las condiciones organizacionales de las escuelas Charter a través del análisis de la salida voluntaria de maestros. Según los autores, en las escuelas Charter se identificó el fenómeno de una baja retención en niveles aún más altos que en escuelas del estado. Una de las razones que dieron los maestros encuestados, fue su insatisfacción con las relaciones entre el maestro y la gerencia.

Como parte de las estrategias de retención, que emplea el proceso gerencial de dirección, los maestros de algunas de estas escuelas eran invitados a participar de iniciativas en la preparación y desarrollo de su currículo y el diseño de sus clases en equipo basados en los conceptos medulares de cada materia. Sumado a estas acciones, algunas escuelas Charter han adoptado la política denominada *Commit to Five*, donde se le solicita al maestro, antes de ser reclutado, que se comprometa a permanecer en la institución por lo menos cinco años. De esta forma aseguraban algo de estabilidad para el proceso de enseñanza-aprendizaje del estudiante con el apoyo de la dirección escolar (Stuit y Smith, 2010).

Control de la gerencia y la satisfacción laboral

El proceso gerencial de control se enfoca en la verificación de los resultados de las acciones de la organización y sus miembros, con la intención de corroborar que sean cónsonos con la planificación y la dirección. En su análisis, Toruño (2009) describió cómo la supervisión y la evaluación son parte integral de este proceso, una siendo continua y de constante revisión; la otra permanente y con el propósito de utilizar la

información para la toma de decisiones correctivas. La autora expone que, para establecer la validez de la función gerencial de control, los resultados debían ser consistentes con las normas institucionales, planificación y estándares organizacionales, tales como objetivos y metas. El proceso de control coordina los esfuerzos de los miembros de la organización para proveer unidad y apoyo, fundamentado en la retroalimentación constante durante todo el proceso.

Algunas de las causas más señaladas por los maestros para su bajo nivel de satisfacción en la profesión lo son la ausencia de apoyo durante sus primeros años en la docencia y un sentido de aislamiento y disfunción, aun para los maestros veteranos, que desean mejorar e innovar. Watkins (2005) en su artículo acerca del rol del director escolar en atraer, desarrollar y retener maestros, señaló los procesos de mentoría y las visitas de supervisión seguidas de reuniones de retroalimentación con el propósito de bajar niveles de ansiedad y frustración en el docente de nuevo ingreso y afinar las destrezas necesarias para el docente no solamente para sobrevivir, sino para sobresalir y permanecer en la profesión del magisterio. Posturas similares las sostiene Hoerr (2005), quien aseveró que el director es una figura decisiva en la satisfacción laboral del maestro a través de la creación de una cultura de aprendizaje, donde el docente desee crecer profesionalmente a través de la exposición a mayores desafíos o nuevas estrategias. El rol fundamental del director escolar está en observar y conocer a su facultad con tal tino que pueda anticipar las estrategias de control que resultan más adecuadas para cada uno.

El proceso de control, con sus fundamentos en la supervisión y evaluación de los miembros de la organización, según Howard (2003) debe caracterizarse por la fluidez, la

continuidad y consistencia de los procesos. Cross (2011) en un estudio cualitativo llevado a cabo con maestros de tres años de experiencia o menos, entrevistados en diferentes escuelas, examinó el papel preponderante del director escolar en la retención de maestros de nuevo ingreso. Los hallazgos del estudio establecieron la diferencia que ha significado, en las tareas del maestro, contar con equipos profesionales colaborativos, donde los compañeros maestros intercambian impresiones acerca de sus clases y de sus estrategias de enseñanza. Este tipo de supervisión entre pares es una de las modalidades más aceptadas entre los docentes, y que genera una mayor satisfacción en el empleo.

En una dirección de pensamiento similar, Goldstein y Noguera (2006) afirmaron que los maestros no entran a la profesión con altos índices de eficiencia y eficacia, aun los que tienen un trasfondo académico sólido. Se requieren varios años de desarrollo para formar y modelar las características y destrezas necesarias para que el maestro conozca y supla las necesidades de los estudiantes. Esta tarea tradicionalmente recae sobre el director escolar. La realidad, según los autores, es que el director escolar en la gran mayoría de las veces, no tiene el tiempo para hacerlo. El artículo presentó la evaluación entre pares como una de formación formal y efectiva para el desarrollo de maestros de nuevo ingreso.

Sungu, Ilgam, Parylo y Erdem (2014) presentaron los resultados de sus investigaciones en un estudio cuantitativo realizado durante el curso escolar 2012-2013 con una población de sobre 1000 maestros, donde resaltaron una alta satisfacción laboral en las escuelas privadas en Turquía, versus los números que presentan otros autores en escuelas públicas del país. Estos resultados sugieren que las condiciones de trabajo son

más favorables en escuelas privadas que en las públicas. Esto representa un dato significativo para esta investigación, siendo que la muestra de esta investigación será tomada de la escuela privada. Como dato adicional, los maestros de escuelas privadas evaluaron la conducta del director escolar como gestor de la supervisión instruccional de forma más positiva que en las escuelas públicas. Los investigadores midieron la relación entre los dos factores, satisfacción laboral y un alto índice de aceptación en la supervisión instruccional del director escolar y ambas tienen una tendencia de correlación alta.

Tucker (2015) presentó un ángulo más complejo de la supervisión y evaluación, como procesos esenciales de la función de control. El investigador estableció que, en la medida en que se trate a los maestros como profesionales, demandando resultados de excelencia de su desempeño, en esa medida el maestro responderá llenando las expectativas. Los procesos de supervisión y evaluación deben ser alineados a la remuneración, otorgando un pago alto a aquellos maestros de excelencia que así lo evidencian en su desempeño.

Control de la gerencia y retención de docentes

Las investigaciones que se presentan a continuación señalan un efecto significativo en la retención del maestro condicionado a factores directamente relacionados con la gerencia escolar. Gaziel (2014) realizó un estudio con 280 maestros en Israel con el propósito de buscar relaciones entre las dimensiones organizacionales de la satisfacción laboral y permanencia de los maestros en su empleo. Los hallazgos del estudio señalaron que un liderazgo vigoroso y asertivo de parte del director escolar y un

clima organizacional de apoyo evoca una mayor eficiencia en el desempeño docente, y, por ende, un sentimiento de control y permanencia entre los maestros.

Tilman (2008) realizó un estudio estadístico para examinar la relación entre los años de experiencia, salario, la supervisión docente y el efecto de estos factores en la satisfacción laboral de 81 maestros del sur de California. El autor esperaba encontrar una línea causal para la crisis de retención de docentes que al momento experimentaba esa área de la nación. En el estudio se utilizaron dos instrumentos, la encuesta del *Job in General* (JIG) y el *Job Descriptive Index* (JDI). Ambos instrumentos habían sido validados y utilizados anteriormente para medir satisfacción laboral. Los resultados no presentaron una relación significativa entre la satisfacción laboral y los años de experiencia, tampoco entre la satisfacción laboral y el salario. Por el contrario, los resultados señalaron una relación fuerte entre la satisfacción laboral y la supervisión. Los resultados, según los autores, revelaron que las condiciones de trabajo relacionadas a la supervisión del director escolar son más significativas que las relacionadas a los otros dos factores. Resaltaron los autores en sus conclusiones que los hallazgos pueden infundir energía y datos que aporten a las estrategias en la búsqueda hacia la retención de docentes.

En un estudio longitudinal ya analizado anteriormente en esta revisión de literatura, Lam y Yam (2011) encontraron sentimientos de frustración en los maestros participantes en la investigación, según evidenciaron en respuestas a cuestionarios y entrevistas. Los investigadores infirieron que ésta pudiera ser la antesala del abandono de la profesión. Según los hallazgos del estudio en la muestra estudiada, el maestro entendía

que su entrega a largas horas de trabajo académico y una gerencia rígida podría extinguir el entusiasmo por la profesión docente, y llevarlos a abandonarla.

Darling-Hammond y Barnett (2006) estimaron que la alta incidencia de salidas de maestros de la profesión le cuesta al gobierno entre \$8,000 y \$48,000 por maestro, dependiendo de lo que se entienda que pierde de aprendizaje el estudiante de la localidad donde ocurra la renuncia de ese maestro. La autora enfatizó el elemento costo, ya que este dinero se pudiera muy bien utilizar más eficientemente en mejorar salarios, y desarrollando mejores programas de supervisión, evaluación y mentoría. El artículo dio énfasis, además, de la importancia de evaluaciones periódicas por parte de la gerencia con el propósito de desarrollar el docente nuevo y bien cualificado, además de mentoría y *coaching*, como estrategias de desarrollo y supervisión para el maestro.

Características económicas y la satisfacción laboral

Se estima que, en los próximos años, un millón de maestros principiantes estarán abandonando la profesión (*US Department of Education, 2014*). Esta proyección pudiera poner en riesgo el número de una fuerza laboral docente que sea suficiente para atender los millones de estudiantes en las escuelas. Para anticipar una pérdida de maestros tal, se escuchan grupos de legisladores, empresarios y administradores educativos en foros de diálogo para encontrar alternativas y tratar de detener el progreso de la salida proyectada de maestros (Goldberg y Proctor, 2000).

En el estudio citado anteriormente, se presenta una encuesta realizada por la compañía *Scholastic Inc.* donde se incluyeron 400 docentes que habían sido nombrados

Maestros del Año a nivel estatal o nacional en algún momento durante los últimos 10 años anteriores. Aunque el 83% respondieron que la razón primordial para escoger el magisterio era el deseo de trabajar con los niños y educarlos, un 47% reportó que el factor remuneración era importante para la satisfacción del maestro en su empleo, y un 43% reportó que era un factor importante en la decisión de este profesional permanecer en el empleo o no. Esta encuesta presentó también que un 82% de los maestros encuestados de acuerdo con que el salario de un maestro puede ser un obstáculo para conseguir nuevos maestros. Estos maestros establecieron el valor de la remuneración, no como un medio para obtener bienes, sino como un símbolo de valor social. En otras palabras, por sus respuestas, los investigadores entendieron que los maestros ven el pago por los servicios profesionales de un maestro como señal de respeto y valor en la sociedad. Por ende, un sueldo bajo pudiera entenderse como una apreciación baja del valor y el estatus del maestro en la sociedad (Goldberg y Proctor, 2000).

Un estudio similar realizado en el estado de Ohio (Fulbek, 2012) analizó el impacto que la propuesta *Professional Compensation System for Teachers (Denver ProComp, 2012)* le ofrece al docente. Esta reforma en la remuneración del maestro combina diez incentivos económicos. Buscan así la motivación y permanencia de éstos en la profesión. Los hallazgos del estudio sugieren que los maestros sí responden a los incentivos económicos, aunque no de una forma marcada. No obstante, esta respuesta está también condicionada a factores en el liderazgo de su escuela y otras condiciones de trabajo, las cuales pueden variar de escuela a escuela.

Investigaciones realizadas por la organización *Hanover Research*, una firma que realiza investigaciones que le permiten a sus clientes tomar decisiones mejor informadas, llegó a las siguientes conclusiones como resultado de su estudio de revisión de literatura referente al tema: los incentivos económicos son más efectivos cuando están acompañados por una estrategia amplia de iniciativas de retención, y no se presentan de forma exclusiva; los incentivos económicos para atraer a docentes a escuelas de más necesidad no son suficientes para retenerlos en la institución; aquellos distritos que han sido exitosos en retener la fuerza laboral docente se han involucrado en reformas integrales para aumentar la satisfacción del maestro.

Características económicas y retención de docentes

Los sistemas de incentivos económicos para mejorar la retención de la fuerza laboral magisterial son, en la actualidad, una estrategia que se observa con frecuencia en los distritos escolares y sistemas educativos (Aragón, 2017). Líderes de la sociedad y la política perciben que la remuneración del maestro no es equitativa a la remuneración promedio de otros profesionales con preparación académica similar. En la búsqueda de equidad y de retención del docente, se han delineado tres estrategias básicas para incentivar al maestro y lograr que permanezca en la profesión, a saber: una plataforma de salario básico competitivo, pago diversificado, por materia y difícil reclutamiento, y el pago por desempeño (*US Department of Education, 2016*).

Según Feng y Sass (2015), otros incentivos, especialmente para maestros de nuevo ingreso en la profesión, lo son el reembolso o el pago de deudas de préstamos

estudiantiles y bonificaciones al momento de ser reclutado. Estos investigadores condujeron un estudio en el estado de la Florida para el *Florida Critical Teacher Shortage Program (FCTSP)*. Se analizaron los participantes del programa, quienes recibieron cantidades sustanciales de dinero, dependiendo de la deuda. El estado de la Florida invirtió 152 millones de dólares en este programa. Los resultados del estudio identificaron los participantes por área y materia de enseñanza. Además, el estudio identificó cambios y movilidad en el maestro una vez el programa culminó.

Los hallazgos de la investigación de Feng y Sass concuerdan con el informe de la *US Department of Education (2016)* que establece que, de las condiciones de trabajo (disciplina en el plantel escolar, apoyo del director, oportunidades de desarrollo profesional y carga académica razonable) no cumplir con las expectativas del maestro, impulsa a que este abandone la profesión tan pronto haya cumplido el término para el cual se comprometió a cambio de la bonificación. De hecho, los programas de incentivo exitosos, donde se logra retener al docente por más tiempo, son aquellos que son pareados con condiciones de trabajo que el maestro encuentra atractivas.

Un hallazgo similar arroja la encuesta *Denver ProComp (2012)* donde los maestros encuestados, aunque otorgaron importancia al salario bajo, como un elemento desalentador para el maestro nuevo, también reportó respuestas de los encuestados de que, si la escuela provee un clima organizacional positivo, la localización de la escuela es adecuada para el maestro, y el director apoya al docente, estas son condiciones que retendrían al maestro aun si el sueldo no es alto.

Hanushek (2004) analizó datos extraídos del Departamento de Educación del estado de Texas donde pudo identificar elementos tales como: educación, salario, años de experiencia, grados que enseña y el tamaño de las clases del maestro. Los hallazgos de este análisis muestran que la mayor movilidad y la baja retención de docentes se encuentra en escuelas donde la población estudiantil pertenece a un nivel socio-económico bajo. Para contrarrestar esta tendencia, el estudio sugiere incentivar a los maestros con lo que el autor denomina un *combat pay* o *salario de combate*, para que el maestro se motive a trabajar en escuelas de bajo rendimiento académico y mayores desafíos en la disciplina y apoyo de la comunidad escolar. Este salario tendría un incremento de un 25% a un 40% por encima del salario promedio. Un plan económico tal, establece el autor, conllevaría una inversión considerable e insostenible. No obstante, los datos de la investigación no reflejan que la permanencia de estos profesionales esté garantizada, aun con el incremento salarial, por un número de años significativo.

En las conclusiones del estudio, Hanushek (2004) establece que una ruta más efectiva y realista para mejorar la retención de maestros en áreas de mayor necesidad, es la de mejorar las condiciones de trabajo. En escuelas donde existen problemas disciplinarios constantes, liderazgo deficiente, burocracia marcada e inestabilidad en la comunidad escolar, los incentivos económicos no parecen ser la solución a la retención de docentes.

Años de experiencia y satisfacción laboral

En un esfuerzo por conocer la permanencia de los docentes en la profesión, la organización *Teach Plus* (2015), realizó un estudio titulado *The Decade Plus Teaching Career* (2015). En el estudio se identificaron aquellos maestros que llevaban 10 años o menos ejerciendo el magisterio, y se investigó acerca de sus planes de permanecer en la profesión y si la experiencia laboral era una satisfactoria. Los resultados mostraron que los maestros encuestados permanecerían en la profesión si se les incluye como participantes en roles de liderazgo.

Barnwell (2015) establece que, para que un educador se torne efectivo en su labor, debe permanecer por diez años o más. El apoyo de director escolar, mentoría y desarrollo profesional ajustados a las necesidades del docente, provocarán que el maestro pueda ejecutar y aceptar los retos de la profesión. Por su parte, Worth, Lazzari y Hillary (2017) publicaron un estudio donde establecieron que, en efecto, la satisfacción en la profesión es mayor en maestros de experiencia, debido a que se sienten más cómodos con los desafíos del empleo.

Años de experiencia y retención

Los maestros de mayor experiencia, con cinco años o más en el magisterio, tienen un por ciento de retención más alto que los maestros de nuevo ingreso (Makela, 2014). El investigador declara que una posible justificación es que ya, después de los primeros cinco años, aquellos docentes que no se sentían cómodos con su profesión, ya la han abandonado. Los maestros que continúan desarrollan destrezas para lidiar con los

desafíos de la profesión. Worth y Lazzari (2017) coinciden en esta postura al establecer que la experiencia de los maestros que llevan mayor tiempo en la profesión, promueve que permanezcan en ella.

Resumen de la revisión de literatura

La literatura revisada apunta hacia un problema creciente a nivel internacional, al presentar estudios en Inglaterra, Noruega, Israel, Emiratos Árabes y Estados Unidos, donde se documenta el número alarmante de docentes que abandonan la profesión. Las investigaciones coinciden en que, en efecto, hay una cantidad considerable de maestros de nuevo ingreso que abandonan el magisterio durante los primeros años de práctica, como lo establecen los estudios de Cross (2011) y Coronado (2011), donde los investigadores coincidieron en el efecto que los procesos gerenciales de planificación, dirección y control tienen en docentes de nuevo ingreso. No obstante, la literatura no excluye los niveles bajos de retención en docentes con mayor número de años de experiencia. Asimismo, los investigadores coincidieron en que factores extrínsecos e intrínsecos inciden en la decisión de los maestros a salir del magisterio. Hodges, Tippins y Oliver (2013) y Hughes (2012) afirmaron este hecho a través de los resultados de sus estudios, aunque denunciaron la presencia de unos factores más fuertes que otros.

De manera interesante, investigadores como Perrachione, Petersen y Rosser (2008), presentaron estudios donde los índices de satisfacción laboral en los resultados de sus estudios sirvieron para predecir la retención docente de la población estudiada. Los investigadores infirieron, de acuerdo con sus resultados, que es posible anticipar la salida

de los maestros cuando los indicadores de satisfacción laboral baja están presentes. La deserción o la salida de docentes de la profesión puede evitarse con la debida planificación, dirección y control gerencial, como se concluyó de acuerdo a los datos presentados en los estudios de Watkins (2005) y Tye y O'Brien (2002).

La documentación expuesta en la revisión de literatura presentó, no solo la pérdida económica que significa esta situación para la nación americana, sino la pérdida de aprendizaje e inestabilidad para el estudiante como lo establece Darling-Hammond y Barnett (2006). La autora expone los riesgos de continuar aumentando la salida voluntaria de docentes, enfatizando en la población estudiantil más frágil, aquella compuesta de minorías y familias de bajos recursos económicos.

La revisión de literatura presentó los resultados de las investigaciones de Tilman (2008) que indican que cuando las variables de años de experiencia y salario fueron relacionadas con la satisfacción laboral, la tendencia fue significativamente más baja que cuando se relacionó esta variable con la supervisión y apoyo gerencial. Uno de los aspectos de interés del estudio lo es las características económicas de la población en estudio. Los resultados obtenidos por Tilman (2008) resultan significativos para efectos de comparaciones posteriores.

Las características económicas y como éstas inciden en la satisfacción laboral y la retención de docentes, convergen en no presentarse como un elemento que, de forma exclusiva, resulta en la retención de docentes. Los estudios citados confirman que ante en la presencia de mejores condiciones de trabajo, los incentivos económicos retienen al

maestro en su trabajo. De otra forma, si las condiciones de trabajo no llenan las expectativas del maestro, el incentivo económico no motiva de forma permanente al maestro.

La literatura revisada mostró que, la solución más frecuente para la salida voluntaria de maestros es reclutar nuevos maestros. Contrario a esta alternativa, se presentó la alternativa que ofrecen Ingersoll y Smith (2003). Al señalar los datos del *National School and Staffing Survey* y el *Teacher Follow Up Survey*, los investigadores concluyeron que lo que las escuelas deben estar haciendo es una planificación cuidadosa para mejorar las condiciones de trabajo de los maestros de forma tal que aumente la satisfacción laboral entre los docentes, a la misma vez que aumentan los índices de retención de éstos. Esta aseveración está alineada con el análisis de datos y los resultados de los estudios de Lam y Yam (2011) Hughes (2012) y Toruño (2009).

Aportaciones y limitaciones de la revisión de literatura

La investigación *Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y retención de docentes de las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico, de acuerdo a sus características económicas y años de experiencia*, presenta una revisión de literatura robusta, donde se ve claramente que el problema planteado es pertinente y representativo, no solamente a un área geográfica o cultura, sino que trasciende dichos límites.

No obstante, es precisamente en su generalidad donde esta revisión de literatura presenta su mayor laguna. La literatura revisada, si bien es rica en investigaciones

realizadas en Norteamérica, Europa y Asia, no es así en Puerto Rico. Los datos y estudios formales en Puerto Rico acerca del tema no pudieron ser identificados. Esta ausencia de documentación se encuentra tanto para las escuelas privadas como para el sistema público del país. No obstante, a pesar de la limitación en investigaciones y artículos locales, se puede anticipar, para la población en estudio, relaciones similares a las estudiadas en otras partes del mundo.

Una vez reseñada esta limitación, la que precisamente justifica y da validez al presente estudio, con el propósito de obtener y levantar datos que muestren la situación de la retención de docentes en una muestra poblacional de Puerto Rico, este trabajo presenta una armazón sólida de conexiones en la literatura acerca del tema. La revisión de literatura presentada logra cubrir las variables de las preguntas del estudio y permite colocar los hallazgos en la perspectiva adecuada para entender que la problemática, aunque es una ampliamente estudiada y documentada, continúa siendo un tema de preocupación por el impacto y potencial de daño que tiene en la educación de futuras generaciones. Sobre este particular, Darling-Hammond y Barnett (2006) plantean el riesgo que esta problemática representa para el aprendizaje de los estudiantes y para la estabilidad del proceso educativo en los planteles de la nación.

Capítulo III

Método

El propósito de este estudio es determinar si existen relaciones o asociaciones significativas entre los procesos gerenciales de planificación, dirección y control, la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia. En este capítulo de método, se expone y analiza el diseño de la investigación, la población y la muestra, la instrumentación, procedimientos para recopilar la información y datos, y el diseño estadístico correspondiente.

Diseño

El diseño del estudio es descriptivo correlacional. La investigación se llevó a cabo dentro de un contexto escolar privado. La población seleccionada de maestros de las escuelas privadas de la región oeste de Puerto Rico facilitó la extracción de una participación voluntaria, que luego de dar su consentimiento y aceptar participar en el estudio, completó un cuestionario. La validez y la confiabilidad del estudio fueron obtenidas mediante el uso de un panel de expertos y la realización de un estudio piloto. El estudio analizó tres variables principales unidas a dos variables demográficas, a saber: procesos gerenciales tales como planificación, dirección y control, satisfacción laboral y retención de docentes.

El análisis de los datos obtenidos de la muestra de los maestros participantes se llevó a cabo mediante el uso del Programa *Statistical Package for the Social Sciences* v.26 (2017) datos que fueron programados por un experto en la programación de datos en

dicho programa de estadística. La asociación de los coeficientes Pearson Momento, facilitó determinar el grado o intensidad de la asociación de las variables y a su vez, construir las conclusiones y decisiones estadísticas basada en la probabilidad de $p < .05$. para aceptar o rechazar las hipótesis, nulas y alternativas, según sean pertinentes.

El diseño descrito permitió determinar y describir, específicamente, las posibles relaciones, o la ausencia de las mismas, entre las variables de los procesos gerenciales de planificación, dirección y control, y las variables de satisfacción laboral y retención de docentes, contenidas en las variables demográficas de años de experiencia y características económicas.

Población

La población para esta investigación descriptiva de correlaciones entre variables, estuvo compuesta por maestros del nivel secundario empleados por las escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico que, al momento de iniciarse el estudio, tenían más de dos años de experiencia trabajando para el mismo. No participaron del estudio el director de la escuela o cualquier otro personal administrativo. Esta población excluyó maestros del nivel elemental de las escuelas privadas o maestros con menos de dos años de experiencia en el mismo. Excluyó también maestros de escuelas privadas afiliadas a un sistema o consorcio de escuelas en la región del estudio, o cualquier otro sistema educativo privado o público de la Isla.

La población estuvo compuesta de los maestros empleados en diez (10) escuelas privadas pertenecientes al total de escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico, que no afiliadas a un sistema o consorcio de escuelas en la región. El total de maestros

de nivel secundario en las escuelas es de 106 maestros. La muestra para el estudio piloto fue extraída del número proyectado de sujetos participantes, con un 12% de representación para el estudio piloto.

Debido a que la población que cualificó era pequeña, todos fueron invitados a participar. Aquellos que respondieron positivamente a través de la hoja de Consentimiento Informado, procedieron a contestar el cuestionario, *Cuestionario de procesos gerenciales y la satisfacción laboral del maestro*, el cual contenía un código numérico en la sección superior derecha del documento con el propósito de proteger la identidad de los participantes. Aquellos sujetos que respondieron y sometieron el cuestionario al cabo del tiempo asignado para la entrega, y cumplieron con las especificaciones, fueron parte de los datos e información a procesados estadísticamente.

El universo de la población de la investigación estuvo constituido por el total de maestros ($n = 106$) del nivel superior que estaban empleados y disponibles al momento del estudio.

Muestra

El grupo de maestros participantes provino de cada escuela constituyente de las escuelas privadas empleadas para el estudio. El universo a participar fue de 106 maestros. No obstante, al considerar el aspecto de la voluntariedad, se proyectó que un 60% de este universo, o 64 maestros ($n=64$), que voluntariamente participaron y cumplieron con los criterios de inclusión se consideraron. La población participante estuvo compuesta de maestros del nivel secundario con más de dos años de experiencia.

Cuestionario del estudio

Los datos y la información de este estudio descriptivo de correlaciones de variables sobre los procesos gerenciales de planificación, dirección y control y su relación con la satisfacción laboral y la retención de docentes según sus características económicas y años de experiencia en de la región oeste de Puerto Rico, fueron recopilados mediante el cuestionario *Cuestionario de procesos gerenciales y la satisfacción laboral del maestro* construido por la investigadora. El contenido del cuestionario respondió a preguntas específicas dirigidas a docentes del nivel superior. Dicho contenido se concentró en las variables: los procesos gerenciales de planificación, dirección y control, satisfacción laboral y retención de docentes.

El cuestionario empleó una escala tipo Likert, que consistió en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios sobre los cuales se le solicitó una respuesta al docente participante. Las respuestas de los participantes podían ser positivas o negativas sobre el eje central o asunto de mayor pertinencia en este estudio, que es la retención y la no retención laboral de los docentes. El maestro participante analizó el contenido de la situación relacionado con los procesos gerenciales que él o ella consideró se dan en su escuela, y que asumió una de tres posiciones: posición de afirmación, posición de riesgo o posición de abandono del trabajo.

El cuestionario constó de cinco partes y veintiocho aseveraciones o juicios. La primera parte consistió de una pregunta de selección múltiple con información de los datos socio-demográficos de los participantes. Se utilizó solamente la variable demográfica necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación y garantizar el

anonimato de los participantes. Se presenta un ejemplo de las preguntas que contenidas en la parte I del cuestionario

Parte I: Datos sociodemográficos.

Años de experiencia laboral dentro de la escuela actual

☐ 2 – 5 años ☐ 6 – 8 años ☐ 9 – 11 años ☐ 12 – 14 años ☐ 15 años o más

Los datos sociodemográficos fueron solicitados con el fin de establecer relaciones entre las variables basadas en el tiempo que el docente ha permanecido laborando en la escuela privada en estudio.

Parte II: Planificación del director o directora y satisfacción laboral del maestro.

La segunda parte, cuyo subtítulo es *Planificación del director o directora escolar y la satisfacción laboral del maestro*, incluyó una definición del proceso gerencial de planificación seguido por siete aseveraciones o reactivos relacionados con dicho proceso gerencial. A fin de identificar la satisfacción laboral del maestro frente a la planificación del director o directora escolar, se aplicó la escala Likert en valores ascendentes del 1 al 4. Estos valores están contenidos dentro de tres barras de color verde, amarillo y rojo . respectivamente, donde el color verde indicaba reafirmación laboral del maestro, amarillo indicaba valores de riesgo de abandono laboral y rojo indicaba abandono laboral inminente. Las siete aseveraciones estaban relacionadas a conceptos dentro del proceso gerencial de planificación, como, por ejemplo, adecuacidad de la política institucional, rumbo que lleva la institución, oportunidad de expresión para disentir en decisiones

administrativas, consistencia del director o directora en su implementación de políticas y procesos administrativos, entre otras.

A continuación, se presenta un ejemplo de la Parte II:

Congruencia entre la filosofía, metas y objetivos institucionales y los valores y creencias del docente

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Las aseveraciones que enmarcan el proceso gerencial de planificación llevan como propósito establecer relaciones entre esa variable y las demás variables o procesos estudiados, y cómo éstas inciden en la retención de docentes.

Parte III: Dirección del director o directora y satisfacción laboral del maestro

La tercera parte con el subtítulo de *Dirección del director o directora escolar y la satisfacción laboral del maestro*, inició con una definición del proceso gerencial de dirección. Seguido de las instrucciones, se introdujo la integración de la escala Likert con una leyenda de colores. Se presentaron siete reactivos o aseveraciones relacionadas con el proceso gerencial de dirección, tales como comunicación, liderazgo, apoyo institucional, colaboración, motivación e invitación a la participación del maestro dentro del escenario laboral docente.

A continuación, se presenta un ejemplo de la Parte III:

El director o directora de la escuela apoya al docente facilitando y proveyendo recursos, oportunidades y herramientas.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Las aseveraciones expuestas en el cuestionario acerca del proceso gerencial de dirección, buscan conocer las posturas de los maestros en cuanto al rol del director o directora como líder educativo. Esta variable, en unión con las otras en estudio, establecieron la médula para las correlaciones resultantes.

Parte IV. Control del director o directora y la satisfacción laboral del maestro

La cuarta parte lleva como subtítulo *Control del director o la directora y la satisfacción laboral del maestro*. La estructura del instrumento continua el mismo patrón ya establecido, proveyendo primeramente una definición del proceso gerencial de control, seguido de la integración de la escala Likert contenida en las barras coloreadas que siguen una leyenda establecida. Siete aseveraciones relacionadas con la supervisión, la evaluación, el crecimiento profesional y la autonomía, están esbozadas en esta sección.

Parte IV:

El director o la directora utiliza procesos de evaluación y supervisión variados e innovadores

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

El proceso gerencial de control, que se presenta en forma de descripciones o escenarios que ocurren o no en el entorno laboral del maestro, muestran si el rol del director o de la directora como supervisor(a) y evaluador(a) del desempeño del docente, incide en su afirmación o no afirmación de mantenerse laborando en la escuela privada bajo estudio.

Parte V: Aspectos económicos de la institución y el maestro

La quinta parte contiene aseveraciones que responden a las características económicas del docente. En esta sección, el docente está llamado a contestar su posición

con relación a la remuneración y el futuro de incrementos salariales dentro de la escuela privada que trabaja, y si este aspecto tendría repercusión en su permanencia laborando en la institución.

A continuación, se presenta un ejemplo de la Parte V:

La retención o no retención laboral de los maestros de la institución según su autoevaluó está condicionada a la compensación que usted recibe de la institución

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

La quinta y última parte del instrumento toca áreas que completan los elementos necesarios para buscar las correlaciones que persigue esta investigación. Las contestaciones que los docentes provean acerca de sus características económicas y la posición que asuman ante las aseveraciones de los procesos gerenciales de planificación, control y dirección, unidos a los años de experiencia, constituyen las bases del presente estudio.

Procedimiento para determinar la validez del cuestionario

Panel de expertos.

Para evaluar la validez del cuestionario se seleccionó un panel de expertos compuesto por cinco profesionales en las áreas medulares del estudio: gerencia educativa y estadísticas, una vez que estas personas fueron autorizadas por el Comité de disertación. El proceso se concentró en la validez de constructo (*face validity*), (G. Sax, 1979), validez interna y validez externa (Frankel y Wallen, 2006) desde la perspectiva del juicio de valor y mérito del estudio, según el conocimiento, la experiencia, la preparación académica, las destrezas en metodología de la investigación, actitud y el compromiso de cinco profesionales del comité de expertos. Estos conceptos se definen como la validez

de constructo se refiere al grado en que una prueba o instrumento mide precisamente aquello que se desea medir y valida los fundamentos sobre los cuales se ha desarrollado el instrumento. La validez interna se refiere a si el diseño de la investigación es lo suficientemente sensible para detectar relaciones causales entre las variables. En otras palabras, si la relación de las variables son la causa del cambio. Por otra parte, la validez externa se refiere a la capacidad del estudio de poder generalizar los efectos y las causas a otras situaciones o contextos. Dicho de otra manera, la validez externa evalúa la posibilidad de generalizar y extender los hallazgos a otras poblaciones.

Una vez que estas personas fueron autorizadas por el Comité de Disertación, se envió una copia parcial de la propuesta de investigación a los expertos junto a una planilla de evaluación titulada, *Planilla del cuestionario para la evaluación de los expertos*, construida por la investigadora. Un total de cinco (5) profesionales constituyeron el panel de expertos, el cual fue aprobado por el Comité de Disertación de la investigadora. El panel de expertos que formó parte del proceso fue notificado por medio de una carta de invitación para validar el instrumento de investigación, luego de haber tenido un contacto inicial por teléfono como iniciativa de la investigadora para consultar su disposición para formar parte del panel. Se les consultó, además, si cada experto autorizaba que su información pudiera aparecer en los documentos de la investigación.

Una vez que cada miembro del panel de expertos autorizó por escrito su consentimiento para ser incluidos en la propuesta, se construyó una tabla que contiene la información de los miembros del panel. La tabla es la siguiente

Tabla 2

Miembros del panel de expertos:

Nombre	Preparación académica y Área de especialidad	Estudios/Preparación Académica
Eileen González Olivera	EdD Gerencia Educativa	Universidad Interamericana
Mónico Sanabria Mercado	EdD Gerencia Educativa	Universidad Interamericana
Norma Valle Padilla	EdD Gerencia Educativa	Universidad Interamericana
Aurea Araujo Irizarry	PhD Currículo e Instrucción	Andrews University, EEUU
Samuel Vélez Miranda	PhD Administración de Empresas	Universidad de Puerto Rico

Cada miembro del panel de expertos recibió una planilla para el análisis del instrumento unida al documento del cuestionario titulado *Los procesos gerenciales y la satisfacción laboral del maestro*. La planilla proveyó espacios para que los expertos emitieran sus comentarios y recomendaciones. Se les solicitó a los expertos la devolución de su análisis y evaluación del instrumento al cabo de una semana. La planilla fue enviada por los expertos en sobre pre dirigido a vuelta de correo al presidente del Comité de Disertación para mayor transparencia del proceso.

La validación del instrumento con la planilla permitió evaluar cada pregunta del instrumento con el propósito de constatar si éstas guardaban conexión con el rol del director o directora escolar y la satisfacción laboral del maestro. A estos fines, se utilizó la fórmula establecida por Alberto y Troutman (1982) para la validación del instrumento:

$$\frac{\text{Número de acuerdos}}{\text{Número de acuerdos} + \text{desacuerdos}} \times 100 = \text{CI}$$

Esta fórmula representa el coeficiente de confiabilidad interna (CI). Este coeficiente se obtiene al dividir el número de acuerdos de los expertos en su evaluación del instrumento, dividido entre la suma del número de acuerdos y desacuerdos, para luego multiplicar este resultado por 100. El coeficiente resultante debe ser alrededor de .90. Los autores establecen que cualquier coeficiente menor de .80 revela poca confiabilidad en el contenido y definición del cuestionario. También se espera que el instrumento posea el potencial de resultar interesante, importante y de pertinencia, y consistente con los objetivos y el propósito de lo que se pretende medir.

Todo el proceso y contenidos de la evaluación del comité de expertos fueron conducidos a través del Comité de Disertación. Finalmente, los datos e información recopilados por el panel de expertos fueron programados y procesados mediante el Programa *Statistical Pack for Social Sciences* v. 26 (Kinner y Gray, 2011) por un profesional en este campo utilizando la media de estadística descriptiva, desviación estándar y análisis porcentuales.

Procedimiento para confiabilidad del cuestionario

Estudio piloto.

Una vez la Propuesta de Disertación fue aprobada por el Comité de Disertación, ésta fue sometida al Decanato de Estudios Graduados a través de la directora del Departamento de Educación. El documento se envió electrónicamente a la oficina del *Institutional Review Board (IRB)* para evaluación y aprobación.

La confiabilidad, específicamente, la consistencia interna del cuestionario del estudio, se realizó mediante un estudio piloto, seguido tras recibir la autorización del

Institutional Review Board (IRB). El tamaño de la muestra fue de aproximadamente 12% del total de los participantes del estudio formal. El total de la muestra a participar se proyecta del 60% de los 106 maestros invitados a participar que indiquen su deseo de participar en el estudio, o 64 maestros. De esta muestra, solamente el 12% u ocho (8) maestros participaron del estudio piloto.

A los maestros que formaron parte del estudio piloto, se les administraron los cuestionarios y se observó tiempo, nivel de dificultad, efectividad del cuestionario y demás elementos que puedan relacionarse a éste. Se utilizó la técnica de *split half* y el *alpha de Cronbach* y se aplicó un índice de consistencia mínimo de confiabilidad de .80 para garantizar la confiabilidad interna de los contenidos de las distintas partes del cuestionario. Los datos e información recopilados del estudio piloto por la investigadora, quien, en consulta con el presidente del Comité de Disertación, entregaron los datos para ser programados y procesados mediante el programa SPSS v. 25 (Kinner y Gray, 2011) por un profesional estadístico.

La prueba piloto consistió en administrar el instrumento a personas con características semejantes a los sujetos de la investigación. Se administró el instrumento a una pequeña muestra con el fin de utilizar los resultados para calcular confiabilidad. Los procesos que se llevaron a cabo durante el estudio piloto, fueron replicados durante el estudio formal. Para llevar a cabo el estudio piloto, la investigadora visitó, y se reunió, previo al estudio, con la dirección de la escuela.

Durante esta reunión se informó el contenido, el valor y el procedimiento del estudio, así como otros asuntos de pertinencia. Como parte de los asuntos que se trataron

en esta reunión, se presentó el bosquejo del plan de trabajo a seguir. El plan de trabajo incluyó los procedimientos para recopilar los datos, el calendario, las garantías de anonimato y la confidencialidad de los participantes y la no interrupción a los procesos escolares rutinarios de cada escuela por parte de la investigadora, además de fechas, lugares y procedimientos para llevar a cabo el estudio durante el tiempo establecido.

El estudio piloto se llevó a cabo en una de las escuelas privadas que entregaron una carta de colaboración. La muestra la constituyeron ocho (8) maestros. Este número constituyó el 12% de la muestra proyectada de participantes. El contacto con la gerencia local de la escuela fue a través de la investigadora, así como el contacto con los docentes participantes. La investigadora administró el cuestionario a esta muestra cuyos resultados fueron utilizados para calcular confiabilidad del instrumento de medición. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados iguales.

Una vez se obtuvo la autorización para el estudio piloto, la investigadora coordinó una reunión con el director o la directora de la escuela para la presentación del estudio a los maestros. Durante esta visita, la investigadora proveyó información basada en un plan de trabajo. La investigadora proveyó también orientación referente a la provisión que ofrece el proceso de esta investigación para la protección de la confidencialidad y el anonimato de los maestros participantes y su derecho de abandonar el estudio en cualquier momento sin necesidad de justificar y sin exponerse a represalias. Se explicó que los participantes del estudio son docentes del nivel secundario y que para los

objetivos del estudio, no se contó con los docentes del nivel elemental, tampoco del director o de la directora, así como tampoco ningún otro personal administrativo. Se hizo hincapié en que la contestación del cuestionario se llevaría a cabo en períodos libres no lectivos del maestro con el propósito de no interrumpir las clases. Se proveyó una explicación al director o directora de la escuela del plan de trabajo con fechas y orden de eventos.

Una vez el procedimiento del estudio fue expuesto con claridad y especificidad al director o directora de la escuela, la investigadora procedió a coordinar una reunión con los maestros fuera del horario lectivo. En esta reunión se explicaron las maneras en que la investigación había de proteger el anonimato de los participantes. Los maestros participantes recibieron orientación del proceso de manera clara y precisa acerca del propósito, procedimiento, beneficios y derechos a acceder y rehusar participar o abandonar el estudio en cualquier momento, sin que la acción conllevara represalia alguna. Se enfatizó que la contestación del cuestionario se haría durante períodos libres, no lectivos, del maestro con el propósito de no interrumpir las clases.

Una vez la fase explicativa de los detalles del estudio fue expuesta, unida a las advertencias de anonimato, comodidad con el proceso y confidencialidad de la investigación, la investigadora le entregó a cada maestro participante un sobre sellado. El sobre contenía los siguientes documentos:

- Carta de invitación para participar en el estudio piloto. Este documento incluía el propósito del estudio, las instrucciones para completar el cuestionario y la información de la investigadora (nombre, número de teléfono

y correo electrónico) los cuales serían de utilidad para mantener contacto con los participantes en caso de dudas que surjan en el proceso.

- Consentimiento informado para participar en el estudio piloto. Este documento garantizó la protección de los derechos humanos de los participantes del estudio. El mismo incluyó el nombre de la investigadora y una explicación clara del propósito de la investigación. El consentimiento informado garantizó que la participación de los maestros no representaría daño físico, social ni emocional para éstos. Incluido en el consentimiento, se presentaron detalles tales como, el tiempo aproximado que toma llenar el cuestionario (20 minutos), la advertencia de que su participación es voluntaria, libre de coerción, por lo que escoger no participar no constituirá penalidad, riesgo, o represalia alguna.

El consentimiento informado estableció, además, que la investigación no conlleva gasto económico alguno para los maestros que participaron. La investigadora brindó una explicación clara de los procedimientos para custodiar las hojas de Consentimiento Informado y los cuestionarios, a fin de salvaguardar la confidencialidad de los participantes. Se orientó al maestro acerca de que la carta explicativa de Consentimiento Informado, con la firma del maestro, que garantiza que su participación será libre y voluntaria, y que el maestro entiende que no implica daño físico, mental, emocional, o moral para sí. Al cabo de una semana, la hoja de Consentimiento Informado fue recogida por separado por la investigadora proveniente de un buzón provisto para el

depósito de los mismos, con el propósito de proteger el anonimato de los participantes.

Finalmente, la investigadora informó a los participantes del beneficio recíproco del estudio y explicó, que, de haber el interés y los participantes solicitarlo, se facilitaría a la gerencia de la escuela un resumen de los resultados del mismo al final de la investigación.

- Cuestionario, *Los procesos gerenciales y la satisfacción laboral del maestro*.

El instrumento posee instrucciones y leyenda para su contestación.

Todo el proceso y contenidos de la evaluación del estudio fueron conducidos por la investigadora en consulta y a través del Comité de Disertación. Una vez se verificaron los resultados de los coeficientes de consistencia interna, el Comité de Disertación autorizó a la investigadora principal a comenzar el proceso para recopilar los datos, y la información del estudio, que provee confiabilidad a la investigación.

Procedimiento para recopilar datos

Previo a la recopilación de los datos del estudio piloto y del estudio formal, la investigadora llevó a cabo un proceso de divulgación y orientación sobre los contenidos y los procedimientos aprobados por el *Institutional Review Board* (IRB) para las autoridades o gerencia educativa y otras personas de pertinencia en el proceso, de la escuela que será la sede del estudio. Con el debido consentimiento de la gerencia escolar, se exhibió en el tablón de edictos de la dependencia principal del plantel, un anuncio visible estableciendo que durante los próximos días se estaría realizando en esa escuela

un estudio educativo de la Universidad Interamericana del Recinto de San German, invitándoles a colaborar en caso de solicitar su ayuda.

Durante el proceso, la investigadora fue la persona responsable del estudio y su función principal fue el asegurar que los derechos, el bienestar de los maestros que participaron en la investigación estuvieran protegidos. La investigadora fue responsable particularmente del diseño del proyecto de investigación y de los cumplimientos de ética, reglas, reglamentos, procedimientos, normas y políticas aplicables de la UIPR, la agencia externa e instituciones cooperadoras. La investigadora fue la persona designada para informar acerca de los cuestionarios al presidente del Comité de Disertación, someterlos al personal estadístico y recibir el informe final para la interpretación de los resultados.

La investigadora está certificada por el *Collaborative Institutional Training Initiative Program*, lo que garantiza su conocimiento y sensibilidad a la protección, comodidad y anonimato de los sujetos participantes durante el estudio.

Los maestros de cada escuela fueron invitados a colaborar con el estudio a través de entrevistas que se llevaron a cabo en la institución educativa. En esa ocasión, los participantes del estudio recibieron, de parte de la investigadora, un sobre que contiene una carta de invitación explicativa de los propósitos y problema del estudio, documento de consentimiento individual, acuerdo de confidencialidad, cuestionario validado, y un sobre pre dirigido y pre sellado para la devolución del instrumento. Se orientó a los fines de establecer un período de una semana para contestar el cuestionario.

Se orientó a los participantes a que, una vez completado el cuestionario dentro del tiempo establecido, existen dos opciones para la entrega del cuestionario contestado. La

primera opción fue depositarlo en un buzón provisto para estos propósitos dentro del plantel. Una segunda opción fue la de utilizar el sobre pre sellado que se incluyó en el grupo de documentos iniciales, y que el maestro lo envíe por correo regular. De optar por esta última alternativa, el sobre fue dirigido a la investigadora, quien agrupó y custodió los cuestionarios hasta que todos fueron recibidos. Una vez recibidos los cuestionarios, los datos que éstos proveyeron fueron entrados y documentados mediante el Programa *Statistical Package for the Social Sciences* v. 26.

Diseño estadístico del estudio

Los datos e información fueron recopilados mediante el Cuestionario *Los procesos gerenciales y la satisfacción laboral del maestro*. Se usó el Programa *Statistical Package for the Social Sciences* v.26 por el estadístico para la entrada y procesamiento de datos. Simultáneamente, el presidente del Comité de Disertación recibió electrónicamente los datos que se estaban analizando para la verificación de los mismos.

Para el análisis de los datos, se utilizaron los coeficientes de correlación de Pearson, media de estadística descriptiva, desviación estándar y análisis porcentuales con el propósito de determinar relaciones entre las variables. Además, estos resultados incluyeron el análisis del efecto del tamaño (*effect size*), (Aron, Aron y Coups, 2006, p. 474). Para tomar las decisiones estadísticas sobre las hipótesis del estudio, éstas fueron analizadas mediante el concepto estadístico matemático, “Si $z < -1.96$ o $z > +1.96$ ”, se rechazan las hipótesis nulas y se aceptan las hipótesis alternativas”.

Capítulo IV

Resultados

Introducción

Se presentan los resultados del estudio piloto y los del estudio formal de la investigación *Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y retención de docentes en las escuelas privadas del Oeste de Puerto Rico*.

Resultados del estudio piloto

El estudio piloto permitió determinar coeficientes de consistencia interna (CI) de las diferentes partes del cuestionario. La escuela donde se llevó a cabo el estudio piloto contó con doce maestros en el nivel secundario. Para la muestra original, se estimó una participación total de 60 docentes. El 12% de la muestra total esperada estuvo compuesto por 8 docentes. Al finalizar el tiempo establecido para la entrega de los cuestionarios, los mismos se recibieron los cuestionarios debidamente completados. Los participantes del estudio piloto comparten características similares con el resto de la población empleada para el estudio, a saber, maestros del nivel secundario, con no menos de dos años de experiencia, provenientes de una escuela privada en el oeste de Puerto Rico, no afiliada a un sistema o consorcio.

Para determinar los índices de consistencia interna (CI) del cuestionario se utilizó el coeficiente de *Alpha* de Cronbach, el cual se basa en los promedios de las correlaciones entre los reactivos, con un valor máximo de 1.0, y un mínimo de 0, donde 0 significa confiabilidad nula.

Los resultados del *Alpha* de Cronbach en el estudio piloto, señalaron que el cuestionario del estudio, *Procesos gerenciales y la satisfacción laboral del maestro* tiene una consistencia interna en todas las partes del cuestionario, excepto en una, que fue la de los aspectos económicos. En las variables de planificación, dirección y control, la puntuación mínima fue de 0.718 (planificación) y la máxima de 0.917 (control). La variable de aspectos económicos, aunque evidencia valores aceptables de $CI = .868$ en la parte 1, en la parte 2 los valores arrojaron una confiabilidad baja de $CI = 0.369$. A pesar de que esta última medida no produjo la consistencia esperada, en las otras medidas los valores fueron significativamente superiores. Aron, Coups y Aron (2013) señalan que la aplicación de los coeficientes de consistencia interna de las medidas es flexible, dependiendo de las variables del estudio y la aplicación de los resultados del estudio.

Los coeficientes de correlaciones fluctuaron entre .462 y .945. La variable de los aspectos económicos la que resultó con el coeficiente más bajo. La investigadora concluyó que la correlación era significativa en seis de los diez aspectos analizados. Esta relación se presenta como $p < .05$. La tabla 2 presenta las correlaciones entre las variables del estudio.

Tabla 2*Relaciones entre las variables del cuestionario del estudio piloto*

Funciones gerenciales	Planificación	Dirección	Control	Aspectos económicos
Planificación	1	.749	.848*	.787*
Dirección	.749	1.0	.945**	.462
Control	.848*	.945**	1.00	.548
Aspectos Económicos	.787*	.462	.548	1.0

*p <.05

**p <.01

La estadística de la tabla 2 indica la existencia de correlaciones entre las variables del estudio piloto que pueden ser interpretadas como indicadores de consistencia interna entre las medidas del cuestionario: planificación, dirección, control y aspectos económicos. Los datos presentados sobre los resultados del estudio piloto, tienden a confirmar la expectativa de la investigadora, que las medidas de las diferentes partes del cuestionario se alinean positivamente con los objetivos de la investigación propuesta.

Resultados del estudio formal

Planteados los resultados del estudio piloto que sustentan la confiabilidad del Cuestionario, se presentan los resultados del estudio formal del problema de la investigación *Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico según sus características económicas y años de experiencia*. Los resultados se obtuvieron y fueron recopilados mediante la administración del cuestionario de satisfacción laboral. Los datos

fueron obtenidos de docentes que actualmente se desempeñan en el nivel secundario de instituciones educativas privadas en el oeste de Puerto Rico no afiliadas a un consorcio. Los participantes accedieron a colaborar en el estudio formal.

Los datos obtenidos mediante el instrumento de colección de datos provienen de un total de 28 reactivos que se miden mediante una escala Likert, distribuidos equitativamente entre las cuatro variables de la investigación: los procesos gerenciales del director escolar y las características económicas. El cuestionario incluye los años de experiencia de los docentes participantes como variable demográfica.

Los contenidos del cuestionario se seleccionaron para tratar de captar la atención y motivar a los maestros participantes a asumir una posición con respecto a tres condiciones relacionadas con el trabajo docente: reafirmar su posición como maestro, señalar que está en crisis o riesgo de permanecer en dicho trabajo, y señalar si dejará su trabajo o profesión de manera inminente. Para facilitar la estadística de las relaciones de las respuestas de los maestros participantes sobre las funciones y su ubicación dentro de las tres opciones indicadas, la opción de crisis o riesgo y la opción de abandono inminente se unieron. En cierto modo, las respuestas de los maestros a las situaciones simuladas pueden relacionarse e interpretarse como una posición de reafirmación con su trabajo o profesión, o una posición de abandono de dicho trabajo o profesión como indicadores de la satisfacción laboral y el potencial de retención o de deserción docente.

Para lograr los resultados del estudio, la investigadora utilizó la prueba de coeficientes de correlación Pearson momento, media, desviación estándar, varianza de las medias y coeficientes de determinación. Este tipo de coeficiente se interpreta como, *the*

determination proportion of the variance variability among Y scores that can be accounted for the variability among X scores (Sprinthall, 2007, p. 297). Es importante mencionar que la literatura señala que no es usual en psicología encontrar relaciones de variables que alcancen coeficientes de correlación de $r = .40$. De igual forma, puede aplicar a la disciplina de la educación (Cohen, 1988 y Aron, Aron y Coups, 2006, p. 476).

Para las decisiones estadísticas aplicadas a las hipótesis de los resultados que se presentan, la investigadora utilizó el principio estadístico matemático de *alpha p* < .05. Los datos provistos por los docentes a través del cuestionario fueron programados por una especialista, mediante el programa *Statistic Program for the Social Sciences v. 25*. Los resultados de este capítulo se presentan en el mismo orden de las subpreguntas de la investigación.

Datos demográficos del estudio formal

El instrumento solicitó el dato demográfico de años de experiencia del docente. La siguiente tabla indica que la muestra estuvo compuesta por 35 docentes con diversos niveles de experiencia. Los docentes con experiencia entre dos a cinco años resultaron tener una representación de un 34.3%. El próximo renglón provisto en el cuestionario fue el rango entre seis a ocho, donde se identificó un 22.9%. Seguido se identificaron representantes en las categorías dos a once años, con un 5.7%. doce a catorce años, un 17.1% y, los docentes con 15 años o más de experiencia, un 20%. La Tabla 3 muestra los resultados.

Tabla 3

Distribución de frecuencias y porcentajes en la variable años de experiencia

Años de experiencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2 – 5	12	34.3	34.3
6 – 8	8	22.9	57.1
9 – 11	2	5.7	62.9
12 – 14	6	17.1	80.0
15 o más	7	20.0	100.0
Total	35	100.0	

Subpregunta 1

¿Qué relación existe entre los procesos gerenciales y la retención de docentes en las escuelas privadas del Oeste de Puerto Rico?

Para lograr establecer la relación entre los procesos gerenciales y la retención de docentes en las escuelas privadas del Oeste de Puerto Rico, se utilizó el instrumento *Cuestionario de procesos gerenciales y satisfacción laboral del maestro*. Este cuestionario fue construido por la investigadora, y está constituido por 28 aseveraciones distribuidas equitativamente entre las cuatro variables a relacionar. El proceso gerencial de planificación del director escolar, la dirección del director y el control del director. Se incluyó la variable características económicas.

Los 35 maestros participantes completaron la información de un total de siete aseveraciones por cada una de las cinco sub preguntas para cada variable. Los contenidos del cuestionario, situaciones simuladas, fueron seleccionados para captar la

atención y motivar a los maestros participantes a asumir una posición respecto a tres condiciones relacionadas con respecto al trabajo docente: reafirmar su posición como maestro, señalar que está en crisis o riesgo de mantenerse en dicho trabajo o profesión; señalar que el abandono de su trabajo o profesión es inminente. Para facilitar la estadística de las relaciones de las respuestas de los maestros participantes sobre las funciones y su ubicación dentro de las tres opciones indicadas, la opción de crisis o riesgo y la opción de abandono inminente se unieron. Las respuestas de los maestros a las situaciones simuladas pudieran relacionarse e interpretarse como una posición de reafirmación a su trabajo o profesión, o una posición de abandono de dicho trabajo o profesión.

Para el análisis estadístico de las respuestas de los maestros, se utilizó la prueba de coeficientes de correlación Pearson momento, estadística descriptiva (media, desviación estándar, varianza y el error estándar de las medias) y el coeficiente de determinación. Para las decisiones aplicadas a las hipótesis de la investigación, la investigadora utilizó $\alpha p < .05$. La tabla 4 muestra los resultados del análisis de datos para la respuesta a la sub pregunta 1.

Tabla 4*Relaciones de variables de planificación, dirección y control del director de escuela*

Variable	Planificación del director de escuela	Dirección del director de escuela	Control del director de escuela
Planificación del director de escuela	1	.640** ($r^2=.409$)	.547** ($r^2=.299$)
Dirección del director de escuela	.640** ($r^2=.409$)	1	.819** ($r^2=.670$)
Control del director de escuela	.547** ($r^2=.299$)	.819** ($r^2=.670$)	1
n= 35		** p<.01	*p < .05

La significancia de los coeficientes de correlación alcanzó la probabilidad de $p<.01$. Los coeficientes de correlación de la prueba Pearson momento fueron significativos y fluctúan entre $r = .547$ y $r = .819$. El coeficiente de determinación o efecto del tamaño de la diferencia entre las variables, tiene un efecto en las variables de control y dirección es grande ($r^2=.670$), mientras que para las variables de control y planificación el efecto es pequeño ($r^2=.299$).

Los resultados del análisis descriptivo sustentan los resultados anteriormente presentados. La tabla 5 presenta los resultados.

Tabla 5

Procesos gerenciales del director de escuela y la retención de docentes.

Variable	Media	Desviación Estándar	Varianza
Planificación del director escolar	2.682	.694	.482
Dirección del director escolar	2.966	.983	.966
Control del director escolar	2.980	.837	.701

n= 35

La hipótesis nula (Ho) planteada por la investigadora establece que no existe una relación significativa entre los procesos gerenciales y la retención de docentes. La hipótesis alternativa establece que existe una relación significativa entre los procesos gerenciales de planificación, dirección y control y la retención de docentes. Los resultados del análisis estadístico mostraron que existe una relación significativa entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Sub pregunta 2

¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico?

De acuerdo con los resultados del análisis estadístico, para establecer si existen o no relaciones entre la satisfacción laboral y la retención de docentes, se analizaron las respuestas de los docentes ante las opciones de cada variable, a saber, planificación, dirección, control y aspectos económicos.

La tabla 6 presenta el análisis de correlación de variables de Pearson.

Tabla 6

Relación de variables entre la afirmación o crisis/abandono del docente y la planificación del director de escuela

Variable	Afirmación o crisis/abandono del docente	Planificación del director de escuela
Afirmación o crisis/abandono del docente	1	-.405* ($r^2=.16$)
Planificación del director de escuela	-.405* ($r^2=.16$)	1
n = 35	**p < .01	*p<.05

El índice de relación entre las variables satisfacción laboral y retención de docentes contenidos en la variable de planificación del director es significativa negativa al $p < .05$, como lo indica el coeficiente de correlación de Pearson momento. El coeficiente de determinación o efecto del tamaño de la diferencia entre las variables, tiene un efecto pequeño ($r^2=.16$) en las variables de planificación y la opción de afirmación del docente.

El análisis estadístico descriptivo provee datos alineados con los análisis de correlación, como se evidencia en la tabla 7.

Tabla 7

Afirmación o crisis/abandono del docente ante la planificación del director de escuela

Variable	Desviación		
	Media	Estándar	Varianza
Afirmación o crisis/abandono docente	1.371	.646	.417
Planificación del director escolar	2.682	.694	.482

n = 35

Para esta primera parte del análisis estadístico de la *sub pregunta 2*, se encontró una relación significativa negativa entre la variable planificación del director y la posición de satisfacción y retención del docente en su trabajo. Significa que la relación es fuerte; pero ocurre inversamente proporcional.

Se presenta el análisis de correlación de variables de Pearson para la variable dirección y afirmación del docente en su profesión.

Tabla 8

Relación de variables de afirmación o crisis/abandono del docente y la dirección del director

Variable	Afirmación o crisis/abandono del docente	Dirección del director de escuela
Afirmación o crisis/abandono del docente	1	-.386* (r ² =.259)
Dirección del director de escuela	-.386* (r ² =.259)	1
n = 35	**p < .01	*p<.05

La relación entre las variables satisfacción laboral y la retención de docentes contenidas en la variable de dirección del director es significativa negativa al $p < .05$, como lo indica el coeficiente de correlación de Pearson momento. El coeficiente de determinación o efecto del tamaño de la diferencia entre las variables, tiene un efecto pequeño ($r^2 = .259$) en las variables de dirección y la opción de afirmación del docente.

El análisis estadístico descriptivo provee datos alineados con los análisis de correlación, como se evidencia en la tabla 9.

Tabla 9

Afirmación o crisis/abandono del docente y la dirección del director de escuela

Variable	Media	Desviación Estándar	Varianza
Afirmación o crisis/abandono del docente	1.314	.5827	.339
Dirección del director de escuela	2.967	.9828	.966

n = 35

Se estableció una relación significativa negativa entre la variable dirección del director y la posición de satisfacción y retención del docente en su trabajo. Significa que la relación es significativa pero inversamente proporcional.

Seguido se presentan los resultados estadísticos para la variable satisfacción laboral y retención del docente y su relación con la variable control del director escolar, según la definición provista en el cuestionario para este proceso gerencial.

La tabla 10 presenta el análisis de variables de Pearson momento.

Tabla 10

Relación entre las variables de afirmación o crisis/abandono del docente y el proceso gerencial de control del director

Variable	Afirmación o crisis/abandono del docente	Control del director de escuela
Afirmación o crisis/abandono del docente	1	-.461** ($r^2=.212$)
Control del director de escuela	-.461** ($r^2=.212$)	1
n = 35	**p < .01	*p<.05

La relación entre las variables satisfacción laboral y retención de docentes contenidas en la variable de control del director es significativa negativo (-.461) al $p < .01$, como lo indica el coeficiente de correlación de Pearson momento. El coeficiente de determinación o efecto del tamaño de la diferencia entre las variables, tiene un efecto pequeño ($r^2=.212$) en las variables de control y la opción de afirmación del docente. Esta relación significativa negativa indica que la relación es fuerte pero ocurre inversamente proporcional.

El análisis estadístico descriptivo provee datos alineados con los análisis de correlación, como se evidencia en la tabla 11.

Tabla 11

Afirmación o crisis/abandono del docente y control del director de escuela

Variable	Media	Desviación Estándar	Varianza
Afirmación o crisis/abandono del docente	1.314	.5827	.339
Control del director de escuela	2.980	.8374	.701

n = 35

Para esta parte del análisis estadístico dentro de la sub pregunta 2, se determinó una relación significativa negativa entre la variable control del director y la posición de satisfacción y retención del docente en su trabajo. Establece que la relación es significativa, pero ocurre inversamente proporcional.

Se presentan los resultados estadísticos para la variable opción del docente en cuanto a satisfacción y retención y su relación con la variable aspectos económicos.

La tabla 12 presenta el análisis de variables de Pearson momento.

Tabla 12*Afirmación o crisis/abandono del docente y los aspectos económicos del docente*

Variable	Afirmación crisis/abandon o del docente	Aspectos económicos del docente
Afirmación o crisis/abandono del docente	1	-.025 ($r^2=.000$)
Aspectos económicos del docente	-.025 ($r^2=.000$)	1
n = 35	**p < .01	*p<.05

La relación entre las variables satisfacción laboral y retención de docentes contenidas dentro de la variable de aspectos económicos no es significativa al $p < .05$, como lo indica el coeficiente de correlación de Pearson momento. El coeficiente de determinación es de $r^2=.000$.

El análisis estadístico descriptivo provee datos alineados con los análisis de correlación, como se evidencia en la tabla 13.

Tabla 13*Relación de afirmación o crisis/abandono y retención con la variable aspectos económicos*

Variable	Desviación		
	Media	Estándar	Varianza
Afirmación o crisis/abandono del docente	1.400	.695	.482
Aspectos económicos del docente	2.266	.696	.484

n = 35

En respuesta general a la sub pregunta 2, según los datos estadísticos obtenidos, existe una relación negativa entre la satisfacción laboral docente y la retención de docentes de acuerdo con la opción de los docentes ante los procesos gerenciales de planificación, dirección y control. Por lo tanto, aunque existe una relación, no es significativa entre la satisfacción laboral del docente y la retención del docente ante los aspectos económicos de su trabajo.

La hipótesis nula (H_0) planteada por la investigadora establece que no existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y la retención de docentes. La hipótesis alternativa establece que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral y la retención de docentes, según la selección de opciones de los docentes que contestaron el cuestionario, en referencia a los procesos gerenciales y los aspectos económicos de su trabajo. Los resultados del análisis estadístico mostraron que existe una relación negativa entre las variables. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

Sub Pregunta 3

¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de planificación, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico?

Con el propósito de darle contestación a la sub pregunta 3 se presenta el análisis de correlación entre las variables de años de experiencia, planificación del director y aspectos económicos, como se ilustra en la Tabla 14

Tabla 14

Relación entre la variable años de experiencia, planificación del director de escuela y aspectos económicos del docente

Variable	Años experiencia del docente	Planificación del director de escuela	Aspectos económicos del docente
Años experiencia del docente	1	.263 ($r^2=.069$)	.189 ($r^2=.035$)
Planificación del director de escuela	.263 ($r^2=.069$)	1	.533** ($r^2=.284$)
Aspectos económicos del docente	.189 ($r^2=.035$)	.533** ($r^2=.284$)	1
n = 35	**p < .01	*p<.05	

Mediante los datos presentados se puede apreciar una relación significativa ($p < .01$) entre el aspecto gerencial de la planificación del director y los aspectos económicos. El coeficiente de determinación es pequeño para las todas las correlaciones de variables.

Se presenta la estadística descriptiva de la media y la desviación estándar entre las mismas variables (años de experiencia, planificación del director y aspectos económicos del docente). Este análisis estadístico provee datos alineados con los análisis de correlación, como se evidencia en la tabla 15.

Tabla 15

Años de experiencia, planificación gerencial del director y aspectos económicos del docente

Variable	Media	Desviación estándar	Varianza
Años experiencia del docente	2.657	1.589	2.524
Planificación del director de escuela	2.682	.694	.481
Aspectos económicos del docente	2.266	.696	.484

n = 35

De acuerdo con los datos obtenidos, se encontró una relación significativa entre las variables planificación gerencial del director y los aspectos económicos, pero no se encontró una relación significativa entre la variable años de experiencia laboral y las variables planificación gerencial del director y aspectos económicos.

La tabla 16 presenta el análisis estadístico de las relaciones de las variables de las variables de satisfacción laboral y la posición del docente de acuerdo con sus años de experiencia y el proceso gerencial de planificación del director.

Tabla 16

Relación de las variables de afirmación o crisis/abandono del docente, aspectos económicos del docente y años de experiencia laboral del docente

Variable	Años experiencia laboral del docente	Afirmación crisis/abandono del docente o del docente planificación	Afirmación crisis/abandono docente aspectos económicos
Años experiencia del docente	1	-.073 ($r^2=.005$)	-.085 ($r^2=.007$)
Afirmación o crisis/abandono del docente planificación	-.073 ($r^2=.005$)	1	.971** ($r^2=.942$)
Afirmación o crisis/abandono del docente aspectos económicos	-.085 ($r^2=.007$)	.971** ($r^2=.942$)	1
n = 35			
		**p < .01	*p<.05

En los datos presentados se puede observar una relación significativa ($p < .01$) entre el aspecto gerencial de la planificación del director y los aspectos económicos. El coeficiente de determinación para dicha correlación es grande ($r^2=.942$). La tabla 17 presenta la estadística descriptiva, la media y la desviación estándar entre las mismas variables (años de experiencia, y la satisfacción laboral representada por su afirmación o crisis/abandono ante la planificación del director de escuela y los aspectos económicos de su trabajo.

Tabla 17

Años de experiencia del docente, afirmación o crisis/abandono del docente y planificación del director de escuela y aspectos económicos del docente

Variable	Media	Desviación estándar	Varianza
Años experiencia del docente	2.657	1.589	1.589
Afirmación o crisis/abandono del docente planificación	1.371	.646	.646
Afirmación o crisis/abandono del docente aspectos económicos	1.400	.695	.695

n = 35

Los datos presentados muestran una relación significativa entre la planificación del director, los aspectos económicos de su trabajo y la satisfacción laboral del maestro. No se encontró una relación significativa en la variable años de experiencia laboral con las variables planificación del director y los aspectos económicos y la satisfacción laboral del maestro.

La hipótesis nula (Ho) planteada por la investigadora establece que no existe una relación significativa entre el proceso gerencial de planificación, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico. La hipótesis alternativa establece que existe una relación significativa entre el proceso gerencial de planificación, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico.

Los resultados del análisis estadístico mostraron que existe una relación significativa entre las variables de planificación y los aspectos económicos. No se encontró una relación significativa con las variables de satisfacción laboral y años de experiencia con los aspectos económicos. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

Sub Pregunta 4

¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de dirección, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico?

Con el propósito de darle contestación a la sub pregunta 4 se presenta el análisis de correlación de Pearson momento entre las variables de años de experiencia, dirección del director y los aspectos económicos, como ilustra la tabla 18.

Tabla 18

Relación entre las variables años de experiencia del docente, dirección del director de escuela y aspectos económicos del docente

Variable	Años experiencia del docente	Dirección del director escolar	Aspectos económicos del docente
Años experiencia del docente	1	.273 ($r^2=.074$)	.189 ($r^2=.035$)
Dirección del director escolar	.273 ($r^2=.074$)	1	.211 ($r^2=.044$)
Aspectos económicos del docente	.189 ($r^2=.035$)	.211 ($r^2=.044$)	1
n = 35	**p < .01	*p<.05	

La relación entre las variables dirección del director y los aspectos económicos, así como para los años de experiencia, no es significativa. El coeficiente de determinación o efecto del tamaño de la diferencia entre las variables, es pequeño y fluctúa entre $r^2=.035$ y $r^2=.044$.

El análisis estadístico descriptivo provee datos alineados con los análisis de correlación, como se evidencia en la tabla 19.

Tabla 19

Años de experiencia laboral del docente, dirección del director de escuela y aspectos económicos del docente

Variable	Media	Desviación Estándar	Varianza
Años experiencia del docente	2.657	1.589	2.524
Dirección del director de escuela	2.966	.983	.966
Aspectos económicos del docente	2.266	.696	.484

n = 35

El análisis estadístico indica que no existe una relación entre las variables años de experiencia laboral del docente, el proceso gerencial de dirección del director escolar y los aspectos económicos del docente en su trabajo.

Se presentan los resultados del análisis estadístico de los años de experiencia y la satisfacción laboral del docente como se indica en la variable de dirección y aspectos económicos en la tabla 20.

Tabla 20

Relación de los años de experiencia del docente, afirmación o crisis/abandono del docente, la dirección del director de escuela y los aspectos económicos de su trabajo

Variable	Años experiencia laboral del docente	Afirmación crisis/abandono del docente Dirección	Afirmación crisis/abandono del docente aspectos económicos
Años experiencia del docente	1	.025 ($r^2=.006$)	-.085 ($r^2=.007$)
Afirmación o crisis/abandono del docente Dirección	.025 ($r^2=.006$)	1	.843** ($r^2=.710$)
Afirmación o crisis/abandono del docente aspectos económicos	-.085 ($r^2=.007$)	.843** ($r^2=.710$)	1
n = 35 **p < .01 *p<.05			

La tabla indica una relación significativa de ($p < .01$) entre el proceso gerencial de dirección y la satisfacción laboral del maestro según su posición en el aspecto económico de su trabajo. El coeficiente de determinación o efecto del tamaño de la diferencia entre las variables, es pequeño para las variables de años de experiencia y dirección ($r^2=.006$), pero grande para las variables de aspectos económicos y dirección ($r^2=.710$). El análisis estadístico descriptivo provee datos alineados con los análisis de correlación, como se evidencia en la tabla 21.

Tabla 21

Años de experiencia del docente, la afirmación o crisis/abandono y la dirección del director de escuela.

Variable	Media	Desviación Estándar	Varianza
Años experiencia del docente	2.657	1.589	2.524
Afirmación o crisis/abandono del docente	1.314	.583	.339
Dirección			
Afirmación o crisis/abandono del docente	1.400	.695	.483
aspectos económicos			

n = 35

El análisis de los datos presenta una relación significativa entre el proceso gerencial de dirección del director escolar, los aspectos económicos de su trabajo y la satisfacción laboral del docente. No se encontró una relación significativa entre la variable años de experiencia laboral y la satisfacción laboral del maestro de acuerdo a su posición en el proceso gerencial de dirección y los aspectos económicos en su trabajo.

La hipótesis nula (Ho) planteada por la investigadora establece que no existe una relación significativa entre el proceso gerencial de dirección, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico. La hipótesis alternativa establece que existe una relación significativa entre el proceso gerencial de dirección, la

satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas del Oeste de Puerto Rico.

Los resultados del análisis estadístico mostraron que existe una relación significativa entre las variables de dirección y aspectos económicos. No se encontró una relación significativa entre las variables de satisfacción laboral y años de experiencia con los aspectos económicos. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

Sub pregunta 5

¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de control, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico?

Para el análisis de los datos de la sub pregunta 5 se presenta a continuación el análisis de coeficientes de correlaciones de Pearson momento entre las variables de años de experiencia, control gerencial del director y aspectos económicos, como se ilustra en la tabla 22

Tabla 22

Relación de las variables de años de experiencia del docente, control del director de escuela y los aspectos económicos del docente

Variable	Años experiencia del docente	Control del director de escuela	Aspectos económicos del docente
Años experiencia del docente	1	.269 ($r^2=.072$)	.189 ($r^2=.006$)
Control del director de escuela	.269	1	.196 ($r^2=.038$)
Aspectos económicos del docente	.189 ($r^2=.006$)	.196 ($r^2=.038$)	1
n = 35	**p < .01	*p<.05	

La relación entre las variables años de experiencia laboral y control no es significativa, así como tampoco lo es la relación entre los aspectos económicos y los años de experiencia. Los coeficientes de determinación o el efecto del tamaño de la diferencia entre las variables es pequeño para todas las instancias. Fluctuando entre $r^2=.006$ y $r^2=.072$. El análisis estadístico descriptivo provee datos alineados con los análisis de correlación, como se presenta en la tabla 23.

Tabla 23

Años de experiencia del docente, control del director de escuela y aspectos económicos del docente.

Variable	Media	Desviación estándar	Varianza
Años experiencia del docente	2.657	1.589	2.524
Control del director de escuela	2.980	.837	.700
Aspectos económicos del docente	2.266	.696	.484

La tabla 24 muestra la relación de las variables años de experiencia con la satisfacción laboral del docente según su posición en las variables control gerencial del director y aspectos económicos.

Tabla 24

Relación de los variables años de experiencia, afirmación o crisis/abandono del docente, control del director de escuela y los aspectos económicos del docente

Variable	Años experiencia laboral del docente	Afirmación crisis/abando no del docente control	Afirmación crisis/abandon o del docente aspectos económicos
Años experiencia del docente	1	.025 ($r^2=.006$)	-.085 ($r^2=.007$)
Afirmación o crisis/abandono del docente control	.025 ($r^2=.006$)	1	.843** ($r^2=.071$)
Afirmación o crisis/abandono del docente aspectos económicos	-.085 ($r^2=.007$)	.843** ($r^2=.071$)	1
n = 35	**p < .01	*p<.05	

La relación entre las variables aspectos económicos y control es significativa. La variable años de experiencia no presenta una relación con el proceso gerencial de control, así como tampoco con la variable de los aspectos económicos.

El análisis estadístico descriptivo provee datos alineados con los análisis de correlación, como se evidencia en la tabla 25.

Tabla 25

Años de experiencia del docente, control del director de escuela, aspectos económicos del docente y afirmación o crisis/abandono del docente

Variable	Media	Desviación Estándar	Varianza
Años experiencia del docente	2.657	1.589	2.524
Afirmación o crisis/abandono del docente control	1.314	.583	.339
Afirmación o crisis/abandono del docente aspectos económicos	1.400	.695	.483

n = 35

En los análisis estadísticos anteriores, se encontró una relación significativa entre la variable control del director de escuela y la reafirmación o crisis/abandono del maestro ante las variables aspectos económicos y los años de experiencia laboral del docente. Sin embargo, no se encontró una relación significativa entre la variable años de experiencia laboral y la reafirmación o crisis/abandono con las variables control del director de escuela y los aspectos económicos del docente.

La hipótesis nula (H_0) planteada por la investigadora establece que no existe una relación significativa entre el proceso gerencial de control, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico. La hipótesis alternativa establece que existe una relación significativa entre el proceso gerencial de control, la

satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico. Los resultados del análisis estadístico mostraron que existe una relación significativa entre las variables de control y los aspectos económicos. No se encontró una relación significativa entre la variable de control gerencial del director y las variables de satisfacción laboral y los años de experiencia laboral con los aspectos económicos en el trabajo del docente. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

Capítulo V

Discusión y Conclusiones

Introducción

El fundamento teórico, junto a la alineación o contraste con las investigaciones de la literatura revisada, permitió analizar los resultados de las relaciones de variables resultantes de la presente investigación.

Discusión de los resultados

Con el propósito de discutir los resultados con precisión, a continuación, se presentan las sub preguntas que, al agrupar las variables investigadas, guiaron el estudio.

Subpregunta 1

¿Qué relación existe entre los procesos gerenciales y la retención de docentes en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico?

En este estudio se encontró una relación significativa entre los procesos gerenciales de planificación, dirección y control y la retención de docentes del nivel secundario. Los resultados indican que, para los maestros participantes, estos procesos gerenciales guardan una relación y pueden incidir en la opción de afirmarse en su profesión o en la opción de crisis o abandono de su profesión magisterial.

Alineado con estos hallazgos, los investigadores Hughes, Matt y O'Reilly (2014) establecieron, por medio de una investigación correlacional no experimental, la fuerte relación que existe entre el apoyo del principal escolar y la retención de los docentes. Las áreas de apoyo emocional y ambiental fueron las más altas. Fueron las más deseadas y apreciadas por la facultad entrevistada, seguidas por apoyo instruccional y técnico.

Por otra parte, en el estudio que Hodges, Tippins y Oliver (2013) realizaron con maestros de ciencias, constataron por medio de entrevistas, que, compartir la visión institucional, cuando ésta es evidente y consistente, es una herramienta poderosa que ha probado tener un impacto positivo en la retención de docentes. Esta unidad de propósito otorga seguridad y oportunidades al maestro para explorar e innovar su docencia dentro de los parámetros de la visión institucional, además de proveer espacios para la autonomía en el área de peritaje del maestro. En su estudio, los investigadores encontraron que, cuando el líder educativo no proveía este ambiente a través de su gerencia y planificación, el maestro consideraba su salida voluntaria de la institución como efecto o consecuencia de la ausencia de los elementos antes mencionados.

La teoría de Fayol (1949) establece que la gerencia tiene una amplia influencia en la totalidad de la empresa y se torna operativa y funcional a través del grupo social o empleados que gerencia. Leithwood (2009) señaló que, la función del director escolar es una que implica propósito y dirección y ocurre dentro de un proceso de influencia. El autor establece que el propósito de todos estos frentes, dinámicos e interrelacionados, es orientar la ejecutoria del líder educativo como gerente, motivador y catalizador del maestro. Como parte de su teoría, el autor sostiene que los empleados de una empresa están en mejor posición de llevar a cabo las funciones de esta si existen los elementos necesarios para su funcionamiento. Atemperando la teoría a la esfera de esta investigación, si el maestro está satisfecho con sus condiciones de trabajo, si las prácticas de liderazgo eficaz son puestas en función, y fluyen a través de las direcciones con el

foco apropiado, entonces existe un entorno educativo estable, donde los docentes perciben un ambiente de reto y de oportunidad que los motiva a permanecer en profesión.

Drucker (1954) señala que las organizaciones necesitan principios directivos y de ejecución que provean al individuo la capacidad y la responsabilidad, a la misma vez que lo conduzcan hacia una visión y un esfuerzo común, que armonice las metas del individuo con las metas organizacionales. De esta manera el empleado se retiene en una empresa cuya filosofía concuerda con la de él o ella. La teoría sostiene que lo anterior solamente se consigue mediante una administración por objetivos que el supervisor o líder de la empresa, en este caso el director escolar, puede proveer a través de los procesos gerenciales.

Sub pregunta 2

¿Qué relación existe entre la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico?

Los resultados del estudio mostraron una relación negativa entre la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico. Este hallazgo puede ser interpretado como, a mayor satisfacción laboral, menor retención de docentes. El resultado estadístico, al presente, puede verse a la luz de las circunstancias del ambiente laboral que reina dentro de la clase magisterial. La situación actual por la que atraviesa el país puede tener un impacto en la opción de los docentes de salir de la profesión, aun cuando las condiciones de trabajo que experimentan son satisfactorias.

Los hallazgos estadísticos para las variables consideradas en esta pregunta difieren de las investigaciones de Perrachione, Petersen y Rosser (2008). Estos autores

sostienen que la satisfacción laboral de los docentes sirve para predecir la salida de estos de la profesión y son parte de las estadísticas que reflejaron las bajas en retención de los profesionales docentes en los planteles escolares futuro.

Los resultados están alineados con las investigaciones de Sawchuk (2015), donde el autor presentó la problemática de la deserción docente, y la necesidad creciente de maestros que permanezcan más de uno o dos años en la escuela. En su estudio, el autor plantea que la salida es provocada por la falta de apoyo de parte del director. A través de las entrevistas de salida con los docentes, estos alegaron experimentar sentimientos de abandono, tornando la carga de trabajo aún más pesada cuando esos sentimientos están presentes, impidiendo así la innovación en el trabajo del docente. La innovación en una facultad es resultado de un liderazgo educativo dinámico por parte del principal, asegura el autor. Sawchuk concluyó que, cuando el maestro es estimulado, revitalizado con nuevos retos que despiertan y provocan su ingenio, las escuelas pueden ver una mayor retención de docentes.

Los resultados de la investigación para las variables analizadas en esta pregunta, tampoco encuentran apoyo en la teoría de motivación e higiene de Herzberg (1965) que establece que, los factores de insatisfacción laboral no están relacionados con contenido del trabajo, sino con el contexto del trabajo. Según la teoría, si existe satisfacción laboral, esta debería encontrarse en los factores de motivación dentro del contenido del trabajo, como los sentimientos de logro y reconocimiento. Los factores de higiene que provocan insatisfacción se encuentran en el contexto del trabajo o ambiente laboral, como lo son las condiciones de trabajo, la supervisión y el salario. La teoría de Herzberg

(1974) no puede explicar estos resultados. A pesar de la satisfacción estar alta, los docentes salen de la profesión.

Leithwood (2007) enfatiza la importancia de lo que denomina como dirección emocional. Señala que el líder educativo, para ser efectivo, ejerce en el maestro una dirección emocional al predecir la satisfacción laboral de este. Indica el autor que la responsabilidad del líder educativo consiste en atraer y retener docentes a través de las cuatro dimensiones de su teoría de liderazgo educativo efectivo. Estas dimensiones son: establecer dirección, desarrollar a las personas, rediseñar la organización y gestionar la enseñanza y el aprendizaje. A raíz de los hallazgos de esta investigación, es evidente que los líderes educativos no están siendo efectivos en prevenir y percibir el clima y el ambiente en de la facultad, resultando en una baja retención.

Drucker (1954) en su teoría de gerencia, plantea conceptos similares al afirmar que la función gerencial no es pasiva, sino activa y adaptativa. La planificación del líder requiere iniciativa constante, transformando lo deseado en lo posible, hasta convertirlo en realidad. Según Drucker, la situación esto solamente se logra a través de una gerencia intencionada y dirigida hacia el cumplimiento de objetivos. De particular valor para justificar estos resultados, lo es el concepto del trabajador de formación académica elevada. El autor señala que estas personas deben considerarse como el recurso máspreciado de la empresa. Conocer al empleado, conocer sus fortalezas, destacar lo que hacen bien y dónde lo hacen mejor, maximizan su potencial. Son cualidades que impulsan para que el docente este en un lugar prioritario dentro de la administración de

acuerdo con los objetivos por objetivos y prioridades del líder educativo. Este factor puede detener la salida de empleados docentes valiosos.

Subpregunta 3

¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de planificación, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y los años de experiencia del docente de las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico?

El estudio encontró que no existe una relación significativa entre el proceso gerencial de planificación del director y los años de experiencia del docente. Tampoco se encontró una relación significativa entre las características económicas del docente y los años de experiencia de este. De igual forma, no se encontró una relación significativa entre la satisfacción laboral y la retención de docentes con los años de experiencia. De forma similar, no se encontró relación significativa entre la satisfacción laboral y la retención de docentes con los aspectos económicos de este. No obstante, el estudio demostró que existe una relación significativa entre la satisfacción laboral representada por el docente en el proceso gerencial de planificación y las características económicas.

Los resultados de la relación no significativa entre la variable años de experiencia con la variable planificación y la satisfacción laboral pueden verse a través de los estudios de Makela (2014). En el estudio, los maestros de mayor experiencia, con cinco años o más en el magisterio, revelaron tener un por ciento de retención más alto que los maestros de nuevo ingreso. El investigador declara que una posible justificación es que ya, después de los primeros cinco años, aquellos docentes que no se sienten cómodos con su profesión, ya la han abandonado. Los maestros que continúan, según el autor,

desarrollan destrezas para lidiar con los desafíos de la profesión. Worth y Lazzari (2017) coinciden en esta postura al establecer que la experiencia de los maestros de mayor tiempo en la profesión, los lleva a permanecer en ella. Aunque para la investigadora era un aspecto digno de investigar, los años de experiencia del docente como elemento determinante en su satisfacción laboral o retención, no estuvo presente de forma frecuente o marcada en la literatura revisada.

Este hallazgo contrasta con la teoría de gerencia de Druker (1954) quien establece la importancia del peritaje del trabajador para la empresa. El autor enfatiza la diferencia que hace un empleado de experiencia que conoce sus tareas, y las desempeña al máximo de sus capacidades. Para este empleado de peritaje, que en el contexto de este estudio lo llamamos un maestro de experiencia, Drucker enfatiza la importancia de desarrollarlo y proveerle autonomía para realizar sus ideas y creatividad. De no hacerlo así, declara el autor, el empleado se desanima, se torna improductivo, y no reciproca a la empresa con su mejor desempeño. Los resultados estadísticos de una relación no significativa entre los años de experiencia del docente, el proceso gerencial del director y la satisfacción laboral entre los maestros que contestaron el cuestionario, pudieran significar que, en efecto, si se les está brindando la motivación, desafío y reconocimiento debidos, razón por la cual no lo consideran un aspecto determinante. Por otra parte, también pudiera inferirse que, por el contrario, los maestros de menor experiencia están en crisis o en peligro de abandono de la profesión, y que los de mayor experiencia entraron en una etapa de resignación, o peor aún, de improductividad, en espera de su jubilación.

Los resultados del estudio mostraron una relación significativa entre la variable de aspectos económicos y la satisfacción laboral, representada por la opción del maestro ante el proceso gerencial de planificación. Estos hallazgos son congruentes con la teoría de Herzberg (1974) que establece que, factores de higiene, tales como el salario, los beneficios y otras condiciones del trabajo, contribuyen considerablemente a la insatisfacción laboral, pero poco a la satisfacción en el trabajo. Los maestros participantes perciben el proceso gerencial de planificación, como uno donde el director escolar tiene la capacidad de mejorar los aspectos económicos del empleo del docente, como se muestra en la relación, que cuando los aspectos económicos son altos, la satisfacción laboral también lo es.

En un estudio publicado por Goldberg y Proctor (2000), se presenta una encuesta donde se incluyeron 400 docentes que habían sido nombrados Maestros del Año a nivel estatal o nacional, en algún momento durante los últimos 10 años. Aunque el 83% respondieron que la razón primordial para escoger el magisterio era el deseo de trabajar con los niños y educarlos, un 47% de ellos reportó que el factor remuneración era importante para la satisfacción del maestro en su empleo, y un 43% reportó que era un factor importante en la decisión de este profesional para permanecer en el empleo o no. Esta encuesta presentó también que un 82% de los maestros encuestados están de acuerdo con que el salario de un maestro puede ser un obstáculo para conseguir nuevos maestros. Estos maestros establecieron el valor de la remuneración al maestro, no como un medio para obtener bienes, sino como un símbolo de valor social. En otras palabras, por sus respuestas, los investigadores entendieron que los maestros ven el pago por los servicios

profesionales de un maestro como una señal de respeto y de valor en la sociedad. Por ende, un sueldo bajo pudiera entenderse como una apreciación baja del valor y el estatus del maestro en la sociedad.

Un estudio similar realizado en el estado de Ohio (Fulbek, 2012) analizó el impacto de una propuesta para reformar la compensación económica que se ofrece al docente en esa área. Esta reforma en la remuneración del maestro combina 10 incentivos económicos, buscando así la motivación y permanencia de éstos en la profesión. Los hallazgos del estudio sugieren que los maestros sí responden a los incentivos económicos, aunque no de una forma marcada. No obstante, esta respuesta está también condicionada a factores en el liderazgo de su escuela y de otras condiciones de trabajo, las cuales pueden variar de escuela a escuela.

Subpregunta 4

¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de dirección, la satisfacción laboral y la retención de docentes según las características económicas y los años de experiencia de los docentes de las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico?

El estudio mostró una relación no significativa entre el proceso gerencial de dirección, las características económicas y los años de experiencia del docente. También mostró una relación no significativa entre los años de experiencia laboral y la satisfacción del docente representada por la opción del docente en los aspectos económicos. El estudio mostró una relación significativa entre la satisfacción laboral representada por la

opción del docente en los aspectos económicos y la satisfacción laboral representada por la opción del docente en el proceso gerencial de dirección.

Los resultados de este estudio, aunque no establecen una relación significativa entre la variable del proceso gerencial de dirección, los años de experiencia y los aspectos económicos, si mostraron una relación significativa entre la satisfacción laboral y retención del maestro en su profesión dentro de los aspectos de dirección del director y los aspectos económicos del docente. La correlación alta entre los aspectos o características económicas del docente y la satisfacción laboral ante el proceso gerencial de dirección, es justificado por la teoría de Leithwood (2010). Este enfatiza las condiciones de trabajo del docente, como lo son el salario y los beneficios, como un aspecto que influye en la eficacia, compromiso organizacional y satisfacción laboral del docente.

El director escolar, en su función gerencial de dirección o liderazgo, establece el clima organizacional de la institución educativa. Investigaciones realizadas por la organización *Hanover Research*, (2016). La misma, realiza investigaciones que le permiten a sus clientes tomar decisiones mejor informadas. Así llegó a las siguientes conclusiones como resultado de su estudio de revisión de literatura referente al tema: los incentivos económicos son más efectivos cuando están acompañados por una estrategia amplia de iniciativas de retención, y no se presentan de forma exclusiva; los incentivos económicos para atraer a docentes a escuelas de más necesidad no son suficientes para retenerlos en la institución; aquellos distritos que han sido exitosos en retener la fuerza

laboral docente se han involucrado en reformas integrales para aumentar la satisfacción del maestro.

Herzberg (1974) en su teoría de los factores de higiene y motivación, enfatiza la influencia del líder en el clima organizacional y laboral de la empresa. Mientras el líder dirija, enfatice e influya en su equipo los factores de motivación, como logro de metas, sentimientos de logro, y el avance o desarrollo en su empleo, los factores de higiene no reflejarán tanta importancia en el empleado. La relación significativa de este estudio entre estas variables, deja ver que la satisfacción del docente está relacionada con los aspectos económicos de su trabajo.

El hallazgo de la relación significativa que presenta la estadística de la investigación entre variables, sugiere que la satisfacción del docente ante la función del director escolar como líder se relaciona con los aspectos económicos de su trabajo. Cuando la variable de años de experiencia se añadió a la combinación de variables, no se encontraron relaciones significativas.

Subpregunta 5

¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de control, la satisfacción laboral y la retención de docentes según las características económicas y los años de experiencia?

El estudio mostró una relación no significativa entre las variables de años de experiencia y el proceso gerencial de control. Tampoco se encontró una relación significativa entre los años de experiencia y los aspectos económicos del docente. Se mostró una relación significativa entre la satisfacción laboral representada por el docente

en los aspectos económicos y la satisfacción laboral representada, por el docente en el proceso gerencial de control.

En un estudio realizado por Tucker (2015) se presentó la función gerencial de control del director como el ángulo más complejo de la supervisión y evaluación. El investigador estableció que, en la medida en que se trate a los maestros como profesionales, demandando resultados de excelencia en su desempeño, en esa medida el maestro responderá llenando las expectativas. Los procesos de supervisión y evaluación deben ser alineados a la remuneración, otorgando un pago alto a aquellos maestros de excelencia que así lo evidencian en su desempeño.

Tilman (2008) realizó un estudio estadístico para examinar la relación entre los años de experiencia, salario, la supervisión docente y el efecto de estos factores en la satisfacción laboral de 81 maestros del sur de California. El autor esperaba encontrar una línea causal para la crisis de retención de docentes que al momento experimentaba esa área de la nación. Los resultados no presentaron una relación significativa entre la satisfacción laboral y los años de experiencia, tampoco entre la satisfacción laboral y el salario. Por el contrario, los resultados señalaron una relación fuerte entre la satisfacción laboral y la supervisión. Los resultados, según los autores, revelaron que las condiciones de trabajo relacionadas con la supervisión del director escolar son más significativas que las relacionadas con los otros dos factores. Resaltaron los autores en sus conclusiones que los hallazgos pueden infundir energía y datos que aporten a las estrategias en la búsqueda hacia la retención de docentes. Los resultados del estudio de Tilman (2008) guardan similitud con los resultados del presente estudio, donde las variables de años de

experiencia y satisfacción laboral no mostraron una relación significativa. El estudio anterior difiere del presente en los resultados de la satisfacción laboral como representada en la opción del docente en el proceso gerencial de control y su satisfacción laboral como representada en la opción del docente en los aspectos económicos.

Leithwood (2010) enfatiza en su teoría la creación de entornos profesionales productivos a través de la supervisión. Menciona que el mejor de los entornos profesionales establece expectativas altas para el docente y mantener la satisfacción laboral alta. Drucker (1954) señala que las personas necesitan que su empresa les provea de capacidad, así como de responsabilidad. A través de la gerencia por objetivos, se brinda la importancia de la evaluación del desempeño del empleado de acuerdo a los objetivos, el insumo y el monitoreo del mismo. Además, de esta forma, se recompensa e incentiva al empleado de acuerdo al producto y calidad de su trabajo.

Conclusiones

Luego de analizar los resultados de la investigación, *Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y retención de docentes de las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico, según sus años de experiencia y características económicas*, la investigadora llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los procesos gerenciales de planificación, dirección y control del director escolar están asociadas con la satisfacción laboral de los docentes.
2. Los procesos gerenciales de planificación, dirección y control del director escolar están asociadas con la retención de los docentes.

3. Los procesos gerenciales de planificación (implementación de visión y misión, diseño del programa escolar, etc.), dirección (liderazgo) y control (evaluación) requieren una mayor reflexión y acción por parte del director escolar para lograr una mayor efectividad en la retención de los docentes.
4. Los resultados sugieren la expectativa del docente para ser remunerado por su desempeño, mas bien que por sus años de experiencia.
5. Canales de comunicación más efectivos entre la gerencia escolar y los docentes pueden aumentar la satisfacción laboral y la retención de docentes al compartir expectativas de los participantes en el escenario escolar.
6. La gerencia escolar necesita mejorar las condiciones de trabajo para los docentes en términos de su carga académica, beneficios y remuneración.
7. La gerencia escolar necesita utilizar su liderazgo o influencia para motivar los maestros hacia un desempeño a tenor con las posibilidades y las realidades del entorno escolar, que enfaticen así factores que aumenten las posibilidades de retención docente.
8. La gerencia escolar necesita establecer procesos donde la supervisión y la evaluación de maestros pueda tener un impacto en la remuneración del docente.
9. La gerencia escolar necesita integrar a los maestros en los procesos de planificación, participación y autonomía en la programación escolar, dirección,

delegación y liderazgo en ciertas tareas gerenciales, así como en los procesos gerenciales de control, como, por ejemplo, la evaluación entre pares.

10. La gerencia escolar necesita crear oportunidades y hacer disponibles recursos profesionales a aquellos maestros que se perciben en riesgo de abandonar la profesión a través de incentivos más allá de la remuneración económica. Algunos de estos incentivos pueden ser, estudios de posgrado, certificaciones profesionales, oportunidades innovación en la creación de currículos y la atención y colaboración de la gerencia en la obtención de retos donde el maestro pueda expresar sus talentos y capacidades de liderazgo y organización.

Recomendaciones

1. Realizar la investigación en otros entornos escolares, como lo son escuelas públicas, escuelas privadas de otras regiones y escuelas privadas pertenecientes a un sistema o consorcio, con el propósito de recoger datos provenientes de varios sectores escolares.
2. Realizar la investigación en otros niveles escolares, como lo son el nivel elemental y nivel universitario, que experimentan también la salida de docentes de forma considerable.
3. Compartir los resultados con directores de escuelas privadas y públicas con el propósito de provocar reflexión y comparar la realidad de cada escuela a los hallazgos del estudio.

4. Compartir los resultados con los programas universitarios de formación de directores escolares con el propósito de advertir la problemática en la relación entre la satisfacción laboral y el aumento en la deserción magisterial.
5. Invitar a los grupos donde se comparta los resultados del estudio a considerar el Plan de Acción diseñado por la investigadora (Apéndice), para posible prevención y mitigación de la deserción docente.
6. Realizar estudios cualitativos acerca del tema que revelen los aspectos subjetivos de las respuestas de los docentes.

Limitaciones

La investigación *Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y la retención de docentes de las escuelas privadas del oeste de Puerto Rico según sus características económicas y años de experiencia*, se limita a un estudio descriptivo de correlaciones de variables. No fue un estudio experimental donde se establecieron relaciones de causa a efecto.

El estudio revisó, mayormente, literatura proveniente de estudios e investigaciones de Estados Unidos, Europa, Asia y Medio Oriente. La literatura relacionada con tema, disponible y proveniente de Puerto Rico fue escasa. A continuación, la lista de factores limitantes encontrados en el proceso investigativo:

1. Muestra reducida de la investigación.
2. Factores internos.

- a. Inseguridad por parte del maestro a tomar la prueba ante el tema que se percibe delicado.
 - b. Ubicación de la urna sellada para depositar el cuestionario contestado dentro de la misma institución.
 - c. Poco interés de los directores y directoras escolares para cooperar con estudios investigativos por tener mucho trabajo.
 - d. Poco interés por parte del maestro para colaborar con el estudio.
3. Factores externos
- a. Dificultad para coordinar la presentación del estudio con el director o directora y con el maestro.
 - b. Falta de tiempo del docente para contestar el cuestionario.
4. La cantidad de las variables a correlacionar.

Referencias

- Acosta, J.A. (2013). *Principios de gerencia educativa*. Presentación en clase. Universidad Interamericana, Recinto de San German.
- Alberto, P.A. y Troutman, C. (1982). *Applied behavior analysis for teachers*. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co.
- Allen, D.G. (2008). *Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. Society for Human Resources Management. Alexandria, PA: The SHRM Foundation.
- Amador-López, C. y Pérez-Santiago, J.A. (2005). Desarrollo de una escala para medir la motivación laboral del empleado puertorriqueño. *Interamerican Journal of Psychology*, 39 (3), 421-430
- Aragon, S. (2017). Mitigating teacher shortages: Financial incentives. *Education Commission of the States*. Recuperado: <http://www.ecs.org/ec-content/uploads>
- Aron, A., Aron, E. y Coups, E. (2006). *Statistics for Psychology*. New Jersey: Pearson
- Barnwell, P. (2015). The Ongoing Struggle of Teacher Retention. *The Atlantic*. Recuperado de <https://www.theatlantic.com/education/archive/2015>
- Beach, R. y Lindahl, R. (2007). The role of planning in the school improvement process. *Educational Planning*, 16(2) 19-43bb
- Bennet, S., Brown, J., Kirby-Smith, A. y Severson, A. (2013). Influences of the heart: Novice and experienced teachers remaining in the field. *Teacher Development*, 17(4), 562-576
- Bilingsley, B. (2002). Special education teacher retention and attrition: A critical analysis of the research literature. *The Journal of Special Education*, 38(1), 39-55.
- Billingsley, B.S., Cross, L.H. (1992). Predictors of commitment, job satisfaction, and intent to stay in teaching: A comparison of general and special educators. *The Journal of Special Education*, 25 (4), 453-471
- Board, J. (2011). Private schooling – *What is a private school? History of private school in the United States*. Recuperado de <http://education.stateuniversity.com/pages/2334/Private-schooling.html> Private Schooling - What is a private school? History of Private schools in the United States.

- Boushley, H. y Glynn, S. (2012). *There are significant business costs to replacing employees*. Center for American Progress. Recuperado de: <http://www.americanprogress.org>
- Briggs, D., Diaz-Bilello, E., Turner, M. y Bibilos, C. (2014). *Denver ProComp evaluation report: 2010-2012*. Report commissioned by the Denver Public Schools. Boulder, CO
- Brown, K., Wynn, S. (2009). Finding, supporting and keeping: The role of the principal in teacher retention issues. *Leadership and Policy in Schools*, 8(1) 37-63
- Calvacante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas Secundarias públicas*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona
- Carr, N. (2009). Finding and keeping good teachers. *American School Board Journal*. Recuperado de: <http://www.asj.com>
- Castillo-Ortiz, A. y Piñeiro-Caraballo, O. (2006). Cambio de roles de los directores de Escuela en Puerto Rico. *Cuaderno de investigación en la Educación*, 21, 71-90
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de administración*. 7ma edición. China: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Coronado, J. (2011). Stressors that beginning teachers encounter. *National Teacher Education Journal*, 4(4) 43-45
- Cooley, E. y Yovanoff, P. (1996). Supporting professionals at risk: Evaluating interventions to reduce burnout and improve retention of special educators. *Exceptional children*, 6 (24) 336-355
- Cross, K. (2011). *Examining the role of principals in the retention of new teachers*. Recuperado de: Web.a.ebscohost.com
- Daft, R. L. (2008). *Management*. USA: Thomson South-Western
- Daft, R.L., Marcic, D. (2009). *Introducción a la administración*. 6ta edición. Mexico: Cengage Learning
- Darling-Hammond, L. (2003). Keeping good teachers: Why it matters, what leaders can do. *Educational Journal*, 60(8), 6-13.

- Darling-Hammond y L., Berry, B. (2006). Highly qualified teachers for all. *Educational Leadership*, 64(3) 14-20
- Davies, B. ed., (2005). *The essentials of school leadership*. London: PCP Corwin Press
- Denver ProComp (2012). *Compensation evaluation report 2011-2012*
- Dermardirossian, E. (2006). *La economía y el hombre*. Recuperado de: <http://zonaeconomica.com/el-hombre-y-la-economia>.
- Dickson, M. Riddlebarger, J. Stringer, P. Tennant, L., Kennetz, K. (2014). Challenges faced by novice Emirati teachers. *Near and middle eastern journal of research in education*, (1) 1-20
- Disdier, O. (2014). Perfil del Sistema Educativo. *Instituto de Estadísticas de P.R.*
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. (1980). *Management in turbulent times*. New York: Harper and Row
- Drucker, P. (1981). *Gestión administrativa: lo mejor de Peter Drucker sobre management*. New York: Harper and Row
- Dupriez, V., Delvaux, B. y Lothaire, S. (2016). Teacher shortage and attrition: Why do They leave? *British Educational Research Journal*, 42(1), 21-29.
- Edvantia (2007). Teacher shortage at 'crisis' levels. *District Administration*, 51 (9), 22
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general*. Argentina: El Ateneo
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. London: Pitman Publishing
- Feng, L., Sass, T. (2015). *Financial incentives to promote teacher recruitment and retention: An analysis of the Florida critical teacher shortage program*
- Fisher, M. (2011). Factors influencing stress, burnout, and retention of secondary Teachers. *Current Issues in Education*, 14(1)
- Fraenkel, J. y Wallen, N. (2006). *How to evaluate Research in Education*. Pennsylvania: McGraw Hill.

- Fulbeck, E. (2012). *Teacher retention: Estimating the effects of financial incentives in Denver*.
- Gaziel, H. (2014). The effect of the school organization on teachers efficacy and satisfaction. *BCES Conference Proceedings*, (12) 281-288
- Gius, M. (2015). A comparison of teacher job satisfaction in public and private schools. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3), 155-164.
- Goldstein, J. y Noguera, P. (2006). A thoughtful approach to teacher evaluation. *Educational Leadership*, 31- 37
- Goldberg, P. y Proctor, K (2001). *A Survey on Teacher Recruitment and Retention. Teacher Voices*. Recuperado de: teacher.scholastic.com
- Gomba, C. (2015). Why do they stay: Factors influencing teacher retention in rural Zimbabwe. *International Journal of Instruction*, 8(2), 55-68
- Grant, L.W. (2006). Persistence and self-efficacy: A key to understanding teacher turnover. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 72(2), 50-55
- Griffin, R.W. (2011). *Administración*. 10ma edición. Mexico: Cengage Learning
- Griffin, R., Moorhead, G. (2012). *Organizational Behavior*, 10th ed. Australia: South West
- Hancock, C. (2009). National estimates of retention, migration and attrition. *Journal of Research in Music Education*, 57(2) 92-107
- Hanover Research (2014). *Review of Teacher Incentive Programs*
- Hanson, E. M. (1985). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon
- Hanushek, E. (2004). The Revolving Door. *Education Next*. 4(1)
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6^a ed.) México: McGraw-Hill
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley
- Herzberg, F. (1965). Job attitudes in the Soviet Union. *Personnel Psychology*. 18(3) 245-252
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel*

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Crowell
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene Profiles. *Organizational Dynamics*, 3(2) 18-29
- Herzberg, F. (2008). One more time: How do you motivate people? *Harvard Business Review*
- Hodges, G., Tippins, D. y Oliver, J. (2013). A study of highly qualified-career trajectory in the deep, rural south: Examining a link between deprofessionalization and teacher dissatisfaction. *School, Science and Mathematics*, 113(6) 262-274
- Hoerr, T. (2013). Is Your School Happy? *Educational Leadership*, 86-87
- Hoerr, T. (2005). Meeting new teachers' personal needs. *Educational Leadership*, 62(8) 82-84
- Hopp, V. (2009). Early twentieth century management theories and models that shaped twenty first century school leadership. *Journal of Philosophy and History of Education*, (59) 67-70
- Howard, T. (2003). Who receives the short end of the shortage? Implications of the US teacher shortage on urban schools. *Journal of Curriculum & Supervision*, 18(2) 142-160
- Hughes, A., Matt, J. y O'Reilly, F. (2014). Principal support is imperative to the retention of teachers in hard-to-staff schools. *Journal of Education and Training Studies*. 3(1) 129-134
- Hughes, G. (2012). Teacher retention: Teachers characteristics, school characteristics, organization characteristics and teacher efficacy. *Journal of Educational Research*, 105(4) 245-255
- Ingersoll, R. y Smith, T. (2003). The wrong solution to the teacher shortage. *Educational Leadership*, 60 (8) p. 30-33
- Jones, G.R., George, J.M. (2010). *Administración contemporánea*. Mexico: McGraw Hill
- Keller, B. (2007). Gone after five years? Think again. *Education Week*, 26(41), 26-30
- Keigher, A. (2010). *Teacher attrition and mobility*. National center for education statistics US Department of Education.
- Keller, B. (2007). Gone after five years? Think again. *Education Week*, v 26(4) p. 26-30

- Kinner, P.R. y Gray, C.D. (2011). *IBM SPSS 25 Statistics Made Simple*. New York, NY: Psychology Press.
- Kukla-Acevedo, S. (2009). Leavers, movers and stayers: The role of workplace conditions in Teachers mobility decisions. *The Journal of Educational Research*, 102(6), 443-452
- Lam, B. y Yan, H. (2011). Beginning teachers' job satisfaction: The impact of school based Factors. *Teacher Development*, 15 (3) 333-348
- Leithwood, K (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educativo transformacional En un mundo transaccional*. ICE Deusto, Actos del Congreso Internacional sobre Directores de centros educativos p. 233-245
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Chile: Salesianos Impresores. Recuperado de <http://fch.cl/wp-content>
- Leithwood, K. (2010). *How leading the student achievement project improves student learning: An evolving theory of action*
- Leithwood, K. (2007) *Taking the project to the next level*. Report prepared for the Leading Student Achievement Project
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/116/143>
- Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S. y Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Review of research. The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., McCadie, P. (2007) Teacher working conditions that matter. *Education Canada* 47(2), 42-45
- Leonard, E.C. y Trusty, K.A. (2016). *Supervision: concepts and practices of management*. 13th edition. Canada: Cengage Learning
- Loew, C. (2010). *Management theory of Peter Drucker*. Recuperado de: <http://www.busines.s.com>
- Makela, K. (2014). *PE Teachers' job satisfaction, turnover, and intention to stay or leave the profession*. Jyvasyka: Univsersity of Jyvalkyla.

- Mihans, R. (2008). Can teachers lead teachers? *Phi Delta Kappan*, 89(10), 762-765.
- Nieto, S. (2009). From surviving to thriving. *Educational Leadership*, pp. 8-13
- Ndoye, A., Imig, S.R., Parker, M. (2010). Empowerment, leadership and teachers' intentions to stay in or leave the profession or their schools in North Carolina Charter Schools. *Journal of School Choice*, 4, 174-190.
- NFER (2015). *National Foundation for Educational Resources*, Berkshire, SL
- Ostdick, J. (2010). *Peter Drucker: The father of management theory*. Recuperado de <http://www.success.com/article/peter-drucker-the-father-of-management-theory>
- Owens, R. S. (1989). *Organizational behavior in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Perrachione, B., Petersen, G. y Rosser, V. (2008). Why do they stay: Elementary teacher's perceptions of job satisfaction and retention. *The Professional Educator*. 32(2).
- Petress, K. (2007). How can we attract and retain quality teachers? *Education*, 128(2), 234-236
- Pettman, B. (1975). *Labour turnover and retention*. Great Britain: Gower Press
- Raths, D. (2014). 4 tech tools that support new teachers. *THE Journal*, 41(10) 23-26
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Prentice Hall
- Robbins, S.P., Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va edición. Mexico: Pearson Education.
- Robbins, S., Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Boston: Pearson Prentice Hall
- Rocha, D., Correia, F. (2014). Testing in time: from the classical management theory to the current nursing work. *Revista de Engermagem Referencia*, 4(2) 111-119
- Rutebuka, A. (2000). Job satisfaction among teachers in Seventh-day teachers and its relationship to commitment and selected work Conditions. *Journal of Research in Christian Education*, 257-289.

- Sattelberger, T. (2009). People and strategy. *The Journal of the Human Resource Planning Society*, 32(4) 6-8
- Sawchuk, S. (2015). Charters look anew at teacher retention. *Education Week*, 34(32) 1-17
- Skaalvick, E. y Skaalvick, S. (2015). Job satisfaction, stress and coping strategies in the teaching profession –What do teachers say? *International Education Studies* 8(3) 181-192
- Schermerhorn, J. (2010). *Administration*. Mexico: Limusa Wiley
- Sedivy,-Benton y Boden McGill (2012). Unpacking the effects: Identifying school and teacher factors and their influence on teachers' intentions to stay or leave the profession. *Research in the Schools*, 19(2), 75-89.
- Statistical Package for Social Sciences (2017). *IBM Corporation. Released 2017. IBM Statistics version 25.0*. Armonk, NY: IBM Corp.)
- Stein, G. (1999). Peter F. Drucker, Frederick W. Taylor y Mary Parker Follet: tres visiones complementarias al *management*. *Revista de Empresa y Humanismo*. Vol 1(2) 367-379
- Sterke, J., Goyette, N. and Robertson, J. (2015). Happiness in the classroom: Strategies for Teacher Retention and development. *Prospects*, 45, 421-427.
- Stuit, D. y Smith, T. (2010). Teacher turnover in Charter Schools. *National Center on School Choice*.
- Sungu, H., Ilgan, A., Parilo y O. Erdem, M. (2014). Examining teacher's job satisfaction and principal's instructional supervision behaviors: A comparative study of Turkish private and public school teachers. *Alberta Journal of Educational Research*, 60(1) 98-118.
- Tai, R., Qi Liu, C., y Fan, S. (2007). Factors influencing retention of mathematics and science teachers in secondary schools -a study based on SASS/TFS. *Science Educator*, 16(2), 27-32
- Teach Plus (2015). *The Decade Plus Teaching Career: How to retain teachers through efficient leadership*. Recuperado de: teachplus.org
- Tillman, C. (2008). And you thought it was the apple: A study of job satisfaction among teachers. *Academic Educational Leadership Journal*, 12(3) 1-18

- Toruño, I. (2009). *La conducción del proceso gerencial educativo en la ejecución de los módulos educativos de la carrera de ingeniería agropecuaria de la Universidad Católica del Trópico Seco UCATSE*. Tesis de Maestría.
- Thomas, K. (2010). Work motivation and job satisfaction of teachers. *Southeastern Teacher Education Journal*, 101-122
- Tolosa González, J. (2000). *Factores asociados al nivel de satisfacción del maestro con Su ambiente de trabajo y su relación con las actitudes militantes*. Disertación Doctoral. Universidad Interamericana de Puerto Rico
- Toro Vázquez, W. (2002). *Percepción del maestro de escuela superior de la región de Mayagüez del estilo de liderazgo del facilitador docente y el grado de satisfacción del maestro en su desarrollo profesional con relación a la efectividad del facilitador docente*. Disertación doctoral. Universidad Interamericana de Puerto Rico
- Tucker, M. (2015). Needed: an updated accountability model. *Educational Leadership* 72(5) 66-70
- Tye, B. y O'Brien, L. (2002). Why are experienced teachers leaving the profession? *Phi Delta Kappan*, 84(1) 24-32
- US Department of Education (2014). *The Condition of Education*. National Center for Education Statistics
- US Department of Education (2016). *The Condition of Education*. National Center for Education Statistics
- Watkins, P. (2005). The principal's role in attracting, retaining, and developing new teachers: Three strategies for collaboration and support. *The Clearing House* 79(2) 83-87
- Woods, A.W. y Weasmer, J. (2004). Maintaining job satisfaction: Engaging professionals as active participants. *The Clearing House*, 77(3) 118-121
- Worth, J., Lazzari, G. y Hillary, J. (2017). *Teacher retention and turnover research: Interim Report*. Slough: NFER

Apéndices

Apéndice A

Aprobación para la investigación de la Junta de Revisión Institucional



DATE: April 21, 2020

TO: Delia Ileana Montalvo

FROM: IAUPR Institutional Review Board

PROJECT TITLE: [1332814-1] Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y retención de docentes de las escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia

REFERENCE #: SG PHD ED

SUBMISSION TYPE: Continuing Review/Progress Report(DATA ANALYSIS PHASE)

ACTION: APPROVED

APPROVAL DATE: APRIL 21, 2020

EXPIRATION DATE: APRIL 21, 2021

REVIEW TYPE: Expedited Review

REVIEW CATEGORY: Expedited review category # N/A

This letter is to inform you that the IAUPR Institutional Review Board has **APPROVED** your submission. This approval is based on an appropriate risk/benefit ratio and a project design wherein the risks have been minimized. All research must be conducted in accordance with this approved submission.

This submission has received Expedited Review based on the applicable federal regulation.

The following conditions must be taken into account:

1. Remember that informed consent is a process beginning with a description of the project and insurance of participant understanding followed by a signed consent form. Informed consent must continue throughout the project via a dialogue between the researcher and research participant. **Federal regulations require that each participant receives a copy of the consent document.**
2. Please note that any revisions to previously approved materials must be approved by the IAUPR IRB prior to initiation and human subject's inclusion. Please use the appropriate revision forms for this procedure.*
3. All UNANTICIPATED PROBLEMS involving risks to subjects or SERIOUS and UNEXPECTED adverse events must be reported promptly to this office. Please use the appropriate reporting forms for this procedure. If applicable, all FDA as well as, sponsor reporting requirements should also be followed.
4. All NON-COMPLIANCE issues or COMPLAINTS regarding this project must be reported promptly to this office.*



5. The researcher must submit a report of findings within 30 days after the expiration day of the IRB approval if no continuing review is been requested to further continue the protocol.*
6. This project has been determined to be a MINIMAL RISK project. Based on the risks, this project requires continuing review by this committee on an annual basis. Please use the appropriate forms for this procedure. Your documentation for continuing review must be received with sufficient time for review and continued approval before the expiration date of May 3, 2021.
7. Please note that all research records must be retained for a minimum of three years after the completion of the project.*

If you have any questions, please contact the IAUPR Institutional Review Board at 787-766-1912 exts. 2432 or jri@inter.edu. Please include your project title and reference number in all correspondence with this committee.

Important notices (Spanish):

Revisiones o modificaciones a todo documento o material previamente autorizado por la JRI deberá ser sometido a la Junta para revisión y autorización previo a incluir sujetos humanos o aplicar los procesos a los sujetos humanos.

Cualquier evento adverso o problemas no anticipados deberán ser reportados a la JRI con prontitud.

Será responsabilidad del investigador someter un reporte final de hallazgos dentro de 30 días luego de la fecha de expiración de la autorización del protocolo si no se ha solicitado una revisión de continuación del protocolo a la JRI.

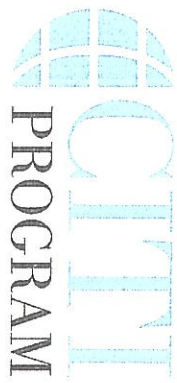
Deberá mantener en archivo todos los documentos relacionados por un periodo de tres años luego de la fecha de expiración del protocolo.

This letter has been electronically signed in accordance with all applicable regulations, and a copy is retained within Inter American University of Puerto Rico's Institutional Review Board records.



Apéndice B

Certificación del *CITI Program* de la investigadora



Completion Date 18-Mar-2018
Expiration Date 17-Mar-2021
Record ID 39921765

This is to certify that:

Delia Ileana Montalvo

Has completed the following CITI Program course:

(BHR)

(Curriculum Group)

(BHR)

(Course Learner Group)

1 - Basic Course

(Stage)

Under requirements set by:

Inter American University of Puerto Rico

Not valid for renewal of certification
through CME.

Verify at

Apéndice C

Planilla para la evaluación de los expertos

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMÁN
ESCUELA DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACIÓN

1 de septiembre de 2017

Dr. _____
San Germán, Puerto Rico

Estimado Dr. _____

Respetuosamente solicitamos a usted su colaboración para evaluar el cuestionario, Cuestionario de satisfacción laboral del maestro, que será utilizado para recopilar datos e información sobre el tema de investigación, Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y retención de docentes en las escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia.

Además del cuestionario, le incluimos una planilla para la evaluación de los expertos e información sobre asuntos importantes, que le invitamos a que usted utilice para facilitar la revisión y evaluación del cuestionario ya indicado.

El cuestionario consta de cinco partes:

Parte I	Datos demográficos del maestro
Parte II	El proceso gerencial de planificación y la satisfacción laboral del maestro
Parte III	El proceso gerencial de dirección y la satisfacción laboral del maestro
Parte IV	El proceso gerencial de control y la satisfacción laboral del maestro
Parte V	Aspectos económicos de la institución y el maestro

Agradecemos que, una vez usted haya completado toda la información solicitada, envíe la misma a la siguiente dirección:

Dr. Damián Vélez Serra
P.O. Box 1353
Hormigueros, Puerto Rico 00660-5353

El Comité de Disertación y esta servidora deseamos agradecer su valiosa colaboración para el desarrollo exitoso de este proyecto de investigación sobre gerencia educativa.

Cordialmente,

Doctoranda Delia Ileana Montalvo

CC: Dr. Damián Vélez Serra

Planilla del cuestionario para la evaluación de los expertos

Información importante para la evaluación del Cuestionario

Problema	Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y retención de docentes de las escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia
Propósito	El propósito de esta investigación es establecer la relación que existe, si alguna, entre los procesos gerenciales de planificación, dirección y control, la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas del Oeste de Puerto Rico. Esta investigación cumple con situaciones existentes que atentan hacia la estabilidad institucional y la efectividad de la educación que ofrece este sistema. El propósito del estudio se dirige a conocer si existe una relación entre los procesos gerenciales y la retención de docentes, así como la relación entre la satisfacción laboral y la retención de docentes. Asimismo, el estudio propone conocer la anticipación al riesgo de deserción docente.
Objetivos	1. Determinar la relación que existe entre los procesos gerenciales y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico. 2. Determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico. 3. Identificar señales de riesgo de deserción de docentes al examinar la relación de variables. 4. Analizar si los años de experiencia del docente inciden en una diferencia en la relación entre los procesos gerenciales, la satisfacción laboral y la retención de docentes. 5. Identificar las características económicas de la muestra seleccionada y conocer la relación entre éstas, la satisfacción laboral y la retención docente dentro de las escuelas privadas en estudio a la luz de los procesos gerenciales de planificación, dirección y control, según los años de experiencia.
Pregunta del estudio	¿Qué relación existe, si alguna, entre los procesos gerenciales de planificación, dirección, y control, la satisfacción laboral y la retención de docentes de las escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico según sus características económicas y años de experiencia?
Sub-preguntas	1. ¿Qué relación existe entre los procesos gerenciales de planificación, dirección y control y la retención de docentes en un las escuelas privadas del Oeste de PR? 2. ¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de planificación, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según los años de experiencia y características económicas del docente en las escuelas privadas del Oeste PR? 3. ¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de dirección, la satisfacción laboral, y la retención de docentes, según las características económicas y años de experiencia? 4. ¿Qué relación existe entre el proceso gerencial de dirección, la satisfacción laboral y la retención de docentes, según las características económicas y años de experiencia?

I. Instrucciones para trabajar la validación de la planilla

A. Lea la aseveración y haga una marca de cotejo indicando el reactivo que mejor responde a su razonamiento general.

1. El contenido de las preguntas del Cuestionario está correctamente seleccionado y alineado para estudiar “La relación entre *proceso gerencial de planificación* del director escolar y la satisfacción laboral del docente”.

[] Muy de acuerdo [] De acuerdo [] En desacuerdo [] Muy en desacuerdo

B. Lea cada uno de los reactivos que presenta el cuestionario e indique si el contenido presenta una conexión entre el rol del director escolar y la satisfacción laboral del maestro dentro del *proceso gerencial de planificación*, asignando un valor según la escala que se presenta a continuación, e indique su selección con una marca de cotejo en la tabla provista.

4 Fuerte

3 Bueno

2 Débil

1 Debe eliminar/cambiar

Reactivo	4	3	2	1	Observaciones
#1					
#2					
#3					
#4					
#5					
#6					
#7					
#8					
#9					
#10					

II. Instrucciones para trabajar la validación de la planilla

A. Lea la aseveración y haga una marca de cotejo indicando el reactivo que mejor responde a su razonamiento general.

1. El contenido de las preguntas del Cuestionario está correctamente seleccionado y alineado para estudiar “La relación entre *proceso gerencial de dirección* del director escolar y la satisfacción laboral del docente”.

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

B. Lea cada uno de los reactivos que presenta el cuestionario e indique si el contenido presenta una conexión entre el rol del director escolar y la satisfacción laboral del maestro dentro del *proceso gerencial de dirección*, asignando un valor según la escala que se presenta a continuación, e indique su selección con una marca de cotejo en la tabla provista.

- 4 Fuerte
- 3 Bueno
- 2 Débil
- 1 Debe eliminar/cambiar

Reactivo	4	3	2	1	Observaciones
#1					
#2					
#3					
#4					
#5					
#6					
#7					
#8					
#9					
#10					

III. Instrucciones para trabajar la validación de la planilla

A. Lea la aseveración y haga una marca de cotejo indicando el reactivo que mejor responde a su razonamiento general.

1. El contenido de las preguntas del Cuestionario está correctamente seleccionado y alineado para estudiar “La relación entre *proceso gerencial de control* del director escolar y la satisfacción laboral del docente”.

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

B. Lea cada uno de los reactivos que presenta el cuestionario e indique si el contenido presenta una conexión entre el rol del director escolar y la satisfacción laboral del maestro dentro del *proceso gerencial de control*, asignando un valor según la escala que se presenta a continuación, e indique su selección con una marca de cotejo en la tabla provista.

- 4 Fuerte
- 3 Bueno
- 2 Débil
- 1 Debe eliminar/cambiar

Reactivo	4	3	2	1	Observaciones
#1					
#2					
#3					
#4					
#5					
#6					
#7					
#8					
#9					
#10					

IV. Aspectos económicos de la institución y el maestro participante:

- A. Lea la aseveración y haga una marca de cotejo indicando el reactivo que mejor responde a su razonamiento general.
1. El contenido de las preguntas del Cuestionario está correctamente seleccionado y alineado para estudiar las características económicas del docente con respecto a las de la institución.

[] **Muy de acuerdo** [] **De acuerdo** [] **En desacuerdo** [] **Muy en desacuerdo**

- B. Lea cada uno de los reactivos que presenta el cuestionario e indique si el contenido presenta una conexión entre la satisfacción laboral del maestro y sus características económicas, asignando un valor según la escala que se presenta a continuación, e indique su selección con una marca de cotejo en la tabla provista.

- 4 Fuerte
- 3 Bueno
- 2 Débil
- 1 Debe eliminar/cambiar

Reactivo	4	3	2	1	Observaciones
#1					
#2					
#3					

V. Resumen de la validación del cuestionario

1. El contenido del cuestionario es consistente en el propósito y objetivos de lo que se pretende medir.

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

2. El cuestionario tiene el potencial de resultar interesante, importante y de pertinencia para ser contestado por la muestra de este estudio.

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

3. Recomendaciones y observaciones, si alguna.

Apéndice D

Carta de invitación

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
DEPARTAMENTO DE EDUCACION
PROGRAMA DOCTORAL EN EDUCACION

Carta de invitación para participar en estudio educativo

Estimados maestros:

Mi nombre es Delia Ileana Montalvo. Por este medio le invito a participar en el estudio piloto de la investigación que desarrollaré como parte de los requisitos de mis estudios doctorales en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Interamericana, Recinto de San Germán. El título de la investigación es *Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia*. El propósito de la investigación es determinar si existe o no una relación entre los procesos de planificación, dirección y control de la gerencia escolar, la satisfacción en el trabajo y la retención de los maestros en la profesión, y, de encontrarse una relación, si las características económicas y los años de experiencia tienen un impacto en dicha relación.

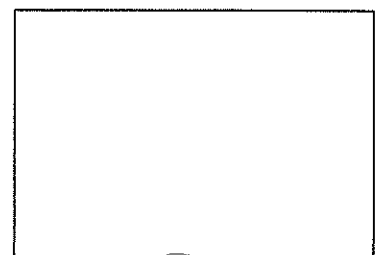
La población para el estudio la componen los maestros del nivel secundario de las escuelas privadas de la región del Oeste de Puerto Rico no afiliadas a un sistema o consorcio. La participación de los maestros consistirá en contestar un cuestionario diseñado por mi persona para realizar este estudio. El cuestionario contiene cinco partes: en la primera parte se recogen datos demográficos de los maestros. En las partes II – V el maestro contestará a una serie de aseveraciones. El cuestionario se contesta en aproximadamente 20 minutos, dentro de un periodo de tiempo que no interfiera con el periodo lectivo de los estudiantes.

Este estudio piloto tiene fines educativos y la información que se obtenga pudiera arrojar datos que mejoren los índices de retención de los maestros en la profesión. Su participación es anónima, libre y voluntaria, y no conlleva riesgos para su persona.

Le invitamos a colaborar con esta investigación a través de la contestación del cuestionario *Los procesos gerenciales y la satisfacción laboral del maestro*. De usted desear información adicional se puede comunicar con esta servidora, Delia Ileana Montalvo, al teléfono 787-464-6071 o a través de correo electrónico a ileana.montalvo@gmail.com y con gusto contestaremos sus preguntas.

Atentamente,

Delia Ileana Montalvo
Doctoranda



Approved: January 31, 2019
Expires: January 31, 2020

Apéndice E

Carta de Consentimiento Informado

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO
RECINTO DE SAN GERMAN
DEPARTAMENTO DE EDUCACION
PROGRAMA DOCTORAL EN EDUCACION

Consentimiento informado para maestros

Estimados maestros:

Mi nombre es Delia Ileana Montalvo. A través de esta comunicación le presentamos el estudio piloto de la investigación *Los procesos gerenciales y su relación con la satisfacción laboral y la retención de docentes en las escuelas privadas de la región Oeste de Puerto Rico, según sus características económicas y años de experiencia*.

Su participación en este estudio piloto se llevará a cabo a través de la contestación a un cuestionario titulado *Los procesos gerenciales y la satisfacción laboral del maestro*. Este cuestionario consta de cinco secciones y se contesta en aproximadamente 20 minutos.

Usted debe saber que:

1. Su participación es libre y voluntaria.
2. Su participación no conlleva riesgos físicos, sociales o emocionales para su persona
3. Usted puede abandonar el estudio en el momento que lo desee sin que haya penalidad o represalias.
4. Se mantendrá la confidencialidad de su identidad y de las respuestas en el cuestionario.
5. Esta investigación es con fines educativos

Los resultados del estudio ayudarán a determinar posibles relaciones entre los procesos gerenciales en las instituciones educativas y la satisfacción laboral de los maestros, y cómo esta relación, si existe, puede impactar la retención de los maestros en la profesión. Usted no recibirá ningún beneficio directo, más allá de la satisfacción de haber contribuido a que puedan ofrecerse recomendaciones para mejorar la satisfacción laboral y la retención de docentes en la profesión magisterial. La información que usted provea en el cuestionario NO será divulgada, ya que su nombre no será identificado en el cuestionario. De así usted desearlo, finalizada la investigación, los resultados se le harán disponibles a través de la oficina del gerente educativo de su escuela.

A usted se le han explicado sus derechos como participante de la investigación. Si tiene preguntas adicionales respecto a la investigación, o desea copia de este documento luego de completar y firmar el mismo, puede comunicarse con esta servidora al 787-464-6071.



Approved: January 31, 2019
Expires: January 31, 2020

Consentimiento informado para maestros
Página 2 de 2

De usted estar de acuerdo en participar en el estudio piloto de esta investigación, favor completar la información requerida, con su firma.

Nombre del participante

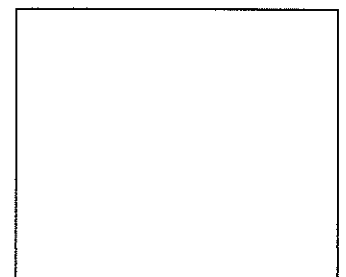
Firma del participante

Fecha

Nombre del investigador

Firma del investigador

Fecha



Approved: January 31, 2019
Expires: January 31, 2020

Apéndice F

Cuestionario Los procesos gerenciales y la satisfacción laboral del maestro

Cuestionario de procesos gerenciales y satisfacción laboral del maestro

Datos Sociodemográficos

Años de experiencia laboral dentro de la escuela privada para la cual trabaja actualmente

[] 2 – 5 años [] 6 – 8 años [] 9 – 11 años [] 12 – 14 años [] 15 años o más

I. Planificación del director o la directora de la escuela y la satisfacción laboral del maestro

**Planificación es la función del director o la directora en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades (Robbins y Coulter, 2005).*

Instrucciones: Seleccione solamente un encasillado e indique el valor que mejor representa su razonamiento sobre la Planificación del director o de la directora de su escuela y la condición laboral del maestro.

Escala: Valores ascendentes de 1 – 4, donde 4 representa el valor más alto y 1 representa el valor más bajo

- ☐ Si usted considera que está reafirmada(o) en su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color verde.
- ☐ Si usted considera que se encuentra en riesgo de abandonar su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color amarillo
- ☐ Si usted considera que se encuentra en condiciones de abandono inminente de su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color rojo.

1. Congruencia entre la filosofía, metas y objetivos institucionales y los valores y creencias del docente

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

2. Efecto de la dirección y rumbo que lleva la escuela al presente

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

3. Participación en la elaboración de políticas institucionales y decisiones programáticas

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. Adecuación de los periodos disponibles para la preparación de clases y recursos de enseñanza

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Política institucional para el desarrollo profesional y uso de tecnología para la enseñanza

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

6. Programa escolar alineado hacia y consistente con, las metas institucionales

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. Consistencia en la implementación de políticas y procesos administrativos.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



Cuestionario de procesos gerenciales y satisfacción laboral del maestro

II. Dirección del director o la directora de la escuela y la satisfacción laboral del maestro

**Dirección es la función del director o la directora que consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquier otra manera del comportamiento de los empleados (Robbins y Coulter, 2005).*

Instrucciones: Seleccione solamente un encasillado e indique el valor que mejor representa su razonamiento sobre la Dirección del director o de la directora de su escuela y la condición laboral del maestro.

Escala: Valores ascendentes de 1 – 4, donde 4 representa el valor más alto y 1 representa el valor más bajo

- ☐ Si usted considera que está reafirmada(o) en su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color verde.
- ☐ Si usted considera que se encuentra en riesgo de abandonar su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color amarillo
- ☐ Si usted considera que se encuentra en condiciones de abandono inminente de su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color rojo.

1. El director o la directora de la escuela comunica al docente las expectativas de la institución.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

2. El director o directora de la escuela utiliza refuerzos positivos para el mejor desempeño del docente.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

3. El director o la directora de la escuela motiva al docente en su desempeño.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. El director o la directora apoya al docente en asuntos de disciplina y de riesgo de control del ambiente escolar con padres.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

5. El director o la directora de la escuela promueve la innovación en el proceso enseñanza-aprendizaje.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

6. El director o la directora de la escuela provee apoyo al trabajo del docente.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. El director o directora establece normas de participación del docente para actividades y reuniones fuera de horario escolar.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



Cuestionario de procesos gerenciales y satisfacción laboral del maestro

III. Control del director o la directora de la escuela y la satisfacción laboral del maestro

**Control es la función del director o la directora escolar que consiste en vigilar el desempeño del empleado, compararlo con la norma, y emprender las acciones correspondientes (Robbins y Coulter, 2005).*

Instrucciones: Seleccione solamente un encasillado e indique el valor que mejor representa su razonamiento sobre el Control del director o de la directora de su escuela y la condición laboral del maestro.

Escala: Valores ascendentes de 1 – 4, donde 4 representa el valor más alto y 1 representa el valor más bajo

- ☐ Si usted considera que está reafirmada(o) en su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color verde.
- ☐ Si usted considera que se encuentra en riesgo de abandonar su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color amarillo
- ☐ Si usted considera que se encuentra en condiciones de abandono inminente de su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color rojo.

1. El director o la directora induce al docente a conocer los criterios de evaluación.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

2. El director o la directora supervisa para el crecimiento profesional del docente.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

3. El director o la directora utiliza procesos de evaluación y supervisión variados e innovadores.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. El director o la directora reconoce el valor de la autonomía del docente en su desempeño.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

5. El director o la directora utiliza y comunica acciones preventivas para guiar al maestro a un desempeño óptimo.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

6. El director o directora sigue las políticas institucionales establecidas cuando implementa acciones correctivas con el maestro.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. El director o directora crea una ambiente profesional en la escuela que promueve la autoevaluación como estrategia hacia la superación y mejor desempeño del maestro.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



IV. Aspectos económicos de la institución y el maestro:

Instrucciones: Seleccione solamente un encasillado e indique el valor que mejor representa su razonamiento sobre las características económicas y la condición laboral del maestro en la institución.

Escala: Valores ascendentes de 1 – 4, donde 4 representa el valor más alto y 1 representa el valor más bajo

- ☐ Si usted considera que está reafirmada(o) en su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color verde.
- ☐ Si usted considera que se encuentra en riesgo de abandonar su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color amarillo
- ☐ Si usted considera que se encuentra en condiciones de abandono inminente de su labor magisterial, seleccione únicamente los valores en color rojo.

1. El director o la directora reconoce la importancia de la estabilidad laboral y permanencia laboral en armonía con la escala salarial.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

2. La institución razonablemente revisa la escala salarial de los maestros a tono con las circunstancias económicas del país.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

3. Las políticas institucionales de días festivos y beneficios de retiro y jubilación son adecuadas.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

4. La situación económica del país representa un reto para retener maestros ante el salario que se les ofrece.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

5. Si se mantiene actualizada la revisión de salarios, esto aporta a la retención de maestros.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

6. La escala salarial de la institución es similar a lo que reciben otros profesionales de similar preparación y responsabilidad.

1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

7. La escala salarial no representa un problema para la satisfacción laboral del maestro.

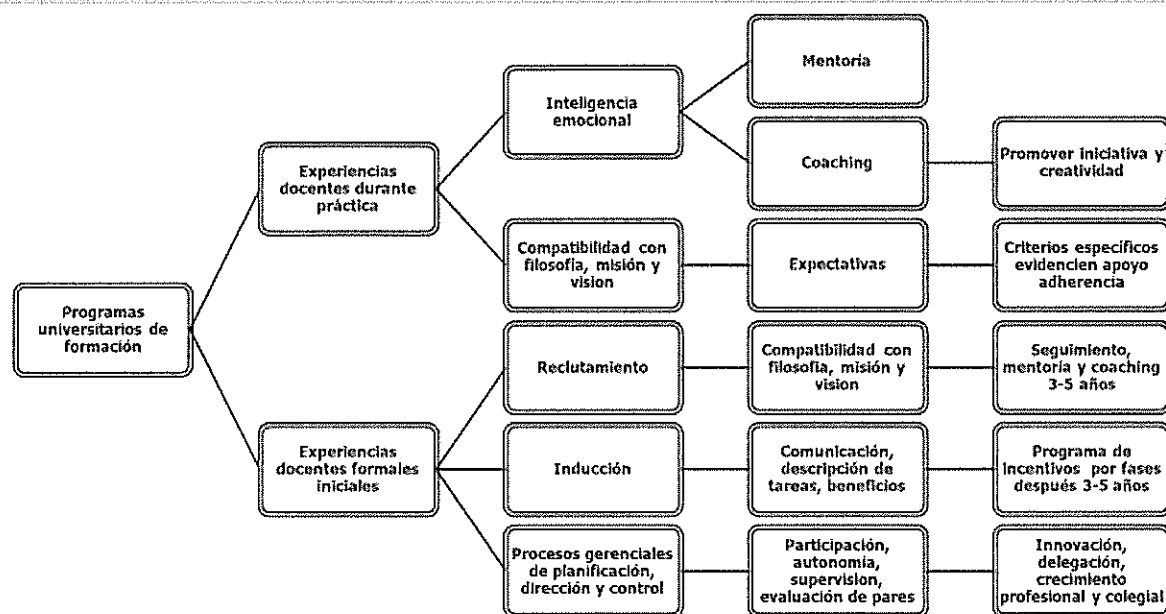
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



Apéndice G

Plan de Acción para la prevención y mitigación de la deserción docente

Plan de acción: prevención y mitigación de deserción docente



El Plan de Acción para la prevención y mitigación de la deserción docente requiere un esfuerzo intencionado, planificado y consciente por parte del director escolar. Comienza con las primeras experiencias docentes del estudiante, la práctica docente. El estudiante necesita ser motivado, ya que, en la mayoría de los casos, llega con expectativas irreales de lo que conlleva el magisterio. A través de los procesos gerenciales, el director escolar puede desarrollar la inteligencia emocional del maestro utilizando mentores, a la misma vez que se lo invita a adoptar la filosofía y visión institucional. Desde sus primeras experiencias, el maestro debe verse como gestor creativo del proceso educativo. En el caso de un maestro de primer ingreso en la profesión, requiere de procesos de inducción y orientación consistentes y coherentes a la visión institucional. La comunicación y supervisión son esenciales para conocer las fortalezas del nuevo docente y dirigirlo hacia el éxito, así como el ofrecer programas de incentivo salarial o de beneficios. Una vez encaminado, el director debe brindarle autonomía dentro de la visión institucional. El crecimiento profesional formal, que debe iniciarse desde la llegada del docente de primer ingreso, debe continuar en formas de intercambio colegiales (entre colegas). La supervisión entre pares, proyectos innovadores en equipo, alineados a incentivos por desempeño, han probado tener los mejores resultados. La comunicación y observación por parte del director escolar lo llevara a identificar señales de afirmación a la profesión o riesgo de abandono en el docente antes de que ocurra.

Apéndice H

Certificación de edición de tesis



Rosario Esther Ríos de Torres, Ph.D.
Evaluadora Externa

Urb. Tierra Santa
A-1 Carr 149KM58.3
Villalba, PR 00766
Tel. (787) 383-0204
Email: rosario.riosdetorres@gmail.com

CERTIFICACIÓN

Certifico que he leído y revisado con propósitos de edición en español, de acuerdo con el estilo recomendado en el ***Publication Manual of the American Psychological Association*** (2020, 7^{ma} ed.) la disertación doctoral LOS PROCESOS GERENCIALES Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL Y RETENCIÓN DE DOCENTES EN LAS ESCUELAS PRIVADAS DE LA REGIÓN OESTE DE PUERTO RICO, SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS Y AÑOS DE EXPERIENCIA, sometida al Programa Doctoral en Educación, de la **Universidad Interamericana de Puerto Rico**, Recinto de San Germán, como requisito para la obtención del grado de **Doctor en Educación con especialidad en Gerencia y Liderazgo**, por Delia Ileana Montalvo.

Rosario Esther Ríos de Torres, Ph. D.
Evaluadora Externa
Catedrática de Español, retirada
Universidad de Puerto Rico
Ponce, Puerto Rico

28 de octubre de 2020

