

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



**Los estilos de liderazgo de los directores del nivel secundario de la
provincia de Hualgayoc.**

Trabajo Académico.

Para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y
Gestión Educativa.

Autor:

Ismael Mejía Chávez

Chicha – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Los estilos de liderazgo de los directores del nivel secundario de la provincia de Hualgayoc.

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Presidente)

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

Chincha – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Los estilos de liderazgo de los directores del nivel secundario de la provincia de Hualgayoc.

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido
y forma

Ismael Mejía Chávez. (Autor)

Oscar Calixto la Rosa Feijoo (Asesor)

Chincha – Perú

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Chincha, a veintisiete días del mes de agosto del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio José Pardo y Barreda, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Segundo Alburquerque Silva, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *“Los estilos de liderazgo de los directores del nivel secundario de la provincia de Hualgayoc.”*, para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa. (a) **MEJÍA CHÁVEZ, ISMAEL**.

A las once horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **16**.

Por tanto, **MEJÍA CHÁVEZ, ISMAEL**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título de Segunda Especialidad Profesional en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las doce horas el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.


Dr. Segundo Alburquerque Silva
Presidente del Jurado


Dr. Andy Ríos Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado


Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

INDICE

DEDICATORIA.	5
ÍNDICE.	6
RESUMEN	8
ABSTRAC.....	9
INTRODUCCION	10
CAPITULO I	
CONSIDERACIONES MÁS RELEVANTES SOBRE LIDERAZGO	
1.1. Teorías que sustentan el liderazgo	12
1.1.1. De Daniel Goleman	12
1.1.2. Teoría de David Fischman	12
1.2. Definiciones de liderazgo	15
1.3. Características	16
1.4. Liderazgo educativo	22
1.4.1. Lo que cuenta en un buen liderazgo	23
1.4.2. Los efectos de liderazgo en los colegios	23
1.4.3. Liderazgo Directivo	24
1.5. Estilos de liderazgo	25
1.5.1. Estilo visionario	26
1.5.2. Estilo entrenamiento	26
1.5.3. Estilo democrático	28
1.5.4. Estilo Marcapaso	29
1.5.5. Estilo comandante	30

CAPITULO II

ASPECTOS MÀS RELEVANTES SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

2.1. Teorías y modelos de explicación de la satisfacción laboral	35
2.1.1. La teoría de las necesidades de Maslow (1954)	35
2.2. Definiciones de satisfacción laboral	41
2.3. Satisfacción laboral del docente	43
2.3.1. Interpretación de la satisfacción laboral	44
CONCLUSIONES	46
RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS CITADAS	50
ANEXOS	53

RESUMEN

La monografía “Los estilos de liderazgo de los directores del nivel secundaria de la provincia de Hualgayoc”, está sustentada en la teoría de Daniel Góleman y Maslow. El objetivo general de nuestra investigación es conocer los estilos de liderazgo de los directores del nivel secundario de las II.EE. de la provincia de Hualgayoc, región Cajamarca; la relación que existe con el grado de satisfacción laboral de los docentes de las II.EE. en la misma provincia; por lo cual nuestra investigación está orientada en esa dirección. Los estilos de liderazgo predominantes en la provincia de Hualgayoc son: democrático, entrenamiento y visionario. Así mismo se presenta el grado de satisfacción laboral de los docentes del distrito de Bambamarca se encuentra entre el nivel medio con tendencia a un nivel alto; es decir medianamente satisfecho con tendencia a altamente satisfecho; de acuerdo con las dimensiones seleccionadas para esta investigación. Razón por la cual es necesario indicar que el tipo de liderazgo de los directores tiene que ver mucho con el grado de satisfacción de los docentes.

Palabras claves: Estilos, liderazgo, satisfacción.

ABSTRACT.

The monograph “The styles of leadership of the secondary level directors of the province of Hualgayoc”, is based on the theory of Daniel Goleman and Maslow. The general objective of our research is to know the leadership styles of the directors of the secondary level of the educational institutions of the province of Hualgayoc, Cajamarca region; the relationship that exists with the degree of job satisfaction of the teachers of the II. EE. of the same province; therefore, our research is oriented in this direction. The predominant leadership styles in Hualgayoc province are: democratic, training and visionary. Likewise, the degree of job satisfaction of teachers in the district of Bambamarca is between the middle level with a tendency to a high level; that is, moderately satisfied with a tendency to highly satisfied; according to the dimensions selected for this study. It is therefore necessary to point out that the type of leadership of the directors has a lot to do with the degree of satisfaction of the teachers.

Keywords: Styles, leadership, satisfaction.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación surgió con la idea fundamental de conocer los estilos de liderazgo más predominantes en los directores y los niveles de satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas secundarias, teniendo como variables de estudio: “estilos de liderazgo de los directores nivel secundaria y satisfacción laboral de docentes del nivel secundaria”.

El problema de la investigación; el cual se plantea es que en los últimos años existe una relación muy marcada con los estilos de liderazgo de los directores y la satisfacción laboral del personal docente que laboran en instituciones educativas del nivel secundaria de nuestra provincia de Hualgayoc es parte de la problemática educativa; por tal razón, se formula el problema: ¿Cuál es la correspondencia existente entre los estilos de liderazgo de los directores con la satisfacción laboral docente en las II.EE. de secundaria de la provincia de Hualgayoc?

Los objetivos considerados nos permiten analizar, identificar y establecer relaciones entre los estilos de liderazgo de los directores y los niveles de satisfacción laboral de los docentes, estos son:

Objetivo general.

Conocer que correspondencia existe entre estilos de liderazgo de los docentes directores de secundaria de las II.EE. de la provincia de Hualgayoc con la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria.

Objetivos específicos.

- Determinar que estilo de liderazgo predomina en los docentes directores de las II.EE de secundaria de la provincia de Hualgayoc.
- Reconocer los niveles de satisfacción docente en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Hualgayoc.

- Determinar la correlación existen entre el estilo de liderazgo de los docentes directores con el nivel de satisfacción docente en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Hualgayoc.

En el apartado I se presenta el marco teórico en el cual se revisa los estilos de liderazgo de los docentes directores teniendo como base los aportes de Góleman; así como el liderazgo educativo.

En el apartado II se presenta el marco teórico sobre la satisfacción laboral de los docentes con aportes de varios autores, entre ellos Maslow.

Los enunciados nos permiten determinar, identificar y establecer relaciones entre los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral teniendo en cuenta los objetivos de nuestra investigación.

La investigación es de tipo descriptivo con un diseño no experimental. El enfoque es cuantitativo. Tiene como instrumento de recojo de datos a la encuesta o test. Los corolarios se presentan a través de cuadros estadísticos.

Se presentan las conclusiones abordadas en la investigación.

CAPITULO I

CONSIDERACIONES MÁS RELEVANTES SOBRE LIDERAZGO

1.1. Teorías sustentan el liderazgo

1.1.1. De Daniel Goleman

Según este Psicólogo, en sus obras literarias tituladas la Inteligencia Emocional y Análisis Transaccional a organizaciones, defiende sus ideas sobre liderazgo, manifestando que un buen liderazgo se asienta sobre las bases de un Liderazgo Emocional. En las diferentes instituciones los dirigentes y superiores intermedios no logran obtener el óptimo rendimiento de sus unidades, por una serie de causas que no son fáciles de revelar. Podemos referir principalmente cinco aspectos a tener en cuenta para alcanzar un buen liderazgo emocional:

- 1º. En el líder emocional, debe entender cómo se edifica la personalidad, y luego a partir de este conocimiento, podrá comprender diferentes aspectos de su actuación que hasta ese momento no eran conocidos; aplicando también a la comprensión de la personalidad de sus discípulos.
- 2º. El líder emocional demanda conocer cuáles son las formas de comunicación que resulten más eficaces, y porque presentan esa eficacia; también debe comprender el nivel psicológico de la comunicación, las reglas de la comunicación como su impacto en el reconocimiento.
- 3º. La comprensión de las maneras en que mi comunicación me genera un conflicto. Además, se han registrado diferentes roles a los que llegamos cuando permitimos el conflicto.
- 4º. Descubrir cuáles son los tipos de reconocimiento que sean más beneficioso para determinar lo mejor de sí mismos, así como de sus equipos.

5°. Identificar los mensajes desempoderantes que restringen el desarrollo del potencial de las personas, así como la transmisión de los nuevos mensajes a sus equipos para prepararlos.

Daniel Goleman también manifiesta que es la inteligencia emocional la clave del liderazgo resonante, en aporte para aquellos que apoyan la teoría del liderazgo resonante, porque el liderazgo emocionalmente inteligente estimula la resonancia y por lo tanto incrementa los resultados eficientes de las personas, unidades e instituciones. Esta inteligencia emocional existe bajo algunos criterios primordiales que son: Nuestra conciencia, la gestión intrínseca, la conciencia social, así como la manera de gestión de las relaciones. Considerando que los líderes con mejores resultados son aquellos que utilizan con flexibilidad su repertorio propio del liderazgo.

1.1.2. Teoría de David Fischman.

El mencionado autor de varias publicaciones sobre liderazgo, manifiesta, basado en la teoría de liderazgo transformacional de Bernard Bass; considera las siguientes tipologías de liderazgo: Líder ausente, líder sin autoridad, líder transaccional, líder transformador, el pseudolíder.

1.2. Definiciones

Científicamente podemos presentar las siguientes definiciones de liderazgo, aceptadas actualmente:

Según **Chiavenato (1993)**, "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Al respecto **Northouse (2004)**, lo define como: "El proceso por la cual un individuo influye a un grupo de individuos lograr una meta común".

El diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Según **definiciones de <http://www.definicion.org/liderazgo>**, tenemos las siguientes definiciones:

- Capacidad de influir efectivamente en el otro para lograr un fin meritorio, frecuente y misericordioso.
- Es la técnica por la cual podemos lograr que las personas realicen cosas que uno desea de manera voluntaria sin intervención de la fuerza bruta.
- Es la capacidad que tiene toda persona para poder dirigir o guiar a un grupo de pares.
- El liderazgo es cuando una persona agita o quiere dirigir a otra persona, haciendo prevalecer sus propias decisiones.

También hay definiciones, enmarcadas desde las perspectivas cristianas, que es necesario acotar, como, por ejemplo:

E. LeBron Fairbanks: “El liderazgo es el servicio humilde a otros, en la comunidad de fe cuya cabeza es Cristo...para el propósito de habilitarlos por medio de la enseñanza y ejemplo, para que puedan vivir sus vidas bajo el señorío de Cristo, y entender, aceptar y cumplir su ministerio uno al otro y su misión al mundo.”

Según **el Dr. P. Lahone:** “El liderazgo es el proceso de imaginar, influenciar, formar e intensificar la relación entre los líderes y los seguidores para que juntos puedan lograr las metas de Dios para el cambio dentro la comunidad”.

1.3. Características del líder

Según la compilación de **Medina (2009)** Un verdadero líder posee las siguientes características:

Seguridad y empoderamiento para obtener lo que se proyecta.

Todo líder debe sentir confianza, y saber transmitirla aún en situaciones adversas, como exigir el apoyo para poder respaldar sus acciones.

Carisma y tolerancia para atender diversas situaciones y personas de diversos comportamientos.

El carisma tiene que ver con la manera de actuar frente a los demás. La flexibilidad va a permitir que las personas se desarrollen y puedan tomar diferentes decisiones que ayudaran a evolucionar en sus diferentes actuaciones que diariamente pueden tener que les permita adquirir experiencia en lo que emprendan.

Desarrollar rigidez y transformarla en oportunidades y confianza.

El líder debe estar más preparado para enfrentar los peligros y contar con instrumentos más pertinentes para transformar los problemas en oportunidades, las derrotas en victorias, los peligros en circunstancias motivadoras.

Actitud positiva y persistencia.

Las cualidades del líder contagian e infunde prontamente en todo el grupo de individuos que administra. Si el estado de ánimo se demuestra satisfecho y optimista, lograremos cautivar positivamente a nuestro entorno. Las personas se desenvolverán con más denuedo, por lo que el futuro se esperara con entusiasmos y los resultados serán más productivos.

Pasión por lo que se hace.

El ímpetu con lo que se realizan las cosas, se convierte en el centro de energía, para que todo lo que soñamos o nos proponemos realizar se conviertan en realidad y construya la diferencia. El líder es aquel que siempre debe irradiar pasión y promoverla dentro de su círculo en el cual se desenvuelve.

Comprensión a las personas y generar relaciones constructivas.

Para llevar a cabo un liderazgo eficaz es comprender las necesidades de los demás, lo cual permitirá construir relaciones duraderas en el tiempo, que generalmente se conoce como "lealtad" o "fidelización". No cabe duda que el tener un acercamiento a las personas basadas en el respeto mutuo y teniendo en cuenta sus diferencias ayudará a tener un crecimiento en el desarrollo personal de los trabajadores.

Organización y seguimiento de actividades.

A las personas de acuerdo al trabajo que realizan y el entorno en donde se desenvuelven se le aplica un seguimiento o monitoreo, y cuando este es transparente y justo es aceptado con mucha algarabía por los trabajadores. El líder que se caracteriza por ser organizado, siempre tiene una ruta de trabajo y mayormente se vuelve más sencilla las actividades.

Caracterización de objetivos y una visión clara.

El líder que triunfa, es aquel que concibe primero la tarea antes de facilitarla, distingue la alegría del triunfo y planifica para alcanzarla. El líder es innovador y

portavoz de la perspectiva, así mismo caracteriza los objetivos que permitirán alcanzar los resultados.

Una permanente comunicación que considere a todos.

La comunicación puede ser de diferentes clases o tipos; pero debemos tener en cuenta que es muy importante y trascendente para lograr interactuar y tener relaciones fructíferas con las personas o equipos de trabajo.

Equilibrio.

Es muy fundamental cultivar y actuar de manera equilibrada en todo lo que nos proyectemos a ejecutar ya que ello permitirá obtener productos de buena calidad, en donde los seres humanos se sientan motivados y finalmente realizados.

Acompañamiento y delegación.

Al haber logrado una buena comunicación con los trabajadores o personas a cargo, permitirá llevar a cabo un buen acompañamiento que permita superar errores y potencializar las fortalezas para que cuando se delegue alguna responsabilidad sea ejecutada sin restricciones y se pueda lograr frutos a corto, mediano y largo plazo.

Priorizar el trabajo en equipo para alcanzar beneficios para todos.

El buen líder lucha para sumar fuerzas y no restarlas, para luego multiplicar y no dividir los logros, Conducir las actividades y disponerlas para alcanzar los beneficios colectivos e individuales.

La acción como prioridad.

Toda "Acción" tiene sus aliados que pueden ser la seguridad, la disposición, la estimulación, el deseo, la firmeza, el positivismo, la planeación y el enfoque. El líder primero lo practica y luego las aplica y/o las transmite.

El crecimiento y la mejora continua.

Para tener una mejora continua que permita tener un crecimiento en la empresa u organización primero se debe preguntar a las personas que es lo que les agrada o no y de esa manera rescatar todo aquello que se pueda seguir aprovechando e ir modificando todo aquello que no sea monótono o no pertinente; esto demostrara estar dispuesto realzar los cambios con la toma de decisiones oportuna y sin miedo a equivocarse, demostrando dedicación para enrumbar los cambios a un sitio seguro.

Visión empresarial teniendo en cuenta la interrelación objetivos y actividades.

La organización o empresa a la cual pertenecemos como trabajadores se convierte en nuestro recinto que nos permite convivir con los demás para alcanzar los objetivos con la realización de cada actividad, que debemos realizarlo con entrega y dedicación. El líder es aquel que continuamente debe irradiar entusiasmo, transparencia, esfuerzo por mantener una organización de constantes desafíos.

Reconocimiento y estimulación a su buen desempeño.

Desde mucho tiempo ya sea determinado que el saber reconocer y /o estimular a los trabajadores a tiempo se ha convertido en el incentivo fundamental que permite hacerles sentir a las personas que son útiles y que pueden aportar más, siempre con un trato cordial, amoroso y de buenos amigos.

Ponerse al servicio de los demás.

Principalmente el reconocer que estamos en esta tierra para servir a los demás juega un papel muy importante en el desarrollo de una empresa y/o institución, porque se dejara visualizar en el líder esa entrega a los demás, el ser caritativo o generoso demostrara que no solo busca acumular riquezas, sino que va enseñar a compartir.

Respeto.

Lo que debemos aprender continuamente y practicarlo es que todas las personas en general merecemos respeto, debemos ser escuchados y comprendidos, para ello debemos tener bien claro que formas de comunicación empleamos, aceptándonos con nuestras diferencias, etc. permitirá convivir en el trabajo y ser valorado por lo que eres; para lo cual el líder es el primero que debe enseñar esas actitudes.

Todos apuntan al logro de los objetivos.

Para ello debemos ampliar la manera de ver las cosas, para analizarlas desde varios criterios, estar preparados para reconciliar posiciones aparentemente extremas y distintas, ser buenos organizadores e integradores, demostrando indiferencia al poder y vanagloria personal, siendo flexibles y sensibles a las circunstancias adversas.

Cómo manejar la crisis y los hechos inesperados.

Todo líder debe conducir las crisis y los hechos inesperados permaneciendo sereno y siempre dispuesto a apoyar a las personas que dependen de él, manteniendo los canales de comunicación bien manejados para transmitir confianza y utilizar adecuadamente los apoyos del momento.

Innovación.

Innovación requiere capacitación, adiestramiento, apertura mental y emocional, estar preparado para enfrentar riesgos, confianza, saber tomar decisiones, y tener capacidad operativa y de actuación rápida, buena disciplina. Para innovar no hay que inventar, simplemente hay que estar despiertos a los cambios que se procure.

Priorizar.

La priorización es suma importante para emprender cambios y tomar decisiones, que permitirá tener mejores resultados y mantener al equipo motivado para seguir alcanzando nuevos retos.

1.4. Liderazgo Educativo

Si se habla de un liderazgo educativo se tiene que indicar que es uno de las bielas imprescindibles, ya que el líder educativo es el que prepara el camino y conduce el esfuerzo de todos para el alcance de las metas planteadas. **Bennis (1995)** afirma. “El líder es el que compromete a la gente a la acción, quien transforma seguidores en líderes y los puede convertir en agentes de cambio” p. 78.

La práctica de liderazgo, es reconocida como una de las tipologías más determinantes de los logros personales. Por lo tanto, el mundo actual demanda a los docentes que sean líderes, porque constituyen la clave para el éxito y avance del sistema educativo.

1.4.1. Lo que se valora en un buen liderazgo.

Un buen liderazgo debe tener en cuenta aspectos como menciona **Mulford (2006)**. “Cuatro conjuntos de acciones pueden ser considerados como las bases de

un liderazgo con éxito: formando a la gente, marcando directrices, gestionando el programa de instrucción, y rediseñando la organización”.

Todo liderazgo con éxito obedece a los contextos determinados en el que se encuentra, pero los efectos del liderazgo habitualmente son mayores donde más sean indispensables, como en las I.EE. con características más difíciles.

Como sociedad resistimos a la ausencia de una buena educación progresamos con su existencia. Por eso, en este momento decisivo de nuestra historia, el oponerse a la reforma educativa dañaría no solo nuestras I.EE del nivel secundaria sino también nuestra sociedad. Los líderes de las I.EE juegan un papel importante para desarrollar comunidades con características fuertes y sostenibles en el tiempo.

“Como muchos sistemas educativos ahora tienen una falta de candidatos de calidad para posiciones de liderazgo escolar, hay un riesgo de que estos criterios cambiantes para su selección puedan no ser seguidos. Puede que sigan utilizando criterios del sistema burocrático y de la nueva gestión pública. Además, si el modelo actual de selección continua, o sea, una vez asignado en una posición de director, siempre un director, entonces muchos nuevos elegidos van a estar en su posición de liderazgo durante mucho tiempo” (Mulford, 2006, p.16.) Este escenario aporta otra razón más para ampliar los planes de continuación para incluir un enfoque más amplio de liderazgo educativo.

1.4.2. Los efectos de liderazgo en los colegios.

Aquí ayuda el trabajo extenso de Leithwood (2003) y su grupo basado sobre todo en la investigación en Norte América Leithwood y Riehl (2003), Leithwood *et al.* (2004) estos investigadores concluyen que:

- Entre los factores relacionados con la escuela, el liderazgo es el segundo factor, posterior a la instrucción en la clase, que aporta para que aprendan los estudiantes en la escuela, exponiendo alrededor de un 25 % de todos los alcances educativos.
- Son paladines que principalmente aportan a la educación de nuestros estudiantes de manera indirecta, a través de su dominio en otras personas o peculiaridades de su organización. Sus logros positivos dependen mucho de las decisiones sobre en qué aspectos de la escuela hay que dedicar la mayor atención.
- Estos cuatro conjuntos de actividades deben ser estimadas como los cimientos de un liderazgo con frutos.

- El liderazgo con éxito depende de los contextos definidos en el que se encuentra, pero las consecuencias del liderazgo regularmente son mayores donde más se necesitan, así como en las escuelas que presentan una problemática muy diversa al respecto.

1.4.3. Liderazgo directivo.

Los directivos de instituciones educativas siempre van enfrentando el cambio de diferentes modelos de dirección principalmente centralizados por lo que tienen que adherirse a una dirección descentralizada con un accionar más participativo en la base. En la tarea directiva se ven reflejados todas las concepciones más generales hasta la toma de decisiones estratégicas, que van a repercutir en toda la comunidad educativa. El líder educativo de hoy es el abanderado de las transformaciones que se suceden en el sector educación, tener la capacidad de transformar su institución para acercar las más importantes decisiones a los demás actores educativos, saber delegar responsabilidades para que se cumplan las actividades estratégicas planificadas. **Guevara (1960)** al respecto afirma. “Los cuadros deben ser dinámicos, no simples transmisores, hacia arriba o hacia abajo con lemas o demandas, sino creadores en su actividad para ayudar al desarrollo de las masas y a su información constante”.

Sobre la dirección de las instituciones educativas se ha expresado con acierto que “solo puede dirigir a los maestros, quien haya demostrado en la práctica ser un verdadero maestro de maestros; y solo puede dirigir a cuadros de los distintos niveles de dirección del organismo, quien se haya ganado –en la práctica- a fuerza de consagración y ejemplaridad, el título moral de director de directores” **Alonso, 2002, p.18).**

Actualmente para transformar las escuelas de acuerdo a las nuevas exigencias que demanda la sociedad y del Ministerio de Educación, se requiere contar con personas que practiquen un liderazgo desde el interior de las escuelas, que comanden todos los procesos que hoy día se desarrollan en las diferentes instituciones educativas. Líderes con una preparación técnica adecuada; pero sobre todo, con un talento y un compromiso con su escuela, la educación y la sociedad; y que sean capaces encabezar el proceso de cambio. Un líder no es escuetamente una persona que logra obtener un puesto de mando si no es aquel que sabe a detalle dirigir con

talento humano y que atiende las demandas socioeducativas y psicopedagógicas que se demande.

“Los líderes educativos son personas que, por su enfoque institucional, son capaces de ligar a sus colaboradores con las metas reales, a partir de la realidad objetiva en que se desenvuelven, de sus debilidades y fortalezas, además los motivan y estimulan constantemente para lograr metas y logren resultados sorprendentes” (Anderson, 2010, p.36). El líder educativo moderno tiene que ser un directivo que principalmente, considere a los seres humanos bajo su potestad, como personas que tienen una vida familiar, que tienen sentimientos, que tienen ideas para compartir; y él tiene que predicar con el ejemplo para que lo que quiere comunicar se acogido sin impedimentos cuando quiera delegar responsabilidades y también autoridad.

“El estilo de dirección expresa la relación entre directivo y colaborador, se manifiesta la autoridad y la forma en que la ejerce. El liderazgo parece ser un don, pero en realidad está formado por un conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades de la personalidad que se pueden adquirir con la guía correcta y el ejercicio constante de ellas” (Santos, 2015, p.23).

El director de institución educativa, como líder, debe fortalecer el trabajo con la comunidad educativa de su escuela (estudiantes, docentes y personal administrativo y de servicio, padres de familia, autoridades comunales) y tener una comunicación constante, abierta y leal con los entes superiores educativos. Debe concebir las perspectivas que tienen la comunidad educativa sobre su liderazgo ya sea personal, sus roles y responsabilidades sobre el trabajo en equipo; así como tener una comunicación asertiva con escucha activa y estar al corriente como ser emprendedor, creativo e innovador.

1.5. Estilos de liderazgo

Nosotros hemos creído por conveniente tomar como base para nuestro estudio la teoría de Daniel **Goleman** quien considera los siguientes estilos de liderazgo en relación con la dirección:

1.5.1. Estilo Visionario.

Este líder es inspirador, cree en su propio enfoque, es empático, da a conocer cómo y por qué los esfuerzos de la gente ayudan a que se alcance lo soñado. Este estilo expresa una estrecha relación entre directivo y su equipo de trabajo. El liderazgo

parece ser un don, pero en realidad está formado por un cumulo de conocimientos, habilidades y características más sobresalientes de la personalidad que se obtienen con el norte correcto y la práctica constante de cada una de ellas.

Por lo normal lo emplean aquellos líderes con una alta motivación por el poder tipificado en situaciones de bajo estrés, y aquellos con un alto nivel de motivación por el poder colectivo cuando el estrés está en niveles altos.

1.5.2. Estilo Entrenamiento.

Este líder sabe escuchar, conduce a las personas a identificar a sus propias fuerzas y debilidades, logra aconsejar, alentar, comisionar, etc. Enlaza lo que anhela una persona con las metas de la institución.

1.5.3. Estilo Afiliativo.

Este líder siembra armonía, es empático se inquieta por solucionar conflictos. Si la coercitiva demanda "Haga lo que yo diga", y el autoritarismo urge "venga conmigo", por su característica el afiliativo dice "la gente está primero". El afiliativo todavía gira alrededor de gente que hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que las actividades y los objetivos. Este estilo también tiene un trascendental efecto positivo en la comunicación, practica la escucha activa; así mismo incentiva la flexibilidad, los compañeros confían uno en el otro, dando lugar a la innovación constante y en asumir los riesgos. La flexibilidad también surge porque el líder afiliativo actúa como un padre que hace respetar las reglas del hogar para un adolescente maduro, no aplica estructuras superfluas sobre cómo debe efectuarse el trabajo, el líder afiliativo ofrece un generoso feedback positivo. Esto transforma a las palabras del líder afiliativo en las más motivantes. Finalmente, estos líderes son guías en la edificación de un sentido de pertenencia.

El impacto mayormente positivo del estilo afiliativo hace de él un buen acercamiento para todo contexto, pero los líderes deben utilizarlo exclusivamente cuando están tratando de concebir armonía en el equipo, levantar la moral, generar una comunicación asertiva o resarcir la confianza perdida. Su exclusivo enfoque en el elogio puede permitir que una performance siga incorrectamente, los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada. Y, ya que los líderes afiliativos rara

vez ofrecen consejos constructivos acerca de cómo mejorar, los empleados deben descubrir por sí mismos cómo hacerlo. Cuando la gente necesita instrucciones claras para navegar a través de complejos desafíos, el líder afiliativo los deja sin timón. Efectivamente, si se confía demasiado en él, este estilo puede llevar a un grupo al fracaso. Quizás, es por eso que muchos líderes afiliativos, incluido Torre, utilizan este estilo junto con el directivo. Los líderes directivos determinan una visión, establecen estándares y permiten conocer a la gente cómo su trabajo está impulsando los logros del grupo. Alternando esto con el enfoque protector del líder afiliativo se logra una potente combinación.

1.5.4. Estilo democrático.

Es un oyente magnífico, trabajador en equipo, colaborador y una persona que influye en otra. Un líder democrático es aquel que busca necesariamente la colaboración, con todos los beneficios que ésta conlleva en términos de un mayor nivel de responsabilidad e involucramiento en la solución de los problemas comunales.

Cuando hay colaboración las actividades se realizan con más energía y sus resultados son más eficaces. Además, las personas desarrollan habilidades muy significativas. Las personas lo tienen muy claro que de ellas depende el éxito o el fracaso de la organización y conocen que su tarea tiene significado e importancia. Cuando un trabajador se va desarrollando en el desenvolvimiento de sus actividades en la organización lo van tomando mucho cariño y se identifican como si fueran una familia y el trabajo se convierte en una actividad muy divertida, fascinante y alentadora.

1.5.4.1. Principios del liderazgo democrático.

Los principios del liderazgo democrático que han generado cambios en las comunidades y equipos de trabajo son los siguientes:

- **Visión de Largo Plazo.** La función de líder es poseer una visión de largo plazo, o sea un plan objetivo y claro de lo que la organización señala como la razón de ser y el elemento que permita su continuidad en el tiempo. Tener visión estimula una mayor sumatoria de esfuerzos y conexión entre sus miembros en el caminar para hacer realidad todo lo planificado.

- **Metas específicas.** El liderazgo siempre debe estar apoyado en un proceso preparatorio de planificación, porque para alcanzar la visión es requisito seguir procesos reales y proyectarles para llevar al grupo a la obtención de sus metas y objetivos. La amplitud y alcance del liderazgo depende de éstas, y teniendo como base las metas permitirá logra la visión ejecutando un programa pertinente y viable.
- **Perseverancia.** “Las personas siguen a un líder cuando tiene la confianza de que los lleva a satisfacer sus necesidades; de lo contrario, percibirán que tarde o temprano les dejara en el camino” (Idone, 2012, p.23). Los problemas siempre se presentan y el líder tiene que resolverlas para alcanzar la meta deseable. Si este parte del principio de que cualquier adversidad puede alcanzar la victoria, por lo tanto, el grupo conservara la perseverancia hasta lograr lo planificado.
- **Autoridad.** “El líder está provisto de autoridad funcional cuando su puesto es superior en la organización, pero cómo se ha dicho existen también fuentes de autoridad basadas en otros aspectos, tales como el conocimiento y la moral, que legitiman al dirigente de un municipio o una comunidad. La primera se origina en la experiencia que el líder posee y que le lleva a transmitir confianza al demás respecto el rumbo a seguir”. (Idone, 2012, p.23). Lo integro tiene que ver con conciencias más insondables que conservan la conexión de la organización y que hacen mirar al líder como alguien apegado a esas conciencias últimas que todos aceptan como significativas.
- **Dominio Propio.** “Es un principio esencial ya que implica capacidad de hacer uso racional de aspectos como la libertad, la confianza, la estabilidad y una visión que va más allá del presente”. (Idone, 2012, p.24). Tener, siempre presente que el dominio propio, transmite confianza, sosiego y convicción.
- **Comunicación.** “Un buen líder mantiene siempre como una conducta permanente el dar a conocer lo que está sucediendo y no guardarse información que pueda afectar la actividad del grupo”. (Idone, 2012, p.24). Así mismo debe ser cuidadoso de los medios que maneja para que

no existan vacilaciones sobre sus propósitos y sobre la coherencia que debe existir con lo que dice y con lo que realiza.

- **Oportunidad.** “Este principio reconoce como algo natural que en la vida se presentan siempre problemas y dificultades, pero que atendidos de forma adecuada siempre son una ventana para nuevas oportunidades que quizá en un primer momento no sean vistas por los demás. El líder efectivo busca, enfrente y elimina errores, convirtiendo así los aparentes imponderables en opciones que generan beneficios” (Landolfi, 2010, p.76).

1.5.5. Estilo de Marca paso.

Impulso fuerte por lograr algo, posee altos estándares propios; tiene iniciativa, caracterizándose por tener baja empatía y de colaboración, impaciencia, se conduce por cifras. El estilo marca paso tiene su parte en el prontuario de diferentes líderes, pero se recomienda emplearse moderación; pero las características que distingue a este estilo parecen admirables. El líder establece patrones de desempeño enormemente superiores y los demuestra él mismo. Se preocupa por hacer las cosas con excelencia y de manera rápida, y lo mismo espera de los demás. Es rápido en observar quienes no cumplen con las metas para demandar más de ellos. Si no se ponen a la medida de las circunstancias, los sustituye con personal que pueda realizarlo.

Cabe indicar, que este estilo destruye el clima laboral, la mayoría de empleados se sienten agobiados por las demandas de perfección y su moral disminuye. Las orientaciones para el trabajo pueden ser claras en la mente del líder, pero no las insta con claridad, espera que las personas sepan qué tiene que realizar e incluso cavila si debe decir a alguien que es la persona no rinde para el puesto. Al mismo tiempo, las personas sienten que el marcapaso no confía en que ellos trabajen por su cuenta o tomen iniciativas. La flexibilidad y responsabilidad se esfuman y el trabajo se vuelve tan dirigido a las tareas y habitual que resulta muy aburrido.

Estilo comandante.

Este líder que se caracteriza por la frase: “hágalo porque lo digo yo”, coacciona, controla, saturadamente; tiene la peculiaridad de supremacía, minucioso, crea discrepancia, intoxica el humor de todos, y por lo tanto termina echando a perder el talento de las personas.

CAPITULO II

ASPECTOS MÀS RELEVANTES SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

2.1. Teorías y modelos de explicación de la satisfacción Laboral.

2.1.1. La teoría de las necesidades de Maslow.

Maslow propuso la existencia de muchas necesidades. Desde las puramente fisiológicas, hasta los más abstractos deseos de autorrealización personal. En su pirámide, las necesidades más bajas, deben estar satisfechas, antes de que las siguientes más altas, puedan entrar en juego. A pesar de su indiscutible influencia en el campo organizacional, los resultados de las investigaciones sobre este modelo teórico, no parecen corroborar los principios sobre los que se sustenta la teoría.

La teoría diferenciada de necesidades de Maslow constituye una escala de jerarquía para situar las necesidades de las diferentes personas. “En primer lugar, se encuentran las necesidades fisiológicas que son las más básicas y más potentes de todas, pero son las que tienen menor significado para la persona en busca de la autorrealización. Entre ellas se encuentran la necesidad de liberarse de la sed y del hambre; de aliviar el dolor, el cansancio y el desequilibrio fisiológico; la necesidad de dormir, de sexo. **Segundo**, las necesidades de seguridad. Si las necesidades fisiológicas son satisfechas, o no constituyen un problema serio para la persona, las de seguridad se convierten en la fuerza que domina la personalidad. La mayoría de las personas llega sólo hasta este nivel. Éstas se expresan en la preocupación por ahorrar, por comprar bienes y seguros, para obtener una vida ordenada, cierta, y un futuro predecible, en el cual ya no se produzcan riesgos o peligros para la integridad personal o familiar. Este tipo de necesidades se puede manifestar negativamente como temor y miedo. **Tercero**, las necesidades de amor y pertenencia que están orientadas socialmente y representan la voluntad de reconocer y ser reconocido por los semejantes, de sentirse arraigados en lugares e integrados en redes y grupos sociales. Para realizarse requieren que se haya alcanzado cierto grado de satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Entre ellas se encuentran la necesidad de amigos, de compañeros, de una familia, de identificación con un grupo y de intimidad con un miembro del sexo opuesto. **Cuarto**, las necesidades de estima están

asociadas a nuestra constitución psicológica. Su satisfacción es necesaria para la evaluación personal y el reconocimiento de uno mismo, en referencia a los demás. Se pueden subdividir en dos tipos: las que se refieren al amor propio y las que se relacionan al respeto de otros (reputación, condición social, fama, etc.). Entre éstas se encuentran la necesidad de respeto, de confianza basada en la opinión de otros, de admiración, de confianza en sí mismo, de autovalía y de autoaceptación. Los trastornos y déficit en esta área generan sentimientos de inferioridad que se manifiesta como vivencias de vergüenza o de culpa. **Quinto**, las necesidades de autorrealización o Meta necesidades pertenecen al segundo bloque de necesidades superiores o más subjetivas en la gradiente establecida por Maslow. Son difíciles de describir, puesto que varían de un individuo a otro, e incluye la satisfacción de la individualidad en todos los aspectos. Para que una persona inicie su proceso de autorrealización debe haber satisfecho muchas necesidades previas, para que éstas no interfieran ni utilicen energías que están abocadas a este desarrollo. Las personas que desean autorrealizarse desean ser libres para ser ellas mismas. Las personas que se autorrealizan siguen las normas y modelos de conductas dictadas por la cultura en acuerdo con su sentido del deber, pero si éstas interfieren con su desarrollo, fácilmente reaccionan contra ellas. Entre ellas se encuentran las necesidades de satisfacer nuestras propias capacidades personales, de desarrollar nuestro potencial, de hacer aquello para lo cual tenemos mejores aptitudes y la necesidad de desarrollar y ampliar los metamotivos” (Breñas, 2018, p.25).

La Teoría de los dos factores de Herzberg.

En nuestro trabajo de investigación hemos creído por conveniente puntualizar la teoría de los **dos factores de Herzberg**, esta teoría presenta extensas contradicciones para la gestión educativa y sus esfuerzos hacia el manejo eficaz del personal implicado. Estos factores serían:

Motivadores.

Estos se agrupan en el meollo del trabajo, puede ser: Logro, reconocimiento, mejora, la acción misma, posibilidad de avance y el compromiso.

Los factores higiénicos o insatisfactorios.

“Estos no son muy fuertes como motivadores, pero producen insatisfacción en el empleo, y que se relacionan con el contexto de éste, ya que se ocupan del ambiente externo del mismo, estos pueden ser: Política de la organización, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros, salario, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y posición social” (Hodgetts y Altman, 1997).

La mencionada teoría reconoció que dentro del contexto educativo los factores que pueden satisfacer o provocar insatisfacción a los profesores y lograr una acción de mando con mejores resultados que admita tomar en cuenta al profesor en la toma de medidas, intervención y rendimiento en su labor. Herzberg provee una cadena de aspectos que pueden ser motivo de investigación sobre el grado de satisfacción de los profesores y su comunicación con cada uno de ellos. El liderazgo, las vivencias en equipos de trabajo y los estímulos son aspectos operados por Herzberg en cuanto a contenido y la realidad de la labor docente, de allí su consideración fundamental para esta investigación.

Además, podemos mencionar otras teorías que nos brindaran alguna información relevante para nuestro trabajo de investigación.

Las características de la función.

“La satisfacción en el trabajo resulta de las características del trabajo que el individuo ejecuta. En base a este presupuesto, los autores consideran que es posible desarrollar formas ideales de organización de trabajo, a través del incremento de la variedad de aptitudes requeridas por éste, de la identidad y del significado de las tareas y de la autonomía en la función, para que el individuo pueda resolver problemas relacionados con su trabajo y obtener un feedback de las tareas ejecutadas. Las características centrales del trabajo pueden inducir tres estados psicológicos diferenciados. Así, la variedad del trabajo, la identidad, y el significado de la tarea influye en el significado que el individuo atribuye a su trabajo; la autonomía contribuye al sentido de responsabilidad personal del individuo por el trabajo que realiza; y el feedback refuerza el conocimiento acerca de los resultados del trabajo”. (Hackman y Oldhan, 1980, p. 56).

Teoría de adaptación a la ocupación

Las personas intentan realizar, y conservar una cierta relación con el

clima del trabajo, teniendo en cuenta con un proceso continuo y dinámico, al cual señalan como adaptación al trabajo.

De allí que podemos indicar lo siguiente:

- La adaptación de la gente al trabajo viene de los niveles de los logros satisfactorios y de la satisfacción de la persona con el trabajo.
- “Los resultados satisfactorios depende de la relación entre las competencias y capacidades individuales y, las competencias y capacidades necesarias para el desarrollo de la función, implicando una relación entre el sistema de recompensas y las necesidades individuales” (Dawis y Lofquist, 1984).
- La satisfacción en el empleo tiene que ver con la relación que existe entre las necesidades individuales y el sistema de estímulos, involucrando la relación entre las competencias de los individuos y sus competencias deseadas para el puesto.
- Las conexiones entre la satisfacción laboral y las necesidades suplementarias son medidas por los logros positivos.
- Niveles impropios o de logros satisfactorios pueden ayudar a la salida de la persona de la institución.

También se indica esta teoría toma en cuenta que la satisfacción laboral resulta de una disconformidad, a nivel personal, entre las necesidades y los valores que la persona procura a través del desempeño de la responsabilidad y, lo que realmente acontece a este nivel.

Teoría de la discrepancia.

“Locke considera que la satisfacción en el trabajo resulta de la existencia de una congruencia entre los valores y las necesidades individuales y, los valores que pueden ser alcanzados a través del desempeño de una función. Al referirse a varias dimensiones del trabajo, presenta tres elementos primordiales que contribuyen a la clarificación del proceso de la discrepancia: La satisfacción con las dimensiones del trabajo; la descripción de las dimensiones y, la relevancia de las dimensiones” (Candia y Castro, 2017, p.11).

Con respecto a la complacencia con las dimensiones del trabajo, Locke afronta la problemática de como evaluar la afectividad de las múltiples dimensiones del carácter individual inherentes al trabajo. Así mismo con respecto a la

caracterización de las dimensiones, el autor hace referencia a las perspicacias que no corresponde con las simpatías, que se pueden ubicar en las prácticas concernientes a las características propias del trabajo.

En conclusión, la teoría se basa en la divergencia y en la importancia de las dimensiones del trabajo y, otorga relevancia a los procesos psicológicos de la relación y el querer comparar el ámbito de la satisfacción en el trabajo, con algunas dimensiones del trabajo.

Teoría del grupo de referencia social.

Según esta teoría, el sentirse satisfecho en el trabajo tienen relación con las características del grupo al que pertenece; siendo aquí donde la persona se identifica y puede enfrentar diversas normas que le van a permitir desarrollar una idea propia de la realidad en la que vive, y de esa manera pueda contribuir a dar una explicación que tiene sobre su realidad.

“Las características del trabajo, al ser compatibles con esas normas y deseos, facilitan el desarrollo de actitudes más favorables con relación al trabajo y, consecuentemente, contribuyen a la satisfacción laboral” (Korman, 1978).

Teoría del procesamiento social de la información.

“Según esta teoría del procesamiento social de la información de Salancik y Pfeffer tanto la información que el individuo percibe, proveniente de su ambiente de pertenencia, así como el proceso de formación de actitudes, conductas, creencias y la emergencia de las necesidades individuales que necesitan adaptarlas de acuerdo con su contexto social y a sus vivencias pasadas como presentes” (Méndez, 2009, p.11).

Las actitudes y las carencias obedecen a tres elementos: Las percepciones individuales y la manera como se evalúa lo afectivo en el ambiente de trabajo; el ambiente social que brinda información referente a los comportamientos considerados apropiados; la apreciación que la persona tiene acerca de las premisas que lo llevarán a evidenciar ciertos comportamientos en el pasado, asentado en la atribución causal.

En conclusión, esta teoría nos manifiesta que un individuo para estar satisfecho tiene que ver directamente con lo que la sociedad ofrece de acuerdo a su contexto social.

Modelo de interacción.

El modelo interactivo se fundamenta en:

- El significado de coherencia que reemplaza al de consistencia, proponiendo que la conducta humana no debe ser entendida en base al criterio de consistencia, pero a partir de coherencia; por supuesto, las personas pueden tener conductas frágiles en un contexto determinado, pero otras veces pueden ser previsibles, porque se trata de actitudes pertinentes para una determinada persona; esta manifestación, por ejemplo, puede resultar de la fuerza de las situaciones que enfrenta.
- El comportamiento no solo es comprendido como resultado directo de las situaciones, sino a partir de la evaluación de cada situación de manera particular por cada persona.

2.2. Definiciones de satisfacción laboral

Se ha tomado en cuenta las siguientes definiciones que nos servirán como base para desarrollar nuestro trabajo de investigación:

Definición 1: La de Muñoz, define: “La satisfacción laboral como el sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le da oportunidad de estar a gusto en el ámbito empresarial u organizacional que le resulta atractivo y por el que percibe compensaciones psicológicas, sociales y económicas, de acuerdo con sus expectativas. El mismo autor menciona que las fuentes que eliminan la insatisfacción llevan en cierta medida a un mejor rendimiento del individuo, lo cual se refleja en una actitud positiva frente a la organización” (Caballero, 2002, p.34).

Definición 2: Satisfacción laboral es la manera como el trabajador reconoce emociones auténticas o irreales que determinan la razón de ser en su desenvolvimiento personal y social, teniendo en cuenta las características intrínsecas y extrínsecas del puesto que le permita estar satisfecho en su accionar diario.

Definición 3: La Sáenz, define: “La satisfacción del profesorado universitario como una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles

cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de reconocimiento por lo que hace, de responsabilidad, de creación del saber, de libertad científica, de disfrute del trabajo mismo. Piensa además que la satisfacción laboral es un motivo para que el trabajador mantenga una actitud positiva en la organización. También se puede considerar como una expresión de necesidad que puede no ser satisfecha” (Caballero, 200, p. 35)

Definición 4: Atalaya, manifiesta que la satisfacción laboral viene siendo definida como el producto de un sin número de actitudes que presenta la persona referente a su trabajo; precisamente hacia condiciones como la compañía, actitud del supervisor, la influencia de los colegas de trabajo, los sueldos, estímulos, ascensos, y condiciones laborales, entre otros. Por lo tanto, la satisfacción laboral viene hacer un conjunto de comportamientos que el trabajador tiene hacia su empleo.

Definición 5: La de Robbins, define: “La satisfacción laboral como la actitud general que adopta la persona frente a su trabajo. Y más específicamente, es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir. Una persona satisfecha mostrará actitudes positivas, mientras que una persona insatisfecha actitudes negativas” (Vega y Ojeda, 2013, p.43). La satisfacción del empleado personifica una manifestación de una actitud más que simple comportamiento.

2.3. Satisfacción laboral del docente

Marrero en una de sus obras enfatiza que las nociones de los profesores sobre la educación, el valor de los contenidos y procesos pedagógicos propuestos en el currículo, y las condiciones de trabajo, influyeran en el desenvolvimiento de su práctica pedagógica.

Creo que si el grado de satisfacción que tiene que ver con el desarrollo profesional del profesorado de las I.I.EE es escaso por varios motivos, como por ejemplo: las condiciones laborales donde ponen en práctica su labor docente atendiendo, la infraestructura y la seguridad que prestan las instalaciones y el equipamiento con lo que interactúan constantemente; esto repercute en la aplicación de la estrategias didácticas y en el desenvolvimiento docente tanto en la selección de

los contenidos del área curricular y la incomodidad personal y profesional en el diario vivir de su carrera docente. “La satisfacción laboral es uno de los indicadores más clásicos a los que se suele recurrir, cuando se intenta conocer cuál es la actitud general de los sujetos hacia su vida profesional” (Peiró y Cols, 1991). La satisfacción profesional de los docentes debería entenderse como el resultado de contrastar lo que el contexto real le ofrece ser y lo que según sus perspectivas debería ser.

Se entiende por labor docente: “Pérez (1997) llevó a cabo una investigación sobre las condiciones necesarias para el desarrollo profesional del profesorado, y subraya entre otras causas, que una de las situaciones por la que atraviesa la profesión docente es que presenta desajustes entre exigencias y recompensas, donde se genera un conflicto por la falta de concordancia entre la idealización profesional y las condiciones reales de su ejercicio” (Herrador, Zagalaz y Martínez, 2006, p.2).

“Gómez y Cols (1998), enumeran una serie de factores para evaluar las condiciones de trabajo de los docentes. Estos elementos son el tipo de tarea, cargas y esfuerzos, concentración sobre la tarea, horario laboral, ambiente en el trabajo, aspectos socioeconómicos, características individuales del trabajador y lugar de trabajo” (Herrador, Zagalaz y Martínez, 2006, p.2).

Indagaciones referentes a satisfacción profesional de los docentes, Nos manifiestan que está relacionada a las situaciones propias de la didáctica, y a los apremios que reinciden en sus responsabilidades profesionales y personales.

Se considera como un aspecto muy sobresaliente la motivación en el desenvolvimiento de la profesión docente ya que es determinante en la eficacia de su práctica pedagógica.

Las investigaciones asociadas a los contextos laborales de los docentes no han proliferado tanto. Posiblemente, como es usual en estos casos ha sido preciso que salte la alarma en el sector, para que se aumente la sensibilización y se pueda identificar las más resaltantes problemáticas que actualmente se puedan identificar.

La colectividad da por hecho que los docentes no deben manifestar su malestar laboral porque se encargan de la enseñanza y no deben perjudicar el desarrollo psicopedagógico de sus menores hijos; pero eso no debe ser así porque si es necesario preocuparse por el bienestar laboral de los docentes y de esa manera pueda influenciar el a mejora de los aprendizajes. Actualmente sabemos que en el Perú los docentes no

han mejorado su situación laboral como se espera ya sigue existiendo una discriminación con respecto a otros profesionales.

2.3.1. Interpretación de la satisfacción laboral en Psicología.

Aunque la satisfacción laboral es un tema que puede considerarse como clásico en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, los psicólogos han ido evolucionando y modificando sus planteamientos tanto teóricos, como en sus aplicaciones prácticas, a lo largo de las últimas décadas. Sus conocimientos han ayudado a comprender mejor este concepto para el mundo de la Economía.

CONCLUSIONES.

- Primera.** El trabajo de investigación está enmarcado en dos variables liderazgo de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativa.
- Segunda.** En lo que respecta al Liderazgo de los directores de las instituciones del nivel secundario de la EBR, se aplicó un test a 18 directores para identificar los estilos de liderazgo más predominantes; logrando identificar que los estilos más sobresalientes son: Democrático, entrenamiento y visionario; según la tabla N° 01 y tabla N° 02.
- Tercera.** La mayoría de los directores de nuestra de estudio, presentan un estilo de liderazgo democrático, según la tabla N° 02.
- Cuarta.** En lo que respecta a la segunda variable sobre la satisfacción laboral de los docentes ; se aplicó un test a 108 docentes de las mismas instituciones educativas en la que laboran los 18 directores, para identificar el grado de satisfacción laboral de los docentes en seis dimensiones seleccionadas; teniendo como resultado final que la mayoría de docentes tienen una satisfacción media o nivel intermedio con tendencia a alta en cada una de las dimensiones de satisfacción docente que hemos seleccionado, estos resultados lo podemos visualizar en la tabla N° 10 y en las tablas indicadas del N° 11 a la tabla N° 16.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda lo siguiente:

- Que en cada UGEL de una determinada Región se debe establecer círculos de liderazgo pedagógico para fortalecer el liderazgo de los directores de las II.EE no sólo del nivel secundaria sino también de todos los niveles y modalidades.
- Se debe seguir incentivando en nuestros directores encaminarse bajo el liderazgo democrático transformacional, para poder obtener en cambios en la conducción de nuestras II.EE. para beneficio de nuestros estudiantes.

REFERENCIAS CITADAS

- Abad Gómez, Héctor** (2008). Síndrome de Burnout y Satisfacción laboral en docentes de la facultad nacional de salud pública. Tesis para obtener el grado de magister, Universidad de Antioquia, Antioquia-Colombia.
- Alvarez, F.M.** (2001). El Liderazgo de la Calidad Educativa (2^{da}). Barcelona, España: Praxis.
- Alonso Rodríguez, Sergio** (2002). El sistema de trabajo del MINED. Tesis para obtener el Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ISP Enrique José Varona.
- Arias Gago, Ana Rosa** (2004): La Dirección y el Liderazgo de calidad en los centros educativos. Tesis para optar el grado de Doctor en educación, Universidad de León, España.
- Atalaya, M. C.** (1999). Satisfacción laboral y productividad. Revista de Psicología,
- Bennis, W** (1995). Líderes (el arte de mandar), Cuernavaca, Morelos, México, Editorial Merlín.
- Caballero Rodríguez, K.** (2002). El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza. Recuperado el 24 de marzo de 2006, de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Chiavenato, I** (1996). Administración de recursos humanos, Bogotá, McGraw-Hill.
- Claudio, P.T.J.** (2005). Liderazgo y eficiencia en la educación Primaria, caso Chile, Tesis para obtener el grado de doctor, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Cordero Leal, Olfa Vesaida** (2006) Caracterización de los tipos de liderazgo utilizados por directores de escuelas eficaces del área metropolitana de Caracas. Tesis para optar el grado de Magíster, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Cornejo y R. M.** (2003). El poder del éxito. (2^{da} ed.). D.F., México: Grad, S.A. de CV.

- Conley, S.** (1989). The school work environment and teacher careerz dissatisfaction. Educational Administration Quarterly.
- Cuevas López, Mercedes; Díaz Rosas, Francisco** (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en contexto pluricultural. Tesis para optar el grado de Magíster, Universidad de Granada, España.
- Douglas, M.** (2004).Liderazgo de éxito (1ra ed.) Lima, Perú: Palomino.
- Fierro, A.** (1991). El ciclo del malestar docente. Revista de Educación,
- Fischman David.** (2000). El Camino del Líder. (1° Ed.) Perú, Ed. UPC.
- Frances, H., Marshall, G., Beckhard, R.** (1997). El líder del Futuro (2^{da} ed.). Buenos Aires, Argentina: Campania Editora Spasa Calpe Argentina S.A.
- Guevara, Ernesto,** (1986) Acerca de los Cuadros. El cuadro columna vertebral de la Revolución. La Habana. Ed. FAR.
- González, V.** (1994). Motivación Profesional y Personalidad. Bolivia: Editorial Universitaria. Universidad de Sucre.
- Herzberg, F. (1959).** The Motivation to work.EE.UU.
- Jeronimo,J.C.**(2004). Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina Bahía Brasil).[Tesis para obtener el grado de Doctor, Universidad autónoma de Barcelona , Barcelona- España.
- Lahone, P. (2003).** Cómo Guiar al Pueblo de Dios: Un Liderazgo de Servicio para una Comunidad de Servicio. EE.UU: Nazarene Publishig House.
- LeBron Fairbanks, E.** (2007). Leadership for Congregational Transformation.EE.UU: Nazarene Publishig House.
- Leithwood, K., & Day, C.** Making a difference: Successful school leadership in eight countries. Boston: Spring
- Leithwood, K., & Jantzi, D.** (2005). A review of transformational school leadership research. Paper presented at AERA, Montreal.
- Leithwood, K., & Riehl, C.** (2003) what do we already know about successful school leadership? Paper presented at AERA, Chicago.

- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004).** Review of research: How leadership influences 39 student learning. N.Y. The Wallace Foundation.
- Lorente, J.S. (2000).** *Salud laboral y prevención de riesgos laborales*. Granada: TADEL Ediciones.
- Lussier, R.N. (2002).** *Liderazgo* (2^{da} Ed.). México: Thomson- Learning.
- Marcelo, C. (1995).** *Formación del profesorado para el cambio educativo*. Barcelona: PPU.
- Marrero, J. (1993).** Las teorías implícitas del profesorado: vínculo entre la cultura y la práctica de enseñanza. En M^a. J. Rodrigo.; A. Rodríguez y J.
- Medina Velandia, J.C (2009)** – *Liderazgo Emprendedor, Principios Prácticos y Esenciales*. San José Costa Rica: Editorial: Land Ford.
- Northouse, Peter G. (2004).** *Leadership: Theory and Practice*. EE.UU: Sage Publications, Inc.
- Pérez Saavedra, Segundo Sigifredo (2008):** El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela. Tesis para optar el grado de Magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Peiró, J.M.(1991).** El estrés de enseñar. Sevilla: Alfar.
- Pérez, R. (1997).** *La profesión de docente*. Estudio de las condiciones para el desarrollo de los profesores. Oviedo: Servicio de publicaciones de la Universidad.
- Robbins, S. (1999).** *Comportamiento organizacional* (8^a ed.). México: Prentice Hall.
- Santos, M.N. (2002).** *Relacionamiento entre estructura, poder estrategia en organizaciones universitarias*. Tesis para obtener el grado de Doctor, Acricao da universidade do este de Santa, Brasil.
- Tejada de la Cruz, Kettly E. (2007):** Factores predictores de la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano. Tesis para optar el grado de Magíster, Universidad de Montemorelos, México.
- Vélez Santos, Alfredo (2009):** Estilos de Administración y supervisión educativa de un director escolar. Un estudio de caso en Ponce, Puerto Rico. Tesis para optar el grado de Magíster, Pontificia Universidad Católica de Puerto Rico, Puerto Rico.

Villegaz, G.J. (2005): Análisis del Liderazgo Rectoral, caso Universidad de Colima, Tesis para obtener el grado de Magister, Universidad de Colima, Colima.

Director	Estilos de Liderazgo												Estilo Predominante de liderazgo
	Líder Democrático		Líder Visionario		Líder Afiliativo		Líder Comandante		Líder de Entrenamiento		Líder Marca Paso		
	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	Puntaje	Nivel	
1	49	Alto	33	Alto	25	Alto	06	Bajo	43	Alto	01	Bajo	Democrático
2	43	Alto	32	Alto	23	Alto	11	Bajo	35	Alto	04	Bajo	Democrático
3	30	Medio	32	Alto	20	Medio	12	Bajo	43	Alto	05	Bajo	Entrenamiento
4	42	Alto	24	Bajo	19	Medio	08	Bajo	32	Medio	06	Bajo	Democrático
5	41	Alto	34	Alto	28	Alto	02	Bajo	44	Alto	06	Bajo	Entrenamiento
6	48	Alto	32	Alto	26	Alto	02	Bajo	39	Alto	02	Bajo	Democrático
7	47	Alto	34	Alto	29	Alto	05	Bajo	46	Alto	04	Bajo	Democrático
8	34	Medio	30	Alto	22	Alto	05	Bajo	35	Alto	05	Bajo	Entrenamiento
9	51	Alto	36	Alto	30	Alto	03	Bajo	48	Alto	00	Bajo	Democrático
10	43	Alto	30	Alto	24	Alto	07	Bajo	38	Alto	08	Bajo	Democrático
11	33	Medio	28	Alto	20	Medio	05	Bajo	32	Medio	05	Bajo	Visionario
12	45	Alto	34	Alto	25	Alto	03	Bajo	46	Alto	03	Bajo	Entrenamiento
13	46	Alto	35	Alto	26	Alto	02	Bajo	41	Alto	02	Bajo	Democrático
14	48	Alto	34	Alto	28	Alto	07	Bajo	48	Alto	04	Bajo	Entrenamiento
15	48	Alto	32	Alto	28	Alto	02	Bajo	45	Alto	02	Bajo	Democrático
16	48	Alto	32	Alto	28	Alto	03	Bajo	45	Alto	02	Bajo	Democrático
17	48	Alto	36	Alto	28	Alto	02	Bajo	46	Alto	01	Bajo	Visionario
18	48	Alto	34	Alto	28	Alto	03	Bajo	44	Alto	01	Bajo	Democrático

Tabla N° 1

Resultados para el Estilo de Liderazgo del Director

Entonces, se determinó los estilos de liderazgo teniendo en cuenta los siguientes puntajes:

ESTILO	PUNTAJE			
	ALTO	MEDIO	BAJO	N° de Ítems
Democrático	35 - 51	18 - 34	0 - 17	17
Visionario	25 - 36	13 - 24	0 - 12	12
Afiliativo	21 - 30	11 - 20	0 - 10	10
Comandante	21 - 30	11 - 20	0 - 10	10
Entrenamiento	27 - 39	14 - 26	0 - 13	13
Marca paso	17 - 24	9 - 16	0 - 8	8

Tabla N° 02: Estilos de liderazgo de los directores.

Estilo de Liderazgo	N° de directores (f)	%
Democrático	11	61
Visionario	2	11
Afiliativo	0	0
Comandante	0	0
De Entrenamiento	5	28
De Marca Paso	0	0
TOTAL	18	100

Para la variable satisfacción laboral, se obtuvo el siguiente resumen de acuerdo las tablas de contingencia:

Tabla N° 19

Tabla de Contingencia: Satisfacción Vs Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	SATISFACCIÓN CON EL GERENTE			
	ALTA	MEDIA	BAJA	TOTAL
Democrático	0	69	0	69
Visionario	0	14	0	14
Afiliativo	0	0	0	0
Comandante	0	0	0	0
De Entrenamiento	0	25	0	25
Marca paso	0	0	0	0
TOTAL	0	108	0	108

Tabla N° 20

Tabla de Contingencia: Satisfacción Vs Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	SATISFACCIÓN CON LA ORGANIZACIÓN			
	ALTA	MEDIA	BAJA	TOTAL
Democrático	12	57	0	69
Visionario	01	13	0	14
Afiliativo	0	0	0	0
Comandante	0	0	0	0
De Entrenamiento	0	25	0	25
Marca paso	0	0	0	0
TOTAL	13	95	0	108

Tabla N.° 21

Tabla de Contingencia: Satisfacción Vs Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	SATISFACCIÓN CON LOS COLEGAS DE TRABAJO			
	ALTA	MEDIA	BAJA	TOTAL
Democrático	40	29	0	69
Visionario	08	06	0	14

Afiliativo	0	0	0	0
Comandante	0	0	0	0
De Entrenamiento	04	21	0	25
Marca paso	0	0	0	0
TOTAL	52	56	0	108

Tabla N.º 22

Tabla de Contingencia: Satisfacción Vs Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	SATISFACCION CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO			
	ALTA	MEDIA	BAJA	TOTAL
Democrático	59	10	0	69
Visionario	10	04	0	14
Afiliativo	0	0	0	0
Comandante	0	0	0	0
De Entrenamiento	15	10	0	25
Marca paso	0	0	0	0
TOTAL	84	24	0	108

Tabla N.º 23

Tabla de Contingencia: Satisfacción Vs Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	SATISFACCIÓN CON LOS BENEFICIOS Y ESTÍMULOS			
	ALTA	MEDIA	BAJA	TOTAL
Democrático	19	50	0	69
Visionario	08	06	0	14
Afiliativo	0	0	0	0
Comandante	0	0	0	0
De Entrenamiento	03	22	0	25
Marca paso	0	0	0	0
TOTAL	30	78	0	108

Tabla N.º 24:

Tabla de Contingencia: Satisfacción Vs Liderazgo

ESTILO DE LIDERAZGO	SATISFACCIÓN CON EL DESEMPEÑO PROFESIONAL			
	ALTA	MEDIA	BAJA	TOTAL
Democrático	69	0	0	69
Visionario	14	0	0	14
Afiliativo	0	0	0	0
Comandante	0	0	0	0
De Entrenamiento	25	0	0	25
Marca paso	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	108

Los estilos de liderazgo de los directores del nivel secundario de la provincia de Hualgayoc.

INFORME DE ORIGINALIDAD

19% INDICE DE SIMILITUD	19% FUENTES DE INTERNET	1% PUBLICACIONES	12% TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
-----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------------

FUENTES PRIMARIAS

1	www.gobernabilidad.cl Fuente de Internet	4%
2	revistaseug.ugr.es Fuente de Internet	2%
3	www.revistaedusoc.rimed.cu Fuente de Internet	2%
4	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.scribd.com Fuente de Internet	1%
7	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	1%
9	www.efdeportes.com Fuente de Internet	



		1 %
10	ve.scielo.org Fuente de Internet	1 %
11	www.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
12	marco-andrade.com Fuente de Internet	<1 %
13	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
14	www.hholamit.org.il Fuente de Internet	<1 %
15	canyohana.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
16	qdoc.tips Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.umsa.bo Fuente de Internet	<1 %
18	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

21	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
22	dspace.biblioteca.um.edu.mx Fuente de Internet	<1 %
23	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
24	redi.unjbg.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	1library.co Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo



Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Asesor.