



**Habilidades directivas y
satisfacción laboral del
personal en centros de
educación básica**

Fernando Ysaías Aguilar Padilla
Juan Pedro Soplapuco Montalvo
Zuly Cristina Molina Carrasco
Enna Elizabeth Cuba Mayuri
Rosa Ysabel Bazán Valque

Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en centros de educación básica

**Fernando Ysaías Aguilar Padilla
Juan Pedro Soplapuco Montalvo
Zuly Cristina Molina Carrasco
Enna Elizabeth Cuba Mayuri
Rosa Ysabel Bazán Valque**

Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en centros de educación básica



Título original:
Habilidades directivas y
satisfacción laboral del personal
en centros de educación básica
Primera edición: noviembre 2020

© Fernando Ysaías Aguilar Padilla
Juan Pedro Soplapuco Montalvo
Zuly Cristina Molina Carrasco
Enna Elizabeth Cuba Mayuri
Rosa Ysabel Bazán Valque
2020,

Publicado por acuerdo con los autores.
© 2020, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Editor. Carlos Castagnola Sánchez

Grupo Compás es una editorial de la Universidad de Oriente desde el 2017, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial. Este texto ha sido sugerido para su indexación en Latindex, Redib, ErihPlus, mediante ISSN 2600-5743 Folio 28701 Folio Único 24972 Centro de Acopio, Ecuador

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador

ISBN: 978-9942-33-328-5



Cita.

Aguilar. F, Soplapuco. J, Molina. Z. Cuba. E, Bazán. R. (2020) Habilidades directivas y satisfacción laboral del personal en centros de educación básica, Editorial Grupo Compás, Guayaquil Ecuador 81 pag

Prólogo

El libro tiene como objetivo conocer la relación existente entre las Habilidades directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores para mejorar la satisfacción laboral del personal docente en los CEBA's de la UGEL N° 04, en el año 2013. Se fundamenta en los estudios establecidos por grandes estudiosos de la dirección de empresas como Peter Druker, quien manifiesta que nadie debería ser nombrado jamás para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades de las personas, más que sobre sus fortalezas.

La investigación es del tipo descriptiva y correlacional causal, la muestra estudiada fue de 320 personas dedicados a docentes de los CEBA's, para conocer si las Habilidades Directivas desarrolladas en la función que desempeñan los directores se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral del personal docente, para ello se utilizó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple porque la población se encontraba en un solo lugar, y todas las unidades de investigación tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionadas para la aplicación de la encuesta. Se aplicó el cuestionario para la recolección de la información, el cual constó de 12 preguntas cerradas referentes a las habilidades directivas y 12 preguntas con respecto a la satisfacción laboral.

Se concluyó, de acuerdo a los resultados obtenidos que existe relación directa entre las Habilidades Directivas y la Satisfacción de los Docentes, es decir que los directores no

realizan una comunicación adecuada de las necesidades que deben ser fortalecidas para una adecuada funcionalidad del colegio; existiendo desmotivación, falta de interés en sus responsabilidades, no cuentan con estrategia de motivación y muestran ineficacia en la solución de conflictos de los docentes.

INTRODUCCIÓN

En la era del conocimiento, se viene creando una nueva corriente con la indicación de que los profesionales deben manejar habilidades directivas, el mismo que debe ser integral con la satisfacción laboral de los individuos que son integrantes de las organizaciones, es un tema actual que ocupa las principales agendas de los gobiernos de todos los países por el crecimiento e impacto económico y social que se observa en los diferentes sectores y de servicios que prestan el mundo empresarial y estatal.

Con relación a las habilidades directivas de quienes están al frente de instituciones educativas, como es caso de los CEBA's, los directores necesitan tener y mantener habilidades administrativas básicas como son las técnicas, de trato personal y conceptuales debido que deben adaptarse a la realidad de un mundo cambiante, lo que obliga a los profesionales de hoy aplicar nuevas formas de estrategias en gestión y relaciones personales así como el manejo de nuevas herramientas tecnológicas que le permitan mostrar un trabajo eficiente y eficaz en gestión educativa, y sobre todo buscar la manera de estar más cerca al docente, ofreciendo motivación, valor de su trabajo, estableciendo estrecha relación con los equipos de trabajo, con el objetivo de comprometerlos con la

institución y así finalmente llegar a cumplir las metas encomendadas.

El objeto de estudio son las instituciones pública dedicada a la educación de jóvenes y adultos que por razones de trabajo no pueden estudiar regularmente, estos son los Centros de Educación Básica Alternativa -CEBA; por las funciones que realiza y los resultados que presenta sus actividades se hacen indispensables la toma de decisiones pertinentes y oportunos por parte de los directores de los diferentes CEBAs de la jurisdicción. Una constante institucional, es la mejora continua de sus procesos, buscando siempre la vanguardia tecnológica y la innovación, su personal directivo y operativo como son los directores y docentes cuenta con una amplia experiencia y reconocimiento en el quehacer de sus actividades educadoras.

La información generada ratifica que actualmente el problema persiste, al obtener resultados de falta de habilidades directivas por falta de los directores y un margen representativo e insatisfactorio por parte de los docentes que trabajan en los CEBAs. Así mismo se ha podido determinar que a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflicto e información en equipos de trabajo, mayores condiciones organizacionales; se produce un clima inadecuado e insatisfacción de los docentes. Se ha utilizado el método de investigación descriptiva correlacional con instrumentos para recolectar datos a través de la encuesta utilizando en ambas variables la escala de Likert, así como el procesamiento de datos a través del sistema estadístico

SPSS, información procesada, analizada y aceptada la misma que ha sido confrontada con las variables de estudio.

En tal sentido, la investigación se ha desarrollado bajo el esquema de cuatro capítulos: En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del problema, se continúa con la formulación, justificación, delimitación, antecedentes y objetivos los cuales se orienta la investigación. En el segundo capítulo, nos enfocamos en el marco teórico; es decir, se presenta la base filosófica, y las definiciones, del clima organizacional y la satisfacción de los docentes, se desarrollan las bases teóricas y por último el marco conceptual. En el tercer capítulo, nos centramos en el marco metodológico a desarrollar; es en este punto donde se plantea la hipótesis de la investigación (hipótesis general y específicas), se estudia las variables dependientes e independientes, así como su operacionalización, la metodología aplicada a la investigación cuantitativa, tipo de estudio y diseño en la que se enmarca la investigación; se identifica la población y muestra de estudio; así como, el método de investigación, la técnica e instrumentos de recolección de datos, y por último el método de análisis de datos aplicado a la investigación. En el cuarto capítulo, nos centramos en los resultados obtenidos, es decir, comprende la descripción, interpretación y discusión del desarrollo analítico de la investigación.

Finalmente se exponen las conclusiones y sugerencias, a lo que se ha llegado de acuerdo a los resultados obtenidos.

Situación real

El sistema educativo nacional está organizado en tres modalidades básicas: Educación Básica Regular (EBR), Educación Básica Alternativa (EBA) y Educación Básica Especial (EBE). Nuestra investigación se centra en la realidad problemática de la Educación Básica Alternativa, entendida como un sistema organizado que brinda servicio educativo, es decir como empresa educativa, donde las habilidades directivas estuvieron en observación directa.

Al respecto Druker (2007), uno de los principales gurús empresariales de este siglo, afirma que “los fallos organizativos son fundamentalmente el resultado de dirección. Como gestor de personas, todo directivo ha de desarrollar una serie de habilidades y destrezas que faciliten su actuación de cara a la mejora de su propio desempeño, y por ende del de sus colaboradores” (p.35). Así mismo, Whetten y Cameron (2005), señalan que “las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para mejorar la propia vida así como las relaciones con otros” (p. 45). De igual modo, Madrigal (2006), las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia son: “la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo (p. 11). Así también, Medina (2008), manifiesta que “el personal constituye un capital humano fundamental para la empresa por lo que es importante que los trabajadores perciban que su trabajo les representa para ellos expectativas de

generación de valor, analizando los factores como satisfacción, motivación e insatisfacción" (p. 23).

Por otro lado menciona a Kalleberg (1977), quien alega que "la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el que los empleados contemplan sus trabajos" (p. 58)

Muchas de las teorías se asientan en el concepto de discrepancia o desajuste que parte de la idea de que la satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que un individuo busca de su trabajo y lo que realmente consigue de él, por ello, el problema se presenta cuando los directivos no logran dicha satisfacción laboral. Existe menos consenso entre los teóricos sobre cuáles son los estándares relevantes para la confrontación de las experiencias laborales.

En los Centros de Educación Básica Alternativa de la UGEL 04, se observa insatisfacción de los docentes, debido a las condiciones donde desarrolla la función docente, en ambiente con poca iluminación, sin mantenimiento, con poca ventilación, donde el docente considera que la retribución económica recibida no está acorde a la labor realizada; de la misma manera el ambiente laboral se torna tenso en muchas ocasiones, la comunicación de los directores es vertical y no horizontal como se debe realizar, no existen buena relaciones interpersonales entre los docentes, los directores no realizan coordinaciones para las supervisiones, y las realizan de manera arbitraria.

De lo descrito el docente no se siente motivado ni identificado con la institución educativa, no es motivados por los directores ante los logros alcanzados en el periodo

educativo; asimismo, no siente motivación por mejorar su desarrollo personal y profesional; de la misma manera, se observa a los directores pasivos, que solo están preocupados por su bienestar y desarrollo personal, dejando de lado la realización de mejoras en la institución educativa, no planifica el desarrollo de actividades, muchas veces avalado por la falta de supervisión de la UGEL.

Según la observación interna realizada en el desarrollo de las actividades de los docentes en los colegios dentro de los parámetros de la satisfacción laboral y el ambiente labora; por lo anterior, se consideró de gran importancia contar con un realizar un estudio actualizado de la situación que persiste en las entidades educativas con respecto a la insatisfacción laboral de los docentes, quienes que conduce a que los docentes día a día brinden menos importancia a su labor pedagógica, solo asistan a la institución educativa a "cumplir con sus horas, lo que redundará en el deterior de la calidad del servicio educativo, es esta problemática descrita la que nos permitirá a realizar al investigación.

El enfoque de papeles (roles) en el análisis de tareas que realizan los directivos es relativamente reciente y, según entienden algunos especialistas, concentra su atención en "...cómo los directivos desempeñan actualmente sus cuatro funciones básicas, identificando un "papel (rol)" como un conjunto organizado de comportamientos..." (Heirriegel, 2009, p.14).

A diferencia del enfoque funcional, que muchos autores llaman "tradicional", el enfoque de "roles" parte de investigaciones "de campo" que han realizado directamente sus propugnadores, con el objetivo de conocer cómo utilizan el tiempo y qué hacen realmente los directivos.

La primera investigación de este tipo, con un importante reconocimiento internacional, fué realizada por Sune Carlson, en aquellos momentos profesor de la Escuela de Economía de Estocolmo Suecia, y se publicó en 1951.

Sera un gran beneficio para la sociedad y en particular para el sector educativo que tiene muchos problemas relacionados al tema de investigacion ya que el mismo contará con informacion detallada y actualizada de la UGEL 04.

Ayudará a aumentar los resultados de la organización, como rentabilidad y a reducir los costos en los procesos administrativos innecesarios. Además beneficia directamente a la organización y la capacidad de resultados de la UGEL 04.

La investigación permitirá maximizar los resultados para los educandos, docentes y la organización educativa.

La habilidaddes directivas se han converitido en el estudio fundamental de las escuelas de negocio en hoy en día, muchas empresas han fracasado debido a problemas de sus directivos al no tomar decisiones acertadas.

Mintzberg (2007) ha tratado el problema de las habilidades directivas en su "Formación de Directivos, no de MBAs", donde señalaba: "...he acabado creyendo que la formación para la dirección deberá estar dirigida a personas que posean una experiencia organizativa considerable junto con una capacidad de líder, así como la inteligencia necesaria, Tenemos cosas buenas que enseñar en el campo de la dirección, enseñémoslas a las personas que puedan utilizarlas...". Más adelante, expresaba: "...en mi programa ideal de dirección haría hincapié en la formación de habilidades: interpersonales, para recoger información; para tomar decisiones bajo condiciones de ambigüedad...". (pp. 91-105).

Cuando se habla de habilidades directivas se aplican dos enfoques: el "funcional", y el de "papeles" (roles). En general, el primero trata de responder a la pregunta ¿qué hacen los directivos? y el segundo a ¿cómo lo hacen?. (Huse, 2003, p. 15).

En el enfoque funcional, las habilidades principales que posibilitarían un trabajo más efectivo por parte de los directivos, están relacionadas con el dominio de los procesos de trabajo y de las técnicas que propicien la realización exitosa de estas funciones.

Chiavenato (2009), manifiesta que esta teoría también se le conoce como la teoría de la expectativa y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos en una situación cualquiera, las personas deben optar por varios

comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. Se basa en el postulado en que las personas eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salarios, reconocimiento y éxito), las cuales resultan atractivas por que satisfacen sus necesidades.

Por otro lado, Galaz (2003), quien alega que "la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el que los empleados contemplan sus trabajos" (p. 107).

Las limitaciones encontradas para la presente investigación se relacionan a la escasa información y estudios actuales realizados a las habilidades directivas personales de los docentes de los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL 04; debidas que por ser un sector de educación las investigaciones están relacionados a estudios sobre metodologías de enseñanza.

Con respecto a limitaciones conceptuales, se ubicado escaza información nacional concentrando la investigación en información de investigaciones similares con respecto a especialistas de habilidades directivas y satisfacción laboral.

La limitación de tipo teórico, está relacionado a las emociones, debido que estas se encuentra en plena exploración y aún no se desentrañan algunos aspectos relacionados con el cerebro del hombre y esta a su vez con su pensamiento y actuación en general, debido que los propios psicólogos tiene diferencias y contradicciones.

En las limitaciones empíricas de estudio, se debe indicar que la investigación se desarrolla en función a la muestra directivas personales de los docentes de los centros de educación básica alternativa estatales de la jurisdicción de la UGEL 04, donde se evaluaría las percepciones de los trabajadores con respecto a las habilidades directivas y su influencia en la satisfacción laboral.

Arismendi, Pereira, Poveda y Sarmiento (2010) en la tesis *Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá* para optar el grado de maestría en Educación. Como problema general el autor indica lo siguiente ¿Cuáles son las prácticas de Gestión directiva, que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios Bosanova y Débora Arango Pérez del Distrito capital de Bogotá? Y su objetivo de estudio es Identificar las prácticas de gestión directiva que se ponen en acción para lograr avances en la política de calidad en los Colegios Distritales Bosanova y Débora Arango Pérez.

Como conclusión el autor indica lo siguiente: En las instituciones A y B se concluye que el verdadero valor de la calidad educativa, radica en la calidad de seres humanos que se forman en los colegios, seres que realmente se puedan desenvolver en una sociedad, pues conlleva a que las instituciones ofrezcan a los estudiantes una educación que ofrezca mejores oportunidades para desarrollar sus proyectos de vida, la política de calidad educativa centra su esfuerzo en la construcción colectiva de los procesos de gestión de calidad, fomenta el compromiso de todos, el

trabajo en equipo y la inclusión; además la implementación de las políticas de calidad educativa en los colegios, permite evidenciar avances en los procesos y han generado un clima institucional positivo.

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008) en la tesis *Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: Evaluación de una empresa pública chilena*, tuvo como objetivo general Identificar la relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y Desempeño Organizacional en los trabajadores del Servicio Agrícola Ganadero, la investigación fue de tipo transversal correlacional, la técnica fue cuantitativa y cualitativa, la muestra estuvo conformada por 96 trabajadores del servicio agrícola ganadero de la región del Maule. Concluye: Existe una relación significativa en las variables y que el desempeño es predicho de mejor forma por el clima y la satisfacción en conjunto.

Chiang, Salazar, Huerta y Nuñez (2008) en la tesis *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*, tuvo como objetivo elaborar y validar los instrumentos para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones del sector estatal. La muestra del estudio estuvo compuesta por 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones. Concluyeron: Los resultados muestran que el instrumento para medir clima organizacional y Satisfacción laboral tiene una fiabilidad adecuada (mayor de 0,9), lo que implica que todos los ítems realmente se relacionan con el mismo rasgo y además

hay diferencias claras entre los sujetos en ese rasgo común a los ítems.

Flores (2003), en *Estilos de liderazgo y su relación con el desempeño docente en el aula, según la percepción y evaluación de los alumnos del quinto grado de secundaria en los colegios estatales de áreas técnicas de la USE N° 06 Ate- Vitarte*, llegó a la conclusión de que los docentes en su desempeño en el aula utilizan con mayor frecuencia y en forma predominante el estilo de liderazgo tolerancia a la libertad; en un nivel alto, predomina el nivel medio en cuanto a la utilización del Estilo de liderazgo Énfasis en la producción; en un nivel alto predomina el Estilo de liderazgo Consideración y en un nivel medio predomina el Estilo de liderazgo Iniciación de estructura. Además, no todos los estilos de liderazgo investigados están relacionados con el desempeño docente en el aula, en cuanto al docente en el aula, predomina el nivel alto tanto a nivel general como por áreas.

Trujillo (2004), en *Gestión Educativa en Lima*, menciona: "Cada institución educativa tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida educativa. El estilo de liderazgo a nivel de la dirección, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la comunidad educativa completan la culminación de los elementos que forman la cultura de una institución educativa."

Huamán (2009), en la tesis: *Relaciones humanas interactivas y el nivel de desempeño docente en las Instituciones del nivel secundario del distrito de La Perla – Región Callao*, para optar el grado de Magíster en Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle – La Cantuta. Tuvo como objetivo general: Determinar el grado de relación existente entre las relaciones humanas interactivas y el nivel de desempeño docente en las Instituciones educativas del nivel secundario del distrito de La Perla- región Callao, el método de investigación fue cuantitativa, nivel descriptivo y de corte transversal y un diseño descriptivo correlacional.

Concluye: a) Los resultados de la investigación demuestran la existencia de una relación estadísticamente significativa de 0,847 donde ($p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$) al 1% de significancia y al 99% de intervalo de confianza entre las relaciones humanas interactivas y el desempeño docente en las Instituciones educativas Miguel Grau Seminario y José Olaya Balandra del distrito de La Perla-región Callao. En este sentido, por ser significativos estos resultados son inferiores a la población de estudio. b) Las relaciones humanas interactivas en las Instituciones educativas Miguel Grau Seminario y José Olaya Balandra del distrito de La Perla-región Callao no son adecuadas, en un poco más de la tercera parte de los casos.

Los estudios relacionados a la satisfacción laboral aporta conocimientos fundamentales en las relaciones; los cuales desde los años 60 y con mayor influencia en los años 80 los diversos estudios realizados con relación a las habilidades

directivas y la satisfacción laboral se han considerada como un factor determinante e imprescindible en las organizaciones para mantener satisfechos a sus trabajadores.

Al respecto Hernández y Rodríguez (2006), nos indica que Elton Mayo fue el autor más destacado en el campo científico de las relaciones humanas; este autor se hizo famoso por sus intervenciones en la Western Electric (WE) después de que un grupo de psicólogos habían fracasado en los experimentos para demostrar la relación psicológica y sociológica con la productividad.

El ser humano es un ser social, es decir, no puede vivir aislado debido a que dentro de sus necesidades se encuentra la de relacionarse con el mundo externo, con el propósito de que la convivencia sea lo más armoniosa posible, esto no sería posible sin una buena comunicación que es la encargada de transmitir la información y del mismo modo recibirla.

Hernández (2006), en su tercer experimento determino que: Ni las relaciones formales de autoridad y colaboración ni los incentivos económicos determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontáneas de amistad entre los miembros, muy independientes de las prescripciones oficialmente establecidas. Los trabajadores no están desorganizados, sino que constituyen grupos sociales muy estrechamente relacionados que determinan la conducta individual y establecen normas y valores. (p. 103)

La conducta del hombre no necesariamente está condicionado al aspecto económico, ni a las órdenes de un instructor, ésta depende indudablemente de las realaciones sociales que establen, de las condiciones de empatía que se pueden establecer y por supuesto de las motivaciones personales.

La mayoría de nosotros, incluso los menos dotados, tendremos que aprender a manejarnos y a desarrollarnos. A colocarnos en el lugar desde el que podamos hacer la mayor contribución. Así como tendremos que estar mentalmente alertas y comprometidos durante una vida laboral de 50 años, lo cual significa saber cómo y cuándo cambiar el trabajo que hacemos.

Muchos directivos pueden basar el desempeño en sus debilidades, y mucho menos en lo que es incapaz de hacer. A lo largo de la historia, la gente tuvo escasa necesidad de conocer sus fortalezas. Una persona nacía en una posición, y pasaba toda la vida en ella: el hijo del campesino sería también un campesino, la hija de un artesano sería la mujer de otro artesano, y así sucesivamente. Hoy, la gente tiene opciones. Y necesitamos saber cuáles son nuestras fortalezas, a fin de saber a qué lugar pertenecemos.

Drucker (2007) indica que “la única manera de saber en qué situación se encuentran las personas con respecto a sus habilidades es que ellas mismas descubran y sean sinceros consigo mismo para lleva a cabo un (feedback analysis)” (p. 37). Esto se relaciona en que cada vez que se tome una decisión o una medida clave, se debe de escribir lo que cree que sucederá.

Drucker (2007), menciona además, que muchas veces las personas, no logra descubrir si su soberbia intelectual está provocando una ignorancia inhabilitante, si es identificada debe superarla. Muchas personas, y especialmente las que tienen vasta experiencia en un área, desdeñan el conocimiento de otros campos, o creen que ser brillantes es un sustituto del conocimiento. Los ingenieros, por ejemplo, suelen sentirse orgullosos de su ignorancia sobre el comportamiento de las personas. A su vez, los profesionales de recursos humanos se enorgullecen, con frecuencia, de no saber contabilidad o métodos cuantitativos. Pero sentirnos orgullosos de la ignorancia sólo puede conducir a la derrota. Ante esta situación los profesionales de cualquier área del desempeño deben ponerse a trabajar para adquirir las habilidades y el conocimiento que le permitirán explotar sus fortalezas. También es esencial corregir los malos hábitos; las cosas que realizan a diario, o deja de hacer, que inhiben su eficacia y su desempeño. Esos hábitos aparecerán rápidamente al analizar el resultado de sus decisiones. Un planificador, por ejemplo, puede llegar a descubrir que sus mejores planes fracasan porque no hace un adecuado seguimiento. Mucha gente brillante cree que las ideas mueven montañas. Pero las mueven las personas soñadoras; las ideas sólo indican hacia dónde deben ir los sueños. Ese planificador, entonces, tendrá que aprender que el trabajo no termina una vez concluido el plan. Debe encontrar a las personas adecuadas para llevarlo a cabo; adaptarlo y cambiarlo sobre la marcha y, finalmente, decidir cuándo puede dejar de impulsar el plan.

El mismo Druker (2007) señala que el feedback revelará, además, si el problema radica en la falta de urbanidad. La cortesía es el lubricante de una organización. Una ley de la naturaleza dice que cuando dos cuerpos en movimiento entran en contacto, se produce una fricción. Es un principio tan aplicable a los objetos inanimados como a los seres humanos. La cortesía –algo tan sencillo como decir "por favor", "gracias", conocer el nombre de una persona o preguntarle por su familia– permite que dos personas trabajen juntas, sientan o no agrado una por la otra. Si el análisis muestra que el trabajo de una persona fracasa cuando requiere de la cooperación de los demás, probablemente indique una falta de cortesía.

Continuando con el pensamiento de Druker (2007), si comparamos sus expectativas con los resultados que se logra, las personas también sabrán lo que no debe hacer. Hay muchas áreas para las que todos carecemos de talento y habilidades, y en las que ni siquiera existe una mínima posibilidad de un desempeño mediocre. Nadie, y especialmente un trabajador del conocimiento, deberían aceptar tareas o misiones en esas áreas. Y tampoco debería destinar esfuerzos a mejorar su desempeño en ellas. Tratar de pasar de la incompetencia a la mediocridad demanda más energía y trabajo que superar el escalón que separa a un buen rendimiento de la excelencia. Debemos invertir la energía, los recursos y el tiempo en convertirnos de personas competentes en sobresalientes.

Es verdad, la manera de hacer las cosas depende de la personalidad de cada uno. Más allá de que la personalidad sea una cuestión de naturaleza o educación, sin duda se

forma mucho antes de que una persona empezar a trabajar. Y el cómo hace las cosas una persona es un rasgo de su personalidad. Ese "cómo" puede modificarse ligeramente, pero no cambiarse por completo; y tampoco es tarea fácil hacerlo. Así como las personas logran resultados haciendo aquello para lo que son buenas, también obtienen resultados trabajando de la manera que mejor les cabe.

Como sostiene Druker (2007), muy pocas personas trabajan solas y logran resultados por sí mismas: tal vez sólo algunos grandes artistas, científicos o atletas. La mayoría trabaja junto a otras personas, y así logran la eficacia. Este principio se aplica tanto a los miembros de una organización como a los trabajadores independientes. Para poder manejarnos a nosotros mismos tenemos que hacernos responsables de las relaciones. Una responsabilidad que tiene dos partes. La primera consiste en aceptar el hecho de que los demás son tan individuos como nosotros. Esto significa que tienen sus propias fortalezas, su propia manera de hacer las cosas y sus propios valores. Para que sea eficaz, un directivo o la persona que está frente a una organización tendrán que conocer las fortalezas, las modalidades de trabajo y los valores de sus colaboradores. Muchas veces el jefe piensa que el empleado es incompetente y haragán. Y el empleado fracasará. Pero el fracaso podría haberse evitado si el empleado hubiera observado al nuevo jefe, y analizado la manera en que se desempeña.

Finalmente, debemos indicar que los jefes no son un título en el organigrama de una empresa; tampoco son una "función". Son individuos y tienen derecho a hacer su trabajo

de la manera que mejor saben. Quienes trabajan con ellos tienen que observarlos, a fin de descubrir cómo trabajan y poder adaptarse a aquello que hace más efectivos a sus jefes. Este es, de hecho, el secreto de "manejar" al jefe. Y lo mismo se aplica a los compañeros de trabajo. Cada uno trabaja a su manera, y tiene derecho a que así sea. Lo que importa es su desempeño y sus valores. En cuanto a cómo hacen las cosas, es probable que cada uno tenga maneras diferentes. El primer secreto de la eficacia es entender a la gente con la que uno trabaja y de la que depende, de modo tal de poder aprovechar sus fortalezas, estilos de trabajo y valores. Las relaciones laborales están tan basadas en la gente como en el trabajo que hacen.

Esta teoría procede de Rensis Likert. Es una teoría descriptiva (nos habla de cuatro estilos diferentes de "Management"). Se fundamenta en gran cantidad de estudios empíricos de muchas organizaciones sobre el clima laboral, sus motivaciones, comunicaciones, toma de decisiones, etc.

Likert, R. (1949) sostiene de sus estudios que "la existencia de 4 estilos directivos distintos o sistemas I, II, III y IV, que se continúan el uno al otro como estadios evolutivos de la organización" (p. 64).

Sistema I, es considerado por Autoritario Explorador Se caracteriza por el miedo, el castigo y las presiones. La comunicación sólo es descendente e impositiva. Las decisiones solamente las toma la Dirección sin consultar a nadie. Se le trata de sacar el mayor partido a las personas sin escatimar en los medios.

Sistema II, es considerado Autoritario Benevolente Existen alabanzas y castigos en caso de un cumplimiento de tareas. En lo demás es muy similar al anterior.

Sistema III, es considerado consultivo La Dirección pide consejo y opiniones, pero ella toma las decisiones. Se imparten premios y castigos, según los resultados aunque predominan más los premios. La comunicación es todavía descendente. Existe un mayor grado de motivación en las personas. Existen objetivos y controles.

Sistema IV, es considerado Participativo

Existe una comunicación completa: ascendente-descendente y horizontal. Las decisiones y los problemas se plantean siempre en grupo. Existe una mutua confianza. El personal está altamente motivado y no existen conflictos aparentes. Se estimula la iniciativa y la creatividad. Existen bonificaciones por el cumplimiento de objetivos.

Likert propone el Sistema IV, como el más idóneo para conseguir el máximo rendimiento, satisfacción y estabilidad en el tiempo. Pero, ¿Cómo se consigue un Sistema IV? Este autor basa su funcionamiento en el concepto "perno de unión" entre grupos superior-subordinado. Así se crea un liderazgo grupal al pertenecer un jefe de grupo superior, que tiene a su vez otro jefe.

Así se comunica hacia arriba y hacia abajo los objetivos e inquietudes. Se consiguiéndose una fluida comunicación bidireccional con una liberación y despersonalización en la

toma de decisiones. Se obtiene igualmente una mayor cohesión grupal e identificación con los objetivos comunes.

Teoría Lifo.

Katcher y Pasternak (2002) señala que esta teoría se debe originalmente a seguidores, de la escuela de Erick From. La teoría se fundamenta en una concepción de la personalidad. Parte de la idea de que no existe un estilo ideal de mando que sirva de modelo, sino que cada persona tiene su estilo particular, con sus puntos fuertes y sus riesgos. Un estilo puede ser eficaz en unas ocasiones y no eficaz en otras y que cada persona, para poder desarrollar eficazmente sus potenciales, debe tratar de conocer su estilo personal y la situación en que se desenvuelve.

La teoría proporciona un método que sin pretender cambiar el estilo de cada persona, permita descubrir el sistema que mejor va, lo utilice adecuadamente y sepa cuáles son sus límites y riesgos en situaciones de tensión. Existen cuatro estilos básicos o maneras de comportarse:

Estilo Da y Apoya

Katcher y Pasternak (2002) sostiene que se caracteriza por una manera de conducirse de tal suerte que la persona se gane el respeto de los demás. Desea ser una buena persona con valores firmes y bien asentados. De ser coherentes, se fundamenta igualmente en el altruismo. Suelen ser personas creativas y modestas. Es importante satisfacer para ellos las necesidades de otros. Si se siente amenazada una persona con este estilo puede mostrarse

sumamente preocupada, poco práctica, autocrítica y sumamente dependiente. En los conflictos no luchará o será resistente, pasivo. Están centrados en las personas.

Estilo Toma y Controla

Katcher y Pasternak (2002) explica que aquí los logros son algo fundamental. Alto sentido por la urgencia temporal, tendencia a confiar en la propia experiencia y el propio juicio a actuar con prontitud y hacer cosas. Organizar e impulsar a otros, es para este estilo de suma importancia. Suelen ser personas dominantes. En momentos de tensión se estimula la actividad, un interés exagerado en el trabajo de todos y cada uno de los miembros del equipo y, a veces, un esfuerzo frenético por resolver problemas de forma inmediata.

Estilo fundamentalmente centrado en la tarea.

Katcher y Pasternak (2002), señala que se caracteriza por gran deseo de preservar su posición especial. El análisis prolijo, la atención a los detalles son usuales, minimizar sus debilidades consiguiendo según situaciones mejores resultados. Permite igualmente vislumbrar claves para adoptar personas a trabajar juntos consiguiendo los mejores resultados y controlar igualmente en situaciones de tensión el comportamiento entre límites adecuados según situaciones. Ante situaciones de tensión este estilo o bien se desconecta o se fijará en los detalles nimios, evitarán tomar decisiones y suelen no involucrarse. Estilo centrado en la tarea.

Estilo Adapta y Negocia

Katcher y Pasternak (2002) sostiene que es el deseo de gustar y llevarse bien con los demás, de ser aceptado por otros. Hacen amigos con facilidad. Exhiben un carácter flexible. Conocen con facilidad como siente y piensa el otro. Responden con gusto y entusiasmo. Negocian intentando conciliar posturas. En tensión, se muestran exageradamente flexibles e inseguros, apareciendo como carentes de criterio. Es un estilo centrado en las personas.

Desarrollo de Personas y Grupos mediante LIFO

Katcher y Pasternak (2002) conceptualiza que esta teoría proporciona métodos de que conozcan las personas su propio estilo y que puedan, mediante el análisis, fortificar sus puntos fuertes y tratar de minimizar las debilidades según las diferentes situaciones. Quizás la aportación práctica más importante del sistema, sea la posibilidad de construir equipos de personas compatibles en el trabajo, ya que se pueden obtener valores complementarios que pueden fortificar al grupo de trabajo. Así, por ejemplo, una personas "Toma y Controla" pura, es apta para el trabajo con un "Da y Apoya" ya que el trabajo por objetivos, se complementa bien con una dedicación altruista a las personas y a las ideas. El sistema provee de elementos útiles de análisis para recomendar un tipo de liderazgo u otro (a la hora de seleccionar personal) en función de la situación (predominancia de objetivos, tipo de tareas o predominancia de las personas).

Bases teóricas sobre Habilidades Directivas

Según la Real Academia Española (RAE) (2008), la habilidad "es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza (como bailar, montar a caballo, etc.) y el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña" (p. 154). Pero sobre todo hace referencia, a tener capacidad y disposición para algo.

Para Sarafino (2007), el término habilidad "proviene del modelo psicológico de la modificación de conducta y se emplea para expresar que la competencia social no es un rasgo de la personalidad, sino, más bien, un conjunto de comportamiento aprendidos y adquiridos" (p. 76).

Además, la competencia social se refiere, más bien, a un nivel general de eficiencia en el área de las relaciones interpersonales, en cambio las habilidades sociales designan aquellos comportamientos necesarios para actuar en forma socialmente eficiente

Definición de dirección

Según Koontz y O'Donnell (2004), la dirección "es el aspecto interpersonal de la administración, por medio de la cual, los subordinados pueden comprender y contribuir de manera eficiente, al logro de los objetivos del organismo social" (p. 145).

La dirección es la parte central de la administración, puesto que por su conducto se logran los resultados que finalmente servirán para evaluar al administrador; poco efecto tendrán técnicas complicadas de planeación, organización y

control, si la labor de dirección es deficiente. La dirección es la parte más práctica y real, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso del organismo social.

Definición de habilidades directivas

Whetten y Cameron (2005) Habilidades Directivas son aptitudes, roles y funciones que desempeña un Directivo destacado con habilidades gerenciales y le brinda técnicas para realizar una buena planificación y administración del tiempo y recursos para alcanzar los objetivos dentro de los plazos acordados. (p. 08)

Según Huerta (2006), una habilidad directiva “es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen herramientas, métodos, procesos y procedimientos de la administración” (p. 54). Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y técnicas para conseguir los objetivos planteados.

En el mundo empresarial se conocen como habilidades directivas, todas aquellas cualidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros. Estas hacen parte de la capacidad de liderazgo de los directivos y comprometen un esfuerzo personal y profesional.

Para Madrigal (2006), las habilidades que el directivo debe dominar en primera instancia, son: “la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y

planear, ser un líder en cada proyecto o programa que emprenda, saber administrar su tiempo y el de su personal, trabajar en equipo y ser asertivo" (p. 11).

Gestión directiva

El director es el responsable de los bienes y documentación de la escuela, es también jefe de personal. Función habitualmente olvidada en la consideración pedagógica y que, sin embargo, constituye uno de los núcleos decisivos de su gestión.

Son indispensables para toda la actividad extra áulica que sostiene la vida de la escuela y, con ella, el quehacer de las aulas. Por esto la gestión directiva requiere del consenso y, si es posible, del apoyo del cuerpo docente. La definición en la práctica de las relaciones jefes subalternos, en términos estrictamente laborales, parece una condición fundamental para lograrlo: desde el control de la puntualidad y los horarios, el manejo de la jornada de trabajo, los permisos y los criterios para justificar inasistencias, hasta las formas de supervisar y alentar el desempeño con los alumnos.

El estudio de Marchesi y Martín (1998), han encontrado que si bien las características de la dirección de la Institución Educativa no tienen efecto directo sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos, sí los llegan a afectar de manera indirecta ya que "el estilo de la dirección tiene incidencia en aspectos relevantes para el funcionamiento

de la escuela como son el clima institucional, la cultura de la escuela o la organización de la instrucción" (p. 60).

La actual concepción de diversificación curricular y la necesidad de ofrecer mayor autonomía a los equipos docentes demandan un director que no se limite simplemente a ser un buen administrador con dotes de líder como se esperaba en épocas pasadas. Un director eficiente, desde esta óptica, evita concentrar el poder, considera a los docentes como profesionales capaces de edificar el camino de la escuela hacia la mejora y, en ese sentido, promueve su desarrollo profesional y facilita su organización para el trabajo colegiado y colaborativo.

Por otra parte, se espera que el director, además, promueva un clima institucional positivo y propicio para el trabajo, en ese sentido debe mostrar habilidad en el manejo de conflictos y estar en capacidad de establecer relaciones positivas y constructivas con los diferentes actores escolares.

De acuerdo a Murillo (1999), si bien algunas investigaciones concluyen que "no existe relación significativa entre el liderazgo del director y la satisfacción en el trabajo de los profesores" (p. 74). Otros afirman que "aquellos directores que favorecen sistemas de dirección participativos incrementan los niveles de satisfacción de los profesores y mantienen con mayor facilidad una posición de liderazgo en el centro" (p. 75).

Cuestiones que en gran medida son objeto de negociación, con límites variables o difusos dependiendo de la tradición de cada establecimiento, de los distintos núcleos de poder en la planta docente así como de la ecuanimidad, debilidad, firmeza o convicciones profesionales del directivo.

El mismo Murillo (199) sostiene que para lograr el reconocimiento de su autoridad, el director necesita construir un preciso equilibrio con los colegas que, sabiéndose necesarios, también pueden ejercer una notable capacidad de presión y de control. Por su parte, la organización escolar posibilita a los directores contrapesar el poder del grupo estableciendo relaciones laborales y profesionales de tipo individual y vertical con sus maestros. Relaciones que actualizan y refuerzan permanentemente la fuerte relación de dependencia respecto del superior y que pocas veces admiten la discusión o la réplica no conflictivas (puesto que en la lógica jerarquizada al estilo burocrático la norma no deja lugar para el conflicto, que en el caso que surja.

La gestión Directiva, además presenta las siguientes características:

Liderazgo de equipo

Según Maxwell (1998), el liderazgo básicamente es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos, señala que "liderar es facultar, hacer mejores personas en un área determinada" (p. 34),

Un líder trabaja con la gente aunque puede no hacer lo mismo que estas tienen que hacer, así como un hombre de avanzada edad incapaz de luchar puede ser el líder de un grupo de guerreros, no porque sea el mejor luchador o porque lo haya sido en el pasado sino porque los guerreros son mejores gracias a su guía y dirección.

Las organizaciones contemporáneas han hecho del liderazgo en equipo un principio fundamental en el desempeño de sus funciones cotidianas. En el trabajo de equipo es más importante la suma de esfuerzos y la concurrencia de varias personas que la habilidad o capacidad de cada una de ellas de manera aislada.

Asimismo, Ivancevich (2006), define el liderazgo como “El proceso de influir en otros para facilitar el logro de los objetivos pertinentes para la organización. Advierta que, como lo especifica esta definición, no necesita ocupar un puesto formal de líder para ejercer un comportamiento de liderazgo. La función del líder puede ser de todo punto de vista tan importante para el éxito de un grupo como la del líder formal (p. 492).

El liderazgo directoral es el proceso por el cual una persona ejerce sobre la gente e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización.

Pensamiento creativo

Según Florida (2008):

Los activos más importantes de una empresa no son las materias primas, los sistemas de transporte o su influencia política. Es el capital creativo, es decir, el arsenal de pensadores creativos cuyas ideas se pueden transformar en productos y servicios valiosos. Los empleados creativos inventan nuevas tecnologías, dan vida a nuevos sectores e impulsan el crecimiento económico. Si quiere que su empresa tenga éxito, ésta es la gente a la cual se debe confiar. (p. 65)

Todas las personas tienen suficiente creatividad para hacer lo que deseamos, y la educación formal proporciona los elementos que la inteligencia y la creatividad utilizan para ofrecer nuevas respuestas ante diferentes situaciones.

Administración del conflicto

Cuando surgen dificultades. Por graves que sean, es fundamental que el jefe del equipo informe a sus colaboradores al respecto y que no trate de "maquillar" la situación.

Filmus (1999), señala, "la prevención es así la primera fase de un proceso que ha de conducir a la intervención sobre el conflicto para transformarlo positivamente y, se debe agregar, educativamente" (p. 91).

El propósito de informar a los demás cuando surgen dificultades es que el equipo pueda tomar las medidas oportunas inmediatamente. Para ello es fundamental que la filosofía que impere en el equipo ante los problemas no sea la de buscar culpables, sino la de encontrar soluciones.

El mismo Filmus (1999) señala que desde la perspectiva de la organización, los desacuerdos en las estructuras internas se reflejan en las representaciones que tienen los actores sobre la identidad de la organización, y la magnitud del conflicto depende de la compatibilidad entre dichas representaciones en una institución educativa, no compartir el proyecto que se desarrolla y no ser parte activa e integrante del mismo provoca conflicto. En ese sentido, las respuestas al conflicto son múltiples y pueden ir desde la negociación hasta la destrucción. La gestión óptima del conflicto consiste en evitar los niveles de destrucción o violencia.

Según Foldberg y Taylor (1992) "Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras. Más bien, el propósito debe ser encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante del conflicto" (p. 74).

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del "management", entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

Todos los miembros del equipo, pero en especial el jefe, están obligados a velar porque exista armonía y un buen ambiente de trabajo lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos.

Toma de decisiones

Los directivos de empresa, son un equipo humano que está muy acostumbrado a tener que tomar decisiones. Además, muchas de estas decisiones es preciso tomarlas en cuestión de minutos y también es necesario que esas decisiones lleven a buen puerto.

Según Chiavenato (2006), "la toma de decisiones es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir" (p. 42).

La toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados.

Antes de tomar una decisión, y más en el terreno laboral, es necesario definir lo que hay que decidir. Una decisión conviene definirla operativamente: es un juicio o una elección sobre dos o más opciones. La toma de decisiones surge en las más insospechadas situaciones.

Teorías Relacionadas a la Satisfacción laboral

Chiavenato (2006), el estudio realizado se basa en los estudios teóricos vertidos por Herzberg (1968), que es una de las teorías que más ha influido en el área de satisfacción laboral y denominada teoría de los dos factores o "teoría bifactorial" de la satisfacción.

Herzberg (1968), postuló:

La existencia de los grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores higiénicos y otros de factores motivacionales: Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo: físicas y ambientales, el salario, los beneficios sociales, las políticas de empresa, el tipo de supervisión, el entorno físico, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, seguridad en el trabajo, etc. El segundo se refiere fundamentalmente a la motivación y a las condiciones psicológicas del propio individuo. Según el modelo bifactorial, los factores higiénicos solo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando esta exista pero, no pueden determinar la satisfacción ya que esta estaría determinada por los factores motivacionales, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo: contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc. (p. 95)

Continuando con Chiavenato (2006), a veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del docente; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos.

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Definición de satisfacción

La palabra satisfacción, proviene del latín *satisfacitiō*, es la acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Este verbo refiere a pagar lo que se debe, saciar un apetito, sosegar las pasiones del ánimo, satisfacer exigencias, premiar un mérito o deshacer un agravio.

Según la Real Academia de la Lengua (2008), "la satisfacción, es el valor de sentirse bien en medio de alguna situación, y por alguna razón" (p. 324).

La satisfacción nos hace sentir realizados, nos provee alegría y comodidad con el momento que vivimos, nos lleva a anhelar que nunca termine lo que está presente.

Definición de satisfacción laboral

Fermine (2011), menciona que "la satisfacción laboral se ha convertido un tema de moda que en la actualidad está tomando mucha relevancia en el ámbito de la organización, el cual guarda relación con las condiciones en las que el empleado trabaja, así como con el clima organizacional" (p. 73).

Alles (2011); Define a la satisfacción laboral como "el grado de satisfacción de los colaboradores en relación con el trabajo; el cual se mide sobre ciertos ítems pre establecidos. Menciona demás, que la Satisfacción o no con el trabajo deviene de muchas circunstancias, desde las personales hasta otras que pueden tener relación con la tarea, los jefes, los compañeros, el lugar donde se realizan las tareas, entre otros factores" (p.56)

Garrido (2006) sostiene:

La Satisfacción Laboral; es la respuesta efectiva que se deriva de una evaluación positiva o negativa del trabajo que se desempeña; esto es consecuencia de las condiciones objetivas del trabajo el cual actúa como antecedente del comportamiento de las personas en la organización. Debiendo precisar que diferentes personas muestran o expresan diferentes grados de satisfacción debida que la naturaleza subjetiva de la satisfacción no dependerá únicamente de las condiciones objetivas sino de la evaluación que la persona realiza a dichas condiciones dependiendo de las características personales,

necesidades, características sociodemográficas, etc.
(p.121)

Jimenez (2003); La satisfacción laboral es la valoración que la persona hace de su situación en un entorno organizacional concreto, es decir, el modo en que una persona valora lo que está obteniendo a cambio de lo que da dentro de un contexto.

Robbins (2000), señala que “Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable” (o.47).

Definición de relación laboral

Según la Real Academia de la Lengua (2008), se entiende por laboral a “todas aquellas situaciones o elementos vinculados de una u otra forma con el trabajo, entendido este último como cualquier actividad física o intelectual que recibe algún tipo de respaldo o remuneración en el marco de una actividad” (p. 111).

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una sociedad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que la reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos.

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Chiavenato, (2006), señala que uno de los factores internos que influye en la conducta humana es la motivación la cual define en dos sentidos:

Motivo, es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen a una determinada tendencia o comportamiento. Este impulso puede ser un estímulo externo el cual puede provenir del ambiente o un estímulo interno el cual se puede generar por los procesos mentales del propio individuo.

Motivación, es la fuerza que activa e impulsa a través de palabras de deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha).La persona desea poder y status, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima.

Se sabe que en las personas hay diferentes motivaciones y las necesidades varían de un individuo a otro lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograrlo son diferentes en todos los individuos y con el transcurrir de los años estas necesidades, valores sociales y capacidades cambian.

Robbins (2000), define la satisfacción laboral como "...la actitud general hacia el trabajo propio, diferencia entre la

cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la que ellos creen que deberían recibir; asimismo, la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento” (p. 5).

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes.

Robbins (2000), señala que “Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiera a la satisfacción en el puesto. De hecho, los dos términos se utilizan de manera intercambiable” (p. 9)

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el

supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en. De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

Factores que determinan la satisfacción laboral

Robbins, S (2000) menciona los siguientes factores que determinan la satisfacción en el trabajo (p. 152)

✓ **Trabajo mentalmente desafiante**

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

✓ **Recompensa justa**

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción.

✓ **Condiciones favorables de trabajo**

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo- por ejemplo, tener demasiado calor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

✓ **Colegas que brinden apoyo**

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe de uno es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

✓ **Compatibilidad entre la personalidad y el puesto**

Holland (Citado por Robbins, 2000, p. 153) manifiesta en una de las conclusiones “el alto acuerdo entre la personalidad del empleado y la ocupación de cómo resultado un individuo más satisfecho”.

✓ **Genes**

Para Robbins (2000,) un análisis de los datos relativos a la satisfacción de una muestra de individuos, llevado a cabo durante un periodo de más de 50 años, encontró que” los

resultados individuales eran estables con el tiempo, aun cuando estas personas cambiaban de empresa y de ocupación". (p. 153)

Efectos de la satisfacción en el trabajo sobre el desempeño del trabajador

Según Robbins (2000, p. 154) menciona los siguientes efectos:

✓ Satisfacción y productividad

Para Robbins (2000, p.154), las primeras opiniones sobre la relación entre la satisfacción y el desempeño pueden resumirse esencialmente en el enunciado: "un trabajador feliz es un trabajador productivo". Mucho del paternalismo mostrado por los gerentes en las décadas de los treinta, los cuarentas y los cincuenta- formación de equipos de boliche de la compañía, uniones de crédito, organización de días de campo de empresa, servicios de asesoría a empleados, capacitación de los supervisores para que fueran sensibles a los intereses de los subordinados, se realizaron con el fin de que los trabajadores se sintieran contentos.

✓ Satisfacción y ausentismo

Las organizaciones que proporcionan beneficios ilimitados en ausencias causadas por enfermedad alientan a todos sus empleados incluyendo aquellos que están altamente satisfechos a tomar días libres.

✓ **Satisfacción y rotación**

Robbins (2000, p. 154), señala que “la satisfacción está también relacionada negativamente con la rotación, pero la correlación es más fuerte que la que encontramos para el ausentismo”.

✓ **Capacitación del trabajador**

Según Ibáñez (2011), “es el proceso educativo de corto plazo, en que se hace uso de un conjunto de técnicas debidamente preestructuradas dentro de un procedimiento planeado, sistemático y organizado” (p. 211)

Ibáñez (2011), menciona los objetivos que debe perseguir la capacitación “Cambiar la actitud del trabajador, para crear un clima laboral satisfactorio o para aumentar su motivación y volverlo más receptivo con la empresa Otorgar oportunidades para el desarrollo individual del trabajador, preparar al trabajador en nuevos conocimientos y habilidades necesarias en la realización de las tareas del puesto” (p. 212).

El mismo, Ibáñez (2011) menciona la importancia de la capacitación del trabajador:

Ayuda al trabajador a adquirir y ampliar su nivel de conocimientos, para bien de su rendimiento y desempeño en sus labores actuales, el trabajador se siente motivado para incrementar su competitividad y busca desarrollar más habilidades, genera cambio de actitud en el trabajador, con lo que se logra su estabilidad emocional, contribuye en desarrollar calidad en la producción, ya que el trabajador

capacitado estará más informado sobre sus tareas y estará menos expuesto a cometer errores, sirve para evitar la ausencia mental y organizacional, evita el continuo control y permite estar preparado frente a los cambios tecnológicos (p. 212).

✓ **Relaciones interpersonales**

Chiavenato (2006), considera que “las relaciones humanas son las acciones y las actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos: Cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas con las que entra en contacto y, por otro lado, también es influenciada por las otras personas. (p. 92)

Las personas tratan de adaptarse a las demás personas y grupos: quieren ser comprendidas, aceptadas y participar con el objeto de atender a sus intereses y aspiraciones personales. El comportamiento humano se ve influenciado por las actitudes y normas informales que existen en los grupos de los que forman parte.

Por otro lado las relaciones humanas se entienden, según Lucien (1999, p. 25) como “la capacidad de interrelación e interacción del ser humano, en donde los sentimientos y las emociones entran en acción.” Esto un elemento irreductible de la realidad, debido a que el ser humano por naturaleza es sociable, lo que significa que por muy solitario que éste fuera, siempre tendrá la necesidad de comunicarse con otros seres semejantes.

Las oportunidades de las relaciones humanas surgen dentro de una organización o institución, y esto debido a la gran cantidad de grupos e interacciones que se crean. La comprensión de las relaciones humanas permite al administrador o director obtener mejores resultados de sus subordinados y la creación de una atmósfera en la que cada persona es alentada a expresarse de manera libre y sana.

✓ **Compensación laboral**

Según Griffin y Moorhead (2010) "El sistema de recompensas laborales consiste en todos los componentes organizacionales (incluidas personas, procesos, reglas, procedimientos y actividades de toma de decisiones) que participan en la asignación de la compensación y los beneficios a los empleados a cambio de sus contribuciones para la organización". (p. 37)

La compensación se refiere, entonces, a la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor y que contribuye a la satisfacción de estos, ayudando así a la organización a obtener, mantener una fuerza de trabajo productiva.

Para Griffin y Moorhead (2010), el concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas

por el empleado como resultado de su trabajo en la organización.

Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las recompensas intrínsecas se refieren a recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

Griffin y Moorhead (2010, p. 150), señala que “el propósito del sistema de recompensas en la mayoría de las organizaciones es atraer, retener y motivar a los empleados calificados”. Entonces se puede asumir que el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera, ya que la idea del propósito es vincular la compensación laboral con el desempeño docente.

Factores que determinan la satisfacción laboral

Según Robbins (2000) menciona los siguientes factores que determinan la satisfacción en el trabajo:

✓ Trabajo mentalmente desafiante

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen

muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.

✓ **Recompensa justa**

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción.

✓ **Condiciones favorables de trabajo**

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo- por ejemplo, tener demasiado calor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefiere trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado

✓ **Colegas que brinden apoyo**

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción

social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe de uno es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Tomando el pensamiento de Robbins (2000), es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratado, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos; es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los directores.

Definición de términos Básicos

Habilidades

Es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica. Las habilidades o destrezas pueden darse en múltiples ámbitos de la vida, ya sea en el deporte, en las artes, en las ciencias, en las actividades manuales, etcétera.

Eficacia:

Es el logro de objetivos, realizando lo necesario para alcanzarlo planeado.

Conocimiento:

Es aquello que se logrado adquirir en base a la comprensión, que permite el desarrollo y dominio respecto a algún tema en específico según haya sido la forma de adquisición.

Clima organizacional:

Es el ambiente físico, donde las personas desarrollan sus actividades laborales y se dan las relaciones interpersonales fomentadas distintas percepciones según el parecer de cada individuo dejándose influenciar por diversos factores y relacionándose con su desempeño. Es por ello, que se denomina que el clima organizacional es aquel medio físico donde las personas desarrollan sus actividades laborales y los cuales poseen atributos que son percibidos por el personal que labora dentro de una entidad y/o organización.

Motivación:

Es lo que hace que una persona tenga el impulso de realizar algo y sentirse comprometido a realizarlo; generando así una conducta distinta en la persona.

Liderazgo:

El liderazgo es aquella capacidad e iniciativa de poder influir en los demás para realizar y lograr objetivos, metas; logrando así que un equipo se identifique y trabajen juntos por un mismo logro.

Comunicación:

La comunicación es el proceso de brindar un mensaje mediante distintos medios, para establecer un diálogo y buscando obtener una retroalimentación.

Trabajo en equipo:

El trabajo en equipo es un grupo de dos o más personas que tienden a sumar sus capacidades intelectuales para lograr un mismo objetivo dándose un compañerismo y formándose a base de confianza, pero cumpliendo con normas establecidas para su mejor efectividad.

Compensación Salarial:

Es el valor monetario que los trabajadores perciben a cambio de un servicio prestado, es decir a cambio de una labor realizada. Dentro de ello se encuentran los sueldos e incentivos; este último como un valor variable; que busca maximizar el rendimiento de un individuo.

Responsabilidad:

Es un valor, virtud y obligación que tiene el individuo de realizar una acción de manera consciente; es decir saber que tiene que realizar algo sin que haya la necesidad de ser sugerida.

Desempeño laboral:

El desempeño laboral es la conducta y rendimiento laboral de un colaborador en el cumplimiento y desarrollo de sus funciones y/o tareas; pudiendo ser de manera distinta las funciones a realizar de acuerdo al puesto o cargo que ocupe en una organización. Además se considera que el desempeño es aquella actitud que el trabajador posee frente a su obligación.

Hallazgos de investigación

A continuación, se presentan los resultados obtenidos considerando los objetivos generales y específicos del estudio. Por lo tanto, en primer lugar se describen los resultados del análisis de confiabilidad de los instrumentos para, posteriormente, describir los resultados de la aplicación de los cuestionarios y exponer la relación existente entre las variables en estudio.

172 docentes encuestados que corresponde al 100%, siendo así que; cien (100) docentes encuestados son de sexo masculino representando el porcentaje de (58.1%) y setenta y dos (72) docentes de sexo femeninos representando el porcentaje de (41.9%), el 100%, 90 de los Docentes encuestados tienen edades entre 31 a 45 años (58.1%) y 82 de los Docentes encuestados tienen edad de más de 45 años (41.9%). 172 Docentes encuestados que corresponde al 100%, 100 de los Docentes encuestados tienen como grado de educación Post Grado (58.1%), 09 de los Docentes encuestados tienen como grado de educación Superior no Universitaria (5.2%) y 63 de los Docentes encuestados tienen como grado de educación Universitario (36.6%), el 28 de los docentes indica estar totalmente de acuerdo que los Directores cuentan con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades (16.3%), 54 de los Docentes indica estar de acuerdo que los Directores cuentan con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades de

los Docentes (31.4%), 45 de los Docentes indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que los Directores cuentan con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades de los Docentes (26.2%), 36 de los Docentes indica estar en desacuerdo que los Directores cuentan con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades de los Docentes (20.9%) y 09 de los Docentes indica estar totalmente en desacuerdo que los Directores cuentan con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades de los Docentes (5.2%),

Al 100%, 09 de los Docentes indica estar totalmente de acuerdo que los Directores son capaces de desarrollar buenas relaciones internas en todos los niveles de la organización (5.2%), 64 de los Docentes indica estar de acuerdo que los Directores son capaces de desarrollar buenas relaciones internas en todos los niveles de la organización (37.2%), 45 de los Docentes indica estar Ni de acuerdo ni en desacuerdo que los Directores son capaces de desarrollar buenas relaciones internas en todos los niveles de la organización (26.2%), 45 de los Docentes indica estar en de acuerdo que los Directores son capaces de desarrollar buenas relaciones internas en todos los niveles de la organización (26.2%) y 09 de los Docentes indica estar totalmente en desacuerdo que los Directores son capaces de desarrollar buenas relaciones internas en todos los niveles de la organización (5.2%), 28 de los Docentes indica estar totalmente de acuerdo que los

Directores muestran capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el desenvolvimiento de la Organización (16.3%), 54 de los Docentes indica estar de acuerdo que los Directores muestran capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el desenvolvimiento de la Organización (31.4%), 45 de los Docentes indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que los Directores muestran capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el desenvolvimiento de la Organización (26.2%) y 45 de los Docentes indica estar en desacuerdo que los Directores muestran capacidad para planificar, organizar, dirigir y controlar el desenvolvimiento de la Organización (26,2%), los Directivos tienen capacidad de guía e influencia positiva sobre los Docentes para lograr los objetivos planteados (16.3%), 72 de los Docentes indica estar de acuerdo que los Directivos tienen capacidad de guía e influencia positiva sobre los Docentes para lograr los objetivos planteados (41.9%), 54 de los Docentes indica estar Ni de acuerdo ni en desacuerdo que los Directivos tienen capacidad de guía e influencia positiva sobre los Docentes para lograr los objetivos planteados (31.4%) y 18 de los Docentes indica estar en desacuerdo que los Directivos tienen capacidad de guía e influencia positiva sobre los Docentes para lograr los objetivos planteados (10.5%).

Los Docentes indica estar totalmente de acuerdo que los directores desarrollan estrategias de motivación a los Docentes para mejorar sus rendimientos (16.3%), 27 de los Docentes indica estar de acuerdo que los

directores desarrollan estrategias de motivación a los Docentes para mejorar sus rendimientos (15.7%), 54 de los Docentes indica estar Ni de acuerdo ni en desacuerdo que los directores desarrollan estrategias de motivación a los Docentes para mejorar sus rendimientos (31.4%) y 63 de los Docentes indica estar en desacuerdo que los directores desarrollan estrategias de motivación a los Docentes para mejorar sus rendimientos (36.3%).

Los Docentes indica estar totalmente de acuerdo que los Directores se desenvuelven con los Docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial (11.0%), 99 de los Docentes indica estar de acuerdo que los Directores se desenvuelven con los Docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial (57.6%), 45 de los Docentes indica estar Ni de acuerdo ni en desacuerdo que los Directores se desenvuelven con los Docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial (26.2%) y 09 de los Docentes indica estar totalmente de acuerdo que Los directores se desenvuelven con los Docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial (5.2%).

Los 172 Docentes encuestados que corresponde al 100%, 09 de los Docentes indica estar totalmente de acuerdo que los Directores cuentan con capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización (5.2%), 91 de los Docentes indica estar de acuerdo que los Directores cuentan con capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la

organización (52.9%), 45 de los Docentes indica estar Ni de acuerdo ni en desacuerdo que los Directores cuentan con capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización (26.2%) y 27 de los Docentes indica estar en desacuerdo que los Directores cuentan con capacidad para comunicarse de forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la organización (15.7%), 100%, de los Docentes indica estar totalmente de acuerdo que los sueldos y bonificación asignados están en función a su labor (5.2%), 19 de los Docentes indica estar de acuerdo que sueldos y bonificación asignados están en función a su labor (11.0%), 45 de los Docentes indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que los sueldos y bonificación asignados están en función a su labor (26.2%), 54 de los sueldos y bonificación asignados están en función a su labor (31.4%) y 45 de los sueldos y bonificación asignados están en función a su labor (26.2%).

En la tabla de frecuencia numero N° 27, de un total de 172 Docentes encuestados que corresponde al 100%, 18 de los Docentes indica estar totalmente de acuerdo que se logran los objetivos y metas trazadas por la organización (10.5 %), 82 de los Docentes indica estar de acuerdo que Se logran los objetivos y metas trazadas por la organización (47.7 %), 36 de los Docentes indica estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que se logran los objetivos y metas trazadas por la organización (20.9%) y 36 de los Docentes indica estar

en desacuerdo que se logran los objetivos y metas trazadas por la organización (20.9 %).

Se analizaron los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones de las variables, los cuales influyeron en los niveles de habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales y satisfacción laboral; así mismo los resultados obtenidos en cada uno de las dimensiones de la segunda variable, como son las condiciones y expectativas laborales y la cultura organizacional, finalmente se contrastó la correlación existe entre las dos variables; entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral de los CEBA's de la UGEL N° 04.

Al iniciar la presente investigación, nuestro objetivo general se enmarcó en conocer la relación que existe entre las habilidades directivas y la satisfacción laboral del personal docente de los CEBA's de la UGEL N° 04, en ese sentido se procede a discutir los resultados de cada variable considerando sus resultados, sus antecedentes y el marco teórico.

Los resultados a las que arribamos en cuanto a la aplicación de la escala de habilidades directivas, según la tabla de frecuencia N° 4 y el gráfico 7 sobre los resultados obtenidos se observa que más de 83.8% de directores deben contar con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades, Mientras que el 16.20% de los Docentes indica no estar de acuerdo que los Directores cuentan con capacidades y conocimientos

para determinar cuáles son las principales necesidades de los Docentes.

Por otro lado, en relación a la segunda variables, el objetivo de la investigación fue analizar si las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores permiten desarrollar y/o establecer condiciones y expectativas laborales adecuadas para el personal docente, relacionándose entre sí mismos y cumpliendo las normas propuestas y los estilos de los directores, es por ello que se discuten los resultados encontrados en la satisfacción laboral, para lo cual se administró una escala, siendo los resultados más saltantes los siguientes:

Los resultados a las que arribamos en cuanto a la aplicación de la escala de habilidades directivas, según la tabla de frecuencia N° 15 y el gráfico 15 sobre los resultados obtenidos se observado que el 73.3% de los encuestados sostienen que la personalidad de los Directores permite que puedan influir positivamente en las condiciones y expectativas de los Docentes; mientras que el 26.70% sostiene que no es necesario la personalidad de los Directores para permitir influir en las condiciones y expectativas de los Docentes.

Los resultados a las que arribamos en cuanto a la aplicación de la escala de habilidades directivas, según la tabla de frecuencia N° 25 y el gráfico 25 sobre los resultados obtenidos se observado que el 80.6% de los encuestados sostienen la personalidad de los Directores permite influir positivamente en la cultura

organizacional de los Docentes; mientras que el 19.4 % sostiene que la personalidad de los Directores no es necesario para influir positivamente en la cultura organizacional de los Docentes.

Es en ese sentido, con la demostración de las presentes descripciones se denota la existencia de relación entre ambas variables, puesto que los resultados obtenidos no necesariamente se ajustan a los antecedentes u estudios considerados anteriormente.

Por lo tanto, consideramos que los índices de habilidades directivas que más sobresales y guardan relación entre sí con los antecedentes, por los resultados obtenidos, se acerca con la tesis de Huamán (2009) *Relaciones humanas interactivas y el nivel de desempeño docente en las Instituciones del nivel secundario del distrito de La Perla – Región Callao*.

Se concluye que las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas por los directores tienen gran relevancia en su relación con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, resultado expresado en las encuestas y las estadísticas analizados.

Las habilidades directivas desarrollados por los directores pueden desarrollarse en diferentes formas como: personales, interpersonales y grupales, así lo manifiesta Whetten y Camerón 82005)

De todo ellos concluimos con los resultados encontrados mediante la correlación de las variables de investigación: Habilidades directivas y su relación en la satisfacción laboral del personal docente que presentamos en la tabla 40 prueba denominada coeficiente de Pearson, la cual nos arroja una correlación significativa de $0.001 < 0.005$; con este resultado se demuestra que existe una correlación entre las variables.

De la misma manera, los resultados encontrados mediante la correlación de las variables de investigación: Habilidades directivas y su relación en las condiciones y expectativas laborales de los docente que presentamos en la tabla 41 prueba denominada coeficiente de Pearson, la cual nos arroja una correlación significativa de $0.001 < 0.004$; con este resultado se demuestra que existe una correlación entre las variables.

Finalmente, los resultados encontrados mediante la correlación de las variables de investigación: Habilidades directivas y su relación en las cultura organizacional de los docente que presentamos en la tabla 42 prueba denominada coeficiente de Pearson, la cual nos arroja una correlación significativa de $0.000 < 0.005$; con este resultado se demuestra que existe una correlación entre las variables.

La presente investigación tuvo como objetivo describir y conocer la relación que se establece entre las habilidades directivas desarrolladas en sus funciones

que desempeñan los directores y la satisfacción laboral del personal docente de los CEBA, esto quiere decir que las habilidades que poseen los directores han sido sometidos a una rigurosa investigación, cuyas conclusiones son las siguientes: considerando la conceptos y enfoque sustentado, los directores necesariamente necesitan tener y mantener siempre tres habilidades administrativas básicas como son las habilidades personales, conformadas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, las habilidades interpersonales de buen trato a los subordinados, como son el personal docente de servicio, estudiantes y usuarios educativos en general, y por último, la habilidad de trabajar en grupo para lograr articular las acciones pedagógicas en equipo para el logro de las metas y objetivos estratégicos, nuestra hipótesis general sostiene que las habilidades directivas: personales, interpersonales y grupales desarrolladas en la función que desempeñan los Directores sí relacionan positivamente con la satisfacción laboral del personal docente en los Centros de Educación Básica Alternativa Estatales de la UGEL N° 04, durante el año 2013. De los resultados obtenidos en la presente investigación, concluimos que los docentes indican que los directores deberían saber explicar cómo se articula la funcionalidad de las necesidades de la institución, utilizar técnicas o estrategias adecuadas para superar la poca motivación, tomar en cuenta las sugerencias y experiencias profesional, buscar correlaciona las necesidades de los docentes, situación que se ve

reflejada en el resultado de la tabla N° 10, 08 y 13, demostrado que el 83.8 % manifiestan que los directores deben contar con capacidades y conocimientos para determinar cuáles son las principales necesidades y la solución de conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw – Hill Interamericana.
- Chian, M. y. (2010). *Relaciones entre el clima Organizacional y la Satisfacción laboral*. Madrid : R.b Servicios Editoriales S.L
- Dessler, G. (2003) *Administración en las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Druker, P. (2007) *Druker para todos los días*. Bogota: Edit. Norma.
- Duran, A. (2010). *El Canon del management*. Barcelona: Deusto
- Filmus, D. (1999) *Las condicionantes de la calidad educativa*. Argentina: Novedades Educativas.
- Florida R. y Goodnight J. (2008) *Gestionar para la Creatividad*.*Harvard Business Review*.
- Folberg, J. y Taylor, A. (1992) *Mediación, resolución de conflictos sin litigio*. México: Limusa.
- Galaz, J. (2003) *La satisfacción laboral de los académicos en una universidad pública*. México: Colección Biblioteca de la educación Superior.
- Gordon, J. (1997) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Katcher, A. y Pasternak, K. (2002) *Managing Your Strengths*. United States Of America: Xilibris. Com

- Hernández, Fernández y Baptista (2010) *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw- Hill.
- Hernández, S., & Rodríguez. (2006). *Introducción a la Administración*. Mexico D.F: Interamericana Editores S.A.
- Fermini, L. (2010). *Comportamiento Organizacional Bases y Fundamento*. Buenos Aires : Cengage Learning.
- Ivancevich, J. (2006) *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw- Hill.
- Luthans, F. (2008) *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Madrigal, B. (2006) *Habilidades Directivas*. México: Mc Graw Hill.
- Marchesi. A. y Martín, E. (1998) *Calidad de la enseñanza en tiempo de cambio*. Madrid: Alianza.
- Maxwell, J. (2006) *Liderazgo real*. México: Nelson.
- Medina, G. y. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores . *Revista de Administración* , 18.
- Murillo, F. (1999) *La dirección escolar: análisis e investigación*. Madrid: CIDE.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996) *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Schermerhorn, J; Hunt, J y Osborn, R. (2005) *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa.
- Senra, A. (2008). *La tesis Doctoral de Medicina*. Buenos Aires : Diaz de Santos

Seisdedos, N. (1996) El clima laboral y su medida. *Revista psicología del trabajo y de las organizaciones*. Número 2, año 1996.

Sledge, S., Miles, A. & Coppage, S. (2008). What role does cultura play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (9), 1667-1682.

Whetten, D. y Cameron, K. (2005) *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación.

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

Fernando Ysaías Aguilar Padilla

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
Magister en Administración de Negocios y Relaciones Internacionales – MBA, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
Licenciado en Educación, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
dr.mba.fernandoaguilar@gmail.com.
ORCID: 0000-0002-0634-0028
<https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=K7jRPkAAAAJ>

Juan Pedro Soplavuco Montalvo

Licenciado en Educación con Mención en Física y Matemática, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú.
Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú.
Doctor en Educación, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú
smontalvojp@ucvvirtual.edu.pe
ORCID: 0000-0003-4631-8877
<https://scholar.google.com/citations?user=Z6cSZVgAAAAJ&hl=es>

Zuly Cristina Molina Carrasco

Docente, Universidad Pedro Ruiz Gallo, Chiclayo, Perú
Psicóloga, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú
Doctora en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Chiclayo, Perú
zcmolinacarrasco@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5563-0662
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Zuly+cris+molina+carrasco&btnG=

Enna Elizabeth Cuba Mayuri

Licenciada en Derecho - Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima - Perú
Doctora Gestión Pública y Gobernabilidad - Universidad Cesar Vallejo - Lima Perú
Postdoctorado en Ética, Responsabilidad Social y Derechos Humanos -Universidad Abad Oliba CEU - Barcelona, España
enacuba@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-3096-632X
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=ena+cuba+mayuri&btnG=

Rosa Ysabel Bazán Valque

Licenciada en Administración, Universidad Cesar Vallejo.
Licenciada en Educación Secundaria con Mención en Matemáticas, Universidad Cesar Vallejo.
Magister con Mención en Docencia y Gestión Educativa
Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad, Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú,
rosa.bazan@untrm.edu.pe
ORCID: 0000-0002-1674-6136,
<https://scholar.google.es/citations?hl=es&pli=1&user=klj2ct4AAAAJ>



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

ISBN: 978-9942-33-328-5



9 789942 333285



Organización
de las Naciones Unidas
para la Educación,
la Ciencia y la Cultura



Cátedra UNESCO
«Paz, Solidaridad y
Diálogo Intercultural»
Universitat Abat Oliba CEU



Grupo de capacitación e investigación pedagógica



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com