



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PÚBLICAS DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA MARGEN IZQUIERDA DEL RÍO CHIRA DEL DISTRITO DE LANCONES, PROVINCIA DE SULLANA

Víctor Galán-Litano

Piura, 2015

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa

Galán, V. (2015). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, provincia de Sullana*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.



Esta obra está bajo [una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

VÍCTOR ARTURO GALÁN LITANO

**SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DE LOS
DIRECTORES DE ESCUELAS PÚBLICAS DEL
NIVEL SECUNDARIA DE LA MARGEN
IZQUIERDA DEL RÍO CHIRA DEL DISTRITO
DE LANCONES, PROVINCIA DE SULLANA**



UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN
MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

2015

APROBACIÓN

La tesis titulada “*Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, provincia de Sullana*” presentada por el Lic. Víctor Arturo Galán Litano, en cumplimiento a los requisitos para optar El Grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión Educativa, fue aprobada por el asesor Dr. Julio R. Kcomt Otero y defendida el ____ de marzo de 2015 ante el Tribunal integrado por:

.....

Presidente

.....

Informante

.....

Secretario

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen María.

A mi padre Víctor (QEPD) y mi madre
María.

A Nerly y Sebastián.

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero y profundo reconocimiento:

A los profesores Camilo García y Marcos Zapata, de la Universidad de Piura, por la oportunidad de permitirme realizar este trabajo de investigación.

A los directores de las instituciones educativas públicas del nivel secundario, de la margen izquierda del río Chira, del distrito de Lancones, provincia de Sullana.

Al asesor de tesis, Dr. Julio Kcomt, quien con su paciencia y recomendaciones, permitió fortalecer este trabajo.

A mi familia quienes significaron el motor de impulso para la obtención de esta meta académica. Gracias por su apoyo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<u>Pág.</u>
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
ÍNDICE DE CONTENIDOS	
LISTA DE TABLAS	
LISTA DE FIGURAS	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I : PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.1 Caracterización de la problemática	23
1.2 Problema de investigación	26
1.3 Justificación de la investigación	27
1.4 Objetivos de la investigación	28
1.4.1 Objetivo general	28
1.4.2 Objetivos específicos	28
1.5 Hipótesis de investigación	29
1.6 Antecedentes de estudio	29
CAPÍTULO II : MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	35
2.1 Satisfacción laboral	35

2.1.1	Medición de la satisfacción laboral	37
2.1.2	Factores o dimensiones asociadas a la satisfacción laboral	39
2.1.3	Teorías de la satisfacción laboral	44
2.1.3.1	Teoría X y Teoría Y	45
2.1.3.2	Teoría de los dos factores	45
2.1.3.3	Teoría de las características del trabajo	48
2.1.3.4	Teoría del ajuste laboral	49
2.1.3.5	El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo	50
2.2	El director de una escuela pública	51
2.2.1	Normativa legal para asumir un cargo directivo	54
2.2.1.1	Ley de la Reforma Magisterial	58
2.2.1.2	Marco de buen desempeño del directivo	59
CAPÍTULO III : METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		63
3.1	Tipo de investigación	63
3.2	Sujetos de investigación	65
3.3	Diseño de investigación	67
3.4	Variable y dimensiones de investigación	74
3.5	Técnicas e instrumentos de recolección de información	79
3.6	Procedimiento de organización y análisis de resultados	83
CAPÍTULO IV : RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		89
4.1	Marco referencial	89
4.1.1	Descripción del contexto de investigación	89
4.1.2	Descripción de los sujetos de investigación	92
4.2	Resultados de la investigación	102
4.2.1	Presentación de los resultados	102
4.2.1.1	Consistencia interna de las nueve dimensiones	103
4.2.1.1.1	Relaciones con el profesorado	103
4.2.1.1.2	Relaciones con las familias	104

4.2.1.1.3 Relaciones con el alumnado	105
4.2.1.1.4 Relaciones con las entidades del MINEDU	105
4.2.1.1.5 Condiciones laborales	106
4.2.1.1.6 Realización profesional	107
4.2.1.1.7 Beneficios laborales y remunerativos	108
4.2.1.1.8 Organización	109
4.2.1.1.9 Logros educativos	110
4.2.1.2 Media y desviación estándar del grado de satisfacción en el trabajo por dimensiones	112
4.2.1.3 Grado de satisfacción en el trabajo	113
4.2.1.3.1 Con respecto a las dimensiones	113
4.2.1.3.2 Con respecto al objetivo general	129
4.2.2 Análisis de la discusión de los resultados	131
4.3. Conclusiones de la investigación	135
4.4 Recomendaciones de la investigación	137
FUENTES DE INFORMACIÓN	139
1. Bibliografía	139
ANEXOS DE LA INVESTIGACIÓN	145
Anexo 1: Instrumentos	147
Anexo 2: Matriz de consistencia	151
Anexo 3: Matriz operacional de la variable	153
Anexo 4: Base de datos	157
Anexo 5: Codificación del cuestionario de datos generales	160
Anexo 6: Codificación del cuestionario de satisfacción laboral	162

LISTA DE TABLAS

	<u>Pág.</u>
Tabla 1: Definición de las respuestas a la insatisfacción laboral.	43
Tabla 2: Factores planteados por Herzberg.	46
Tabla 3: Del directivo tradicional al líder pedagógico.	52
Tabla 4: Distribución de la muestra.	66
Tabla 5: Población objeto.	68
Tabla 6: Dimensiones y números de ítems.	71
Tabla 7: Preguntas del cuestionario de datos generales.	71
Tabla 8: Escala tipo Likert.	73
Tabla 9: Definición operacional de la variable.	74
Tabla 10: Descripción de las dimensiones de satisfacción laboral.	75
Tabla 11: Estructura del cuestionario aplicado.	80
Tabla 12: Análisis de datos del cuestionario de datos generales.	84
Tabla 13: Cantidad obtenida por ítem.	84

Tabla 14:	Porcentaje obtenido por ítem.	85
Tabla 15:	Media obtenida por dimensión.	85
Tabla 16:	Porcentaje obtenido por dimensión.	86
Tabla 17:	Matriz de datos porcentuales obtenidos de las dimensiones.	87
Tabla 18:	Conclusión a partir de la escala.	87
Tabla 19:	Instituciones educativas consideradas para el estudio.	90
Tabla 20:	Distancia para acceder a las escuelas.	91
Tabla 21:	Datos de género.	93
Tabla 22:	Datos de edad.	93
Tabla 23:	Datos de estado civil.	94
Tabla 24:	Datos del nivel al que pertenece.	96
Tabla 25:	Datos del nivel de estudio.	96
Tabla 26:	Datos de forma de acceso al cargo.	97
Tabla 27:	Datos de experiencia docente.	98
Tabla 28:	Datos de experiencia directiva.	99
Tabla 29:	Datos de horas dedicadas a la docencia.	101
Tabla 30:	Datos de satisfacción al ejercer la función directiva.	101
Tabla 31:	Fiabilidad de la dimensión 1.	103
Tabla 32:	Fiabilidad de la dimensión 2.	104
Tabla 33:	Fiabilidad de la dimensión 3.	105
Tabla 34:	Fiabilidad de la dimensión 4.	106
Tabla 35:	Fiabilidad de la dimensión 5.	106
Tabla 36:	Fiabilidad de la dimensión 6.	107
Tabla 37:	Fiabilidad de la dimensión 7.	108

Tabla 38:	Fiabilidad de la dimensión 8.	109
Tabla 39:	Fiabilidad de la dimensión 9.	110
Tabla 40:	Consolidado de fiabilidad de las dimensiones.	111
Tabla 41:	Media y desviación estándar según las dimensiones.	112
Tabla 42:	Grado de satisfacción según la dimensión 1.	114
Tabla 43:	Grado de satisfacción según la dimensión 2.	116
Tabla 44:	Grado de satisfacción según la dimensión 3.	118
Tabla 45:	Grado de satisfacción según la dimensión 4.	119
Tabla 46:	Grado de satisfacción según la dimensión 5.	121
Tabla 47:	Grado de satisfacción según la dimensión 6.	123
Tabla 48:	Grado de satisfacción según la dimensión 7.	124
Tabla 49:	Grado de satisfacción según la dimensión 8.	126
Tabla 50:	Grado de satisfacción según la dimensión 9.	128
Tabla 51:	Grado de satisfacción según las dimensiones.	129
Tabla 52:	Agrupación de datos obtenidos.	130

LISTA DE FIGURAS

	<u>Pág.</u>
Figura 1: Respuesta a la insatisfacción laboral.	42
Figura 2: Motivación y satisfacción en el trabajo.	47
Figura 3: Estructura del Marco de buen desempeño del directivo.	61
Figura 4: Análisis de dimensión de manera global.	86
Figura 5: Distribución de edades.	93
Figura 6: Distribución de género.	94
Figura 7: Distribución de estado civil.	94
Figura 8: Distribución de estado civil según el género.	95
Figura 9: Distribución de nivel.	96
Figura 10: Distribución de estudios de mayor nivel completado.	97
Figura 11: Distribución de forma de acceso al cargo.	98
Figura 12: Distribución de experiencia docente.	98
Figura 13: Distribución de experiencia directiva.	99

Figura 14: Distribución de experiencia docente y directiva.	100
Figura 15: Distribución de horas dedicadas a la docencia.	101
Figura 16: Media según las dimensiones.	113
Figura 17: Grado de satisfacción con respecto a las relaciones con el profesorado.	115
Figura 18: Grado de satisfacción con respecto a las relaciones con las familias.	117
Figura 19: Grado de satisfacción con respecto a las relaciones con el alumnado.	118
Figura 20: Grado de satisfacción con respecto a las relaciones con entidades del MINEDU.	120
Figura 21: Grado de satisfacción con respecto a las condiciones laborales.	122
Figura 22: Grado de satisfacción con respecto a la realización profesional.	124
Figura 23: Grado de satisfacción con respecto a los beneficios laborales y remunerativos.	125
Figura 24: Grado de satisfacción con respecto a la organización.	127
Figura 25: Grado de satisfacción con respecto a los logros educativos.	128

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro de una línea de investigación de la Gestión Educativa, considerada por el autor, en torno a la satisfacción laboral de los directores de las escuelas públicas del nivel secundaria, ubicadas en la margen izquierda del río Chira, del distrito de Lancones, provincia de Sullana, en la Región Piura.

En el Perú la tarea del director muchas veces se centra en tareas administrativas, más que en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Además, la forma de selección o designación es variable, sobre todo en las zonas rurales y de frontera, donde existe la simultaneidad de cargos y funciones docente – director.

Es así que, en la zona considerada para dicho estudio, existen directivos que asumen el puesto por modalidad de “encargatura”, es decir un docente asume dicho cargo, asumiendo funciones directivas y a la vez ejerciendo la docencia.

Un directivo debe transmitir buenas expectativas al equipo docente y otros agentes educativos, por lo que es necesario que sus responsabilidades estén definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En el **Marco de buen desempeño del directivo** se menciona que “reformular la escuela implica transformar la gestión que realizan los directivos”.

De allí que, la influencia del directivo es clave para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo

y el funcionamiento de la escuela. Por ello, al ser vital su rol en la mejora de la calidad de la escuela, se considera primordial conocer sobre su satisfacción en el trabajo.

En este sentido, si un directivo está satisfecho con el trabajo que realiza, éste responderá adecuadamente a las exigencias y labores de su trabajo. Caso contrario, si no está satisfecho con su condición laboral, no será capaz de realizar su trabajo adecuadamente, su eficiencia se verá reducida y consecuentemente la calidad de trabajo realizado.

Nuestra investigación analizará sus resultados desde diferentes marcos teóricos teniendo como principal referente la Teoría de los dos factores planteada por Herzberg. Debido a la ausencia de estudios referenciales en nuestro país sobre el tema, nuestra investigación sirve como un acercamiento al tema de la satisfacción laboral de docentes directivos del nivel secundaria, de zona rural y fronteriza.

El objetivo de la investigación es: Identificar el grado de satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.

De acuerdo al objetivo de la investigación, se ha optado por una investigación descriptiva, fundamentada en el paradigma Positivista. El diseño de la investigación es de corte transversal, con una metodología no experimental o ex-post-facto. Se utiliza un método descriptivo, abordado desde el estudio tipo encuesta, ya que se orienta a la descripción de una situación dada.

La estructura organizativa de la presente investigación se construye de la siguiente forma:

En el Capítulo 1 se expone el planteamiento de la investigación, a partir de la caracterización de la problemática, formulación del problema, la justificación de la investigación, los objetivos, la hipótesis considerada y los antecedentes de estudios.

El Capítulo 2 presenta el sustento teórico de la investigación, con las definiciones, factores o dimensiones asociadas y teorías de explicación de la temática Satisfacción Laboral.

El Capítulo 3 detalla la metodología de investigación. Esto comprende detallar el tipo de investigación, los sujetos involucrados, la descripción de cómo se llevo a cabo la investigación, la variable y sus dimensiones, los instrumentos utilizados y el procedimiento de organización y análisis de resultados.

En el Capítulo 4, se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos, a partir de la información extraída desde los mismos sujetos involucrados y que asumieron el cargo directivo. Además, se incluye el planteamiento de conclusiones y recomendaciones que surgen a partir del estudio, la bibliografía y los anexos de la investigación.

El autor.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Caracterización de la problemática

Se ha considerado para nuestro estudio las escuelas secundarias de la margen izquierda del río Chira, pertenecientes al distrito de Lancones; las cuales son consideradas rurales y fronterizas, dado que dicho distrito limita con el Ecuador.

Cabe señalar que, de los cinco directores de las escuelas del nivel secundaria que hay, sólo uno es responsable del nivel secundario, dos tienen a su cargo dos niveles (primaria y secundaria) y dos los tres niveles de educación básica regular (inicial, primaria y secundaria).

Además, en la zona considerada para dicho estudio, el 80% de los sujetos de la investigación es director-docente, es decir asumen funciones directivas y tienen aula a cargo. Esto debido a que, para asumir al cargo directivo existen dos modalidades: por nombramiento o por encargatura.

Actualmente en el reglamento de la ley N° 29944, Ley de la Reforma Magisterial se establecen los procedimientos para el proceso de encargatura. Esta modalidad es temporal y excepcional, razón por la cual, se asume doce horas de clase, dedicando 28 horas a sus funciones directivas, por lo cual su jornada laboral será de 40 horas semanales.

Pero, ¿por qué elegir a los directores de las instituciones educativas? Se ha considerado a los directivos de las instituciones educativas, porque ellos son los responsables de la gestión de la escuela y de algún modo influyen en el accionar de las y los docentes a cargo. Ramírez (2006, p. 1) señala que:

“un sistema educativo competente cumple con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia en los sistemas que lo estructuran, entre dichos sistemas las escuelas requieren un crecimiento significativo centrándose en el cambio de “adentro hacia fuera”, donde los directivos escolares representan un papel crucial en este cambio de mejora continua”.

Frente a esta situación, es necesario identificar el grado de satisfacción de los directores, ya que son ellos quienes determinan los procesos al interior de la escuela y deben impulsar el desarrollo de acciones innovadoras.

Pero, **¿por qué considerar la satisfacción laboral?** Se ha considerado conocer la satisfacción laboral, dado que en la Región Piura, no existe estudio alguno con respecto a este tema en escuelas rurales y a la vez fronterizas. Además, la satisfacción laboral es importante porque las personas pasan una porción considerable de sus vidas en su centro de trabajo.

Pérez (2006, p. 38) manifiesta que las personas trabajan para satisfacer sus necesidades o apetencias. Además, que la satisfacción laboral es uno de los factores más importantes que influye directamente en el desempeño de los directores, de ella deriva que las instituciones educativas alcancen los logros educativos.

Sobrado y Filgueira (1996), a propósito de la satisfacción laboral en la dirección escolar, entienden que ésta “se da cuando las necesidades personales y sociales de la persona se hallan cubiertas en el ámbito del trabajo, de forma que las características del puesto se adecuan a las expectativas del sujeto y a sus deseos personales” (p. 621), poniendo de relieve la importancia que tienen los factores personales y de contexto en la comprensión de este constructo.

Por ello, la problemática priorizada en nuestro estudio es el grado de satisfacción de los cinco directores de las escuelas públicas, de la margen izquierda del río Chira, distrito de Lancones, consideradas rurales y fronterizas.

Las causas serían la despreocupación por el desarrollo de las comunidades donde se encuentra la escuela, las condiciones ambientales del entorno donde estos directivos ejercen sus funciones, el nivel salarial que percibe por el desempeño de sus labores y la falta de apoyo de las entidades descentralizadas del Ministerio de Educación, debido a que estas escuelas por su ubicación, muchas veces son marginadas.

Las consecuencias que produce el nivel de satisfacción estarían enmarcadas en el desinterés de los directivos por fortalecer su formación profesional, el poco compromiso de los agentes educativos por alcanzar logros educativos, la escasa interrelación de los directivos con las entidades descentralizadas del Ministerio de Educación y el profesorado, lo cual podría influir en el clima laboral.

Además el nivel de satisfacción en el trabajo afecta el comportamiento laboral de las personas, particularmente el ausentismo. Según Flores (2011, p. 183) “múltiples estudios empíricos han sugerido que la insatisfacción conduce al ausentismo”. Desde luego el ausentismo se manifiesta en “enfermedades”, “problemas familiares”, etc.

Este autor también menciona que los trabajadores insatisfechos tienden a sufrir múltiples síntomas y enfermedades físicas, desde dolores de cabeza hasta problemas cardíacos. Aunque un determinado nivel de ausentismo es ciertamente inevitable debido a enfermedades, condiciones climatológicas, problemas de transporte, etc.

Cabe recalcar, que la importancia de la satisfacción laboral, tal como señala Flores (2011), se debe a que se pasa una parte considerable de la vida trabajando, sobre todo aquellos directivos que permanecen de forma semanal en la zona donde se ubica la escuela, también en la forma como las personas se sienten acerca de otras porciones de su vida (ámbito familiar y comunitario), y como el nivel de satisfacción puede afectar su comportamiento laboral (esto se manifiesta en el ausentismo).

1.2 Problema de investigación

Se mencionó que, el 80% de los directores de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, han asumido el cargo por encargatura, por lo que deben cumplir con el dictado de clases, de 12 horas pedagógicas, de acuerdo al nivel y/o especialidad que posee.

Además, la zona donde se encuentran estas escuelas públicas es considerada rural y de frontera, siendo muchas veces marginadas por las entidades del Estado. Esto se agrava, aún más, por el difícil acceso a la zona, dado que sólo hay trocha carrozables y los medios de transportes son escasos. Con la excepción de dos escuelas, ubicadas en Chilaco Pelados y Bocana de Pichones, donde los directores tienen la facilidad de retornar a su lugar de residencia, una vez culminada la jornada diaria.

Con respecto a los logros educativos, según los resultados de la ECE (Evaluación Censal de Estudiantes) 2013, aplicada a los y las estudiantes del segundo grado de educación primaria, Lancones fue uno de los distrito que mostró menos progreso con relación al año 2012. Así pues, el 25.5% de los estudiantes está en nivel óptimo en comprensión lectora y el 11.8% en matemática.

Ante lo explicado se plantean las siguientes preguntas:

¿Estarán satisfechos los directores con la labor que cumplen?

¿Qué factores estarán asociados a la satisfacción laboral de los directores?

¿Las relaciones personales afectarán la satisfacción de los directivos?

¿Las condiciones laborales influirán en la satisfacción?

¿Los beneficios laborales y remunerativos afectarán la satisfacción de los directivos?

El problema considerado en nuestra investigación se plantea del siguiente modo: ¿Cuál es el grado de satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones?

1.3 Justificación de la investigación

El cargo directivo, al que accede un docente, no solamente es un paso en su carrera académica sino también es una sensación de logro personal y un compromiso con la institución educativa a la cual va a dirigir. En su mayoría, los docentes que son promovidos a un cargo directivo, carecen de una formación en las áreas de administración, finanzas, relaciones y calidad.

Además, tal como señala Ramírez (2006, p. 2) “la labor de gestión escolar es complicada, exigente y muy peculiar”. Dicho autor define la tarea directiva como “el conjunto de acciones pedagógicas integradas con las gerenciales que realiza un directivo, con múltiples estrategias, estructuradas convenientemente para influir en los sujetos del proceso educacional, que partiendo de objetivos permiten conducir un sistema escolar desde el estado inicial al deseado con vistas a cumplir los objetivos sociales determinados”

Esta investigación resulta conveniente, dado la situación educativa actual en nuestro país, lo que se ve reflejado en los resultados de evaluación a estudiantes, quienes son los sujetos principales de la educación. Principalmente, en las escuelas ubicadas en zonas rurales, cuyo acceso es mediante trocha carrozable, incluso en periodo de lluvias, se ve afectados por la crecida de ríos y/o quebradas, lo cual impide el normal desarrollo de las actividades educativas.

A pesar, de los esfuerzos del gobierno por mejorar la calidad educativa, sin embargo un directivo escolar se juzga por sus resultados obtenidos en su desempeño durante el año escolar. Por ello, estarán satisfechos cuando su trabajo les permite obtener lo que desean. Considerando que, la efectividad de los agentes educativos, como el directivo, implica el saber hacer (habilidades), el poder hacer (capacidades) y el querer hacer (actitud).

Finalmente, ante la cuestión ¿por qué es importante conocer el nivel en que los directores se sienten satisfechos con su trabajo? Definitivamente, hay un creciente interés por saber el promedio de la satisfacción laboral. Además, el grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona.

1.4 Objetivos de investigación

1.4.1 Objetivo General.

- Identificar el grado de satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el grado de satisfacción en las relaciones personales de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.
- Identificar el grado de satisfacción en las condiciones laborales de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.
- Identificar el grado de satisfacción en la realización profesional de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.
- Identificar el grado de satisfacción en los beneficios laborales y remunerativos de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.
- Identificar el grado de satisfacción en la organización de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.
- Identificar el grado de satisfacción en los logros educativos de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.

1.5 Hipótesis de investigación

La hipótesis planteada en esta investigación es:

Los directores de las escuelas públicas, del nivel secundaria, de la margen izquierda del río Chira se encuentran satisfechos en el trabajo que realizan.

1.6 Antecedentes de estudio

Dado que nuestra investigación se orienta a identificar el grado de satisfacción laboral, se hace necesario conocer ¿qué tan satisfecho están los directivos del nivel secundario de las escuelas públicas con su trabajo? Por ello, se requieren conocer estudios que se han realizado, los cuales se constituirán como antecedentes de nuestra investigación.

Según Cooper y Kelly (1993), con una muestra de 2368 directores escolares del Reino Unido, encontraron que sí existe un descenso de satisfacción de los directivos, desde la enseñanza superior a la educación primaria.

Además, Borg y Riding (1993), en un estudio con 150 directivos escolares de Malta (97 directores y 53 jefes de estudio), concluyeron que el 10% de los directivos declaran sentirse insatisfechos o muy insatisfechos.

Considerando estudios realizados con respecto a la satisfacción laboral, Robbins (2004, p.79) señala que “en estudios realizados en los Estados Unidos durante los últimos 30 años, se obtuvo que la mayoría se sienten satisfechos con su trabajo. Además en Canadá, México y Europa los resultados fueron más positivos que negativos”.

Sin embargo, desde la década de 1990 se indica una notable disminución de la satisfacción laboral. La cuestión planteada es ¿qué factores explicarían esta caída reciente en la satisfacción laboral?

Los expertos afirman que se deba a los esfuerzos de los patrones por aumentar la productividad con más carga de trabajo para los empleados y plazos más breves. Otro factor es el sentimiento, cada vez más frecuente entre los empleados, de que tienen menos control sobre su trabajo.

A continuación se detallan cuatro investigaciones realizadas, las cuales han sido consideradas como nuestros antecedentes de estudio:

- a) Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar. Carlos María Tejero Gonzáles, María José Fernández-Díaz (2009)

Objetivo de la investigación:

Diseñar una escala que permita medir la satisfacción laboral de los directivos escolares y, analizar la prevalencia de satisfacción en la dirección escolar.

Metodología: Cuantitativa y cualitativa. Diseño correlacional-descriptivo

Resultados y conclusiones:

Se concluye que los directores escolares muestran altos niveles de satisfacción de forma jerarquizada: en primer lugar, con el equipo directivo; en segundo lugar, con el profesorado y el alumnado/familias; y, finalmente, con las condiciones laborales. La variable sexo no muestra relación con la satisfacción del director pero si el tipo de centro donde trabaja.

Relación con la investigación que se viene realizando: Dado que se intenta medir el nivel de satisfacción laboral, se hace necesario la implementación de un instrumento que aborde los factores que influyen en la misma. Además, dicho trabajo considera cuatro dimensiones, las cuales han sido consideradas por nuestra investigación (profesorado, alumnado y familias, personas de apoyo a la gestión y condiciones laborales).

- b) Satisfacción laboral en docentes-directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07. Zully Melina Ventura Castillo (2012)

Objetivo de la investigación:

Analizar las percepciones sobre satisfacción laboral de los docentes directivos con sección a cargo de cuatro instituciones educativas de Educación Inicial pertenecientes a la UGEL 07.

Metodología: Empírica, cualitativa e interpretativa.

Resultados y conclusiones: Dicho estudio concluye que:

La satisfacción laboral de las docentes directivos se manifiesta de forma intrínseca al asumir el cargo. Aunque, luego hay insatisfacción laboral debido a la ausencia de reconocimiento social y maltrato por parte de entidades educativas superiores.

Las condiciones de trabajo, la sobrecarga laboral, el salario, las relaciones con otros directivos y las relaciones con colegas y subalternos genera, en la mayoría insatisfacción laboral. En muchos casos existe la sensación de que el puesto no les otorgaría la autoridad suficiente sobre las demás docentes.

En cuanto a las relaciones con alumnos ocasiona insatisfacción laboral, debido al distanciamiento con ellos, ya que tienen que priorizar labores administrativas y de gestión institucional propias del cargo directivo. Además, se encontró que en algunos casos se ve afectada la salud de las docentes directoras a raíz de la sobrecarga laboral que su puesto demanda.

Relación con la investigación que se viene realizando: a partir de dicho estudio, se tiene una referencia en el país sobre la satisfacción laboral. Considera un factor común, el que los directivos asumen la tarea de docente, situación semejante a las instituciones educativas consideradas para esta investigación.

- c) Satisfacción en el trabajo de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía - Brasil). Jerónimo Jorge Cavalcante Silva (2004)

Objetivo de la investigación: Diagnosticar las satisfacciones e insatisfacciones del trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región Jacobina, con la intención de comprender las deficiencias, dificultades e impases del proceso de enseñanza - aprendizaje y las implicaciones para gestionarlo.

Metodología: enfoque cuantitativo y cualitativo, con el método descriptivo.

Resultados y conclusiones: Cavalcante (2004) con una muestra de 40 directivos de las escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina-Bahía, obtuvo como resultados al cuestionario de Caballero (2001) una satisfacción en el trabajo de 69% (satisfacción moderada más satisfacción alta), un 16% de insatisfacción y un 15 % ni de satisfacción ni in satisfacción en el trabajo.

Relación con la investigación que se viene realizando: dicho estudio ha permitido considerar un instrumento para medir el nivel de satisfacción, sobre todo de los directores del nivel secundaria.

Además, se ha considerado seis dimensiones de dicho estudio (la realización profesional, la interacción del director con los alumnos, las relaciones con los compañeros, las relaciones con los padres, las relaciones con la administración educativa y municipal y la estructura organizativa), y adaptado los ítems, para la construcción del instrumento a considerar en esta investigación.

- d) Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares. Juan Caballero y Francisco Salvador (2004)

Objetivo de la investigación: Conocer el nivel de satisfacción de los directores que ejercen sus funciones en la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Metodología: descriptiva y causal-comparativa.

Resultados y conclusiones:

Caballero y Salvador (2004), con una muestra de 1073 directivos, estimaron que el 15% de los éstos manifiestan insatisfacción alta o moderada, el 31 % satisfacción media y el 54% satisfacción alta o muy alta.

Relación con la investigación que se viene realizando: dicho estudio ha permitido considerar un instrumento para medir el nivel de satisfacción de los directores. Además, se ha considerado las dimensiones de dicho estudio, dado que permiten analizar factores que afectan a la satisfacción laboral (las relaciones personales estructurada en cuatro ámbitos, la realización profesional y la estructura organizativa).

En el siguiente capítulo, se presentan las definiciones del concepto de Satisfacción laboral, sus dimensiones o factores y las teorías de explicación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Satisfacción laboral:

La satisfacción laboral tiene su origen en Hoppock (1935, citado por Gargallo, 2008, p. 563), quien considera que la satisfacción es uno de los resultados más importantes del trabajo humano. Sin embargo, Peiró, González-Romá, Bravo y Zurriaga (1995, citado por Tejero y Fernández, 2009) indican que “no existe una definición unánimemente aceptada sobre satisfacción laboral”, por ello, se pueden encontrar numerosas definiciones.

Sin embargo, Chiang, Martín, y Núñez (2010), en su libro Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral, diferencia dos grupos en cuanto a la definición de satisfacción laboral. Un primer grupo de autores, hacen referencia a la satisfacción como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas.

Por ejemplo, Locke (1976, citado por Gargallo, 2008, p.564) ha definido la satisfacción laboral como “un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” No se trata de una actitud específica sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo.

Además, Kinichi y Kreitner (2003, p. 154) define la satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva o emocional a diversos aspectos del trabajo que se desempeña. Así pues, una persona puede estar relativamente satisfecha con un aspecto de su trabajo e insatisfecha con uno o más aspectos adicionales.

Un segundo grupo, consideran que la satisfacción laboral va más allá de las emociones y la conciben como una actitud generalizada ante el trabajo. Autores como Robbins (2004), Landy y Conte (2005), Moré, Carmenate y Junco (2005), Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr., y Konopaske (2006, p. 108), Abrajan, Contreras y Montoya (2009, p.107) y Flores (2011, p. 176), definen la satisfacción laboral como “una actitud” que los individuos tienen acerca de sus empleos.

Por su parte, Blum y Naylor (1990) considera que la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, las condiciones de trabajo, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja.

Ante esto, surge la pregunta ¿la satisfacción laboral es una actitud o una conducta? Robbins (2004, p. 25) indica que la satisfacción laboral “es una actitud, no una conducta” y la define como “la actitud general del individuo hacia su puesto. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas. Cuando hablamos de actitudes de los trabajadores, por lo regular nos referimos a la satisfacción laboral”.

Por otro lado, Johns (1988, p. 127, citado por Flores, 2011, p. 176) distingue dos conceptos. Primero, la satisfacción de faceta, que es la tendencia de un empleado a sentirse más o menos satisfecho con los distintos aspectos de su trabajo (reconocimientos, beneficios, supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de trabajo, etc.). Segundo, la satisfacción general, que viene a ser un indicador, resumen o promedio de las actitudes que posee la persona hacia las distintas facetas de su trabajo.

Para nuestra investigación se tendrá en cuenta a Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) quienes definen la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.

2.1.1 Medición de la satisfacción laboral

Considerando, la concepción de la satisfacción como una actitud, y dado que la investigación está orientada a medir el nivel de satisfacción laboral, la pregunta sería **¿cómo medir la satisfacción?** Flores (2011, p.176) considera que “la satisfacción no puede ser observada directamente.

Por ello, se debe identificar un método para medirla. La manera más simple para saber si una persona está satisfecha con su trabajo es preguntándosele”.

Para conocer el grado de satisfacción laboral se utilizará una escala de actitudes. Según Flores (2011) mediante estas escalas se puede conocer con mayor precisión el nivel de satisfacción de los directores de las escuelas frente a los distintos aspectos del trabajo (satisfacción de faceta), así como obtener un índice global (satisfacción general).

Por ejemplo, una de las escalas propuestas por Flores (2011) en la cual presenta una serie de afirmaciones para que la persona evalúe el grado de satisfacción e insatisfacción correspondiente. Para ello, la persona debe marcar la alternativa más cercana a su punto de vista. (Por ejemplo: Muy satisfactorio, satisfactorio, neutral, insatisfactorio, muy insatisfactorio)

Teniendo en cuenta que, Peiró y Prieto (1996) mencionaron que la satisfacción se puede considerar desde una dimensión unidimensional, sin embargo desde una perspectiva multidimensional, la satisfacción se deriva de una serie de factores sobre los cuales puede medirse el nivel de satisfacción del trabajador.

Por su parte Robbins (2004, p.78) señala que los dos métodos más conocidos, para medir la satisfacción, son la calificación única general y

la calificación sumada, que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza.

El primero consiste en pedir a las personas que respondan a una pregunta como ésta: “Considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo?”. En el segundo, se identifican los elementos clave de un trabajo y se pregunta al trabajador su opinión respecto a cada uno de ellos. Entre los factores característicos se tienen: salario, relaciones con los compañeros, supervisión. Estos factores se califican con una escala estandarizada y se suman para dar una calificación general de la satisfacción con el trabajo.

Sin embargo, la interrogante sería ¿es alguno de estos métodos mejor que el otro? Aunque parecería que resumir las respuestas a varios factores relacionados con el trabajo daría una evaluación más precisa de la satisfacción; sin embargo, las investigaciones no respaldan esta idea. Según Robbins (2004, p. 79) al comparar el método de las calificaciones de una pregunta y el método más largo de la suma de factores, se ve que el primero es tan válido como el segundo.

En conclusión, la satisfacción es, básicamente, un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo. Por ello, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

Pero, ¿qué es una actitud? Robbins (2004, p. 71) y Kinichi y Kreitner (2003, p. 128) expresan que las actitudes son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo. Las actitudes se relacionan con el comportamiento hacia objetos, personas o situaciones específicas.

Aunque se podría plantear la siguiente pregunta, ¿qué ocurre con las actitudes a lo largo de la edad adulta?, dado que los sujetos de la investigación son directivos. Según estudio las actitudes generales son más susceptibles de cambio en adultos jóvenes y personas de edad avanzada, no en las de edad madura. Según (Kinichi y Kreitner, 2003) tres factores explicaron la estabilidad de las actitudes en la edad madura: 1) mayor certidumbre personal; 2) abundancia de conocimientos percibidas, y 3) necesidad de actitudes claras.

2.1.2 Factores o dimensiones asociados a la satisfacción laboral

Tal como se había mencionado, Sobrado y Filgueira (1996) expresan que la satisfacción laboral “se da cuando las necesidades personales y sociales de la persona se hallan cubiertas en el ámbito del trabajo, de forma que las características del puesto se adecuan a las expectativas del sujeto y a sus deseos personales”, poniendo de relieve la importancia que tienen los factores personales y de contexto en la comprensión de este constructo.

Considerando el aspecto de las dimensiones de la satisfacción laboral, Peiró y Prieto (1996) mencionaron que ésta se puede considerar desde una dimensión unidimensional y desde una perspectiva multidimensional. De esta última perspectiva, la satisfacción se deriva de una serie de factores. En este sentido, se puede identificar dos dimensiones distintas, tal como señala Cavalcante (2004, p. 106).

Así mismo, Loitegui (1990), Peiró (1991) y Muchinsky (2000), citados por Tejero y Fernández (2009) mencionan que un factor clave en la comprensión de la satisfacción laboral es la distinción entre satisfacción laboral global y satisfacción laboral parcial. La primera aborda la satisfacción como un constructo unidimensional, mientras que la segunda entiende que la satisfacción debe estudiarse a partir del análisis de sus distintas dimensiones.

Considerando el carácter multidimensional, Locke (1976, citado por Cavalcante, 2004) identificó nueve dimensiones:

- 1) La satisfacción con el trabajo.
- 2) La satisfacción con el sueldo.
- 3) La satisfacción con las promociones, incluyendo las oportunidades de formación.
- 4) La satisfacción con el reconocimiento.
- 5) La satisfacción con los beneficios.
- 6) La satisfacción con el jefe.
- 7) La satisfacción con los colegas.
- 8) La satisfacción con las condiciones de trabajo.
- 9) La satisfacción con la organización.

Locke (1976, citado por Cavalcante, 2004) clasifica las seis primeras dimensiones como eventos o condiciones, mientras que las tres restantes las atribuye a la designación de agentes.

Estos eventos o condiciones que originan la satisfacción en el trabajo, según Peiró (1994, citado por Cavalcante, 2004), se traducen en cinco factores: el carácter intrínseco del trabajo, la remuneración, la promoción, la seguridad del empleo y las condiciones de trabajo. Además, este autor menciona que la propia persona, los jefes, los colegas de trabajo, los subordinados y las características de la organización, hacen referencia a los agentes, designados por Locke.

Gibson y Otros (1996, citado por Caballero, 2002) expresa que aunque son muchas las dimensiones asociadas a la satisfacción laboral, hay cinco de ellas que tienen características cruciales: la paga, el trabajo, la oportunidad de ascenso, el jefe y los colaboradores.

Tal como se había señalado anteriormente, Loitegui (1990), Peiró (1991) y Muchinsky (2000), citados por Tejero y Fernández (2009) consideraron que la satisfacción laboral podía estudiarse a partir del análisis de sus distintas dimensiones, mencionando que existen tres tipos de variables relacionadas con la satisfacción laboral.

- a) de naturaleza extrínseca u organizativa, por ejemplo, el salario, las condiciones físicas del entorno de trabajo, etc.;
- b) de carácter intrínseco, por ejemplo, la variedad de las funciones a desempeñar, el nivel de autonomía del que se dispone, el grado de reto o desafío que suscita el trabajo, la seguridad/incertidumbre laboral, etc.; y
- c) de naturaleza personal, por ejemplo, las relaciones interpersonales con el resto de compañeros, la satisfacción con el liderazgo de los superiores, o el sentimiento de realización personal.

Sin embargo, se puede evidenciar que son realmente numerosas las variables que se incluyen en la satisfacción. Por ejemplo, Hegney, Plank y Parker (2006, citado por Abrajan et al., 2009) aluden a una de esas tantas variables cuando señalan que “la satisfacción laboral es ampliamente determinada por la interacción entre personal y las características del ambiente”.

Por su parte, Newton y Keenan (1991) expresa que la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente del trabajo. En efecto, la relación entre el medio laboral y el trabajador es una constante en las definiciones.

Flores (2011, p. 176) señala que la satisfacción laboral se refiere a la manera como se siente la persona en el trabajo, considerando las creencias y valores hacia su trabajo. Esto involucra diversos aspectos, como salario, estilos de supervisión, condiciones de trabajo, oportunidades de promoción, compañeros de labor, etc.

Mientras que, Moré et al. (2005) sostienen que la satisfacción laboral engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales.

Por otro lado, Spector (2002) y Landy y Conte (2005) consideran que la satisfacción laboral es una variable de actitud que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral. Esta experiencia se transforma en la percepción del trabajador, y esta última culmina en un componente emocional. Todo ello desemboca en la manera de actuar del individuo. Habría que cuestionarse hacia qué va dirigida dicha experiencia, tal percepción y esa carga emotiva.

Según, Staw y Ross (1985, citado por Abrajan et al., 2009, p. 107) señalan que “La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”, y puede ser intrínseca y extrínseca”. La satisfacción intrínseca está referida a la naturaleza de las tareas del puesto, así como a la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan.

La satisfacción extrínseca se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas.

Complementando este punto de vista, Herzberg (1987) señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con el trabajo hacia la satisfacción laboral, tales como los logros y

reconocimientos recibidos por su desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario.

Cuando los trabajadores satisfechos se inclinan más a hablar positivamente de la organización, ayudar a los demás y superar las expectativas normales de su puesto, son más proclives a esforzarse más allá de su deber. En este contexto, Frone y Major (1998, citado por Abraján et al., 2009, p.109) mencionan que “cuando se da una buena comunicación se produce mayor satisfacción laboral, sobre todo, en aquellos que están más implicados con su trabajo”.

Sin embargo, es conveniente plantear la siguiente cuestión **¿cómo expresan los empleados su insatisfacción?** Robbins (2004: p. 82) menciona que los trabajadores manifiestan su insatisfacción de varias maneras. Por ejemplo, más que renunciar se quejan, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden parte de sus responsabilidades. Además este autor señala que hay cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones constructivas y destructivas y activas o pasivas, véase figura 1.



Figura 1: Respuestas a la insatisfacción laboral.
Fuente: Robbins (2004, p. 82)

Estas respuestas, Robbins (2004) las define de la siguiente manera:

Tabla 1: Definición de las respuestas a la insatisfacción laboral.

Salida	Insatisfacción expresada en un comportamiento dirigido a abandonar la organización, como buscar otro trabajo o renunciar.
Vocear	Insatisfacción expresada en intentos activos y constructivos por mejorar las condiciones, como sugerir mejoras, analizar los problemas con los superiores y algunas formas de actividad sindical.
Lealtad:	Insatisfacción expresada en una espera pasiva, de que las condiciones mejoren.
Negligencia	Insatisfacción expresada permitiendo que las condiciones empeoren.

Fuente: Adaptado de Robbins (2004, p. 82)

Actualmente hay muchos estudios, con respecto a los factores asociados a la satisfacción laboral.

Indagando en los motivos que causan satisfacción o insatisfacción en la dirección escolar, Armas (1996) estudió las variables satisfacción, estrés y autoestima de 172 directivos de centros públicos (directores, jefes de estudios y secretarios), destacando tres motivos de satisfacción: el apoyo del propio equipo directivo, vivir la experiencia del cargo, y el apoyo de la comunidad educativa y del profesorado.

Mientras que, Bernal (1995 citado por Tejero y Fernández, 2009), después de llevar a cabo un amplio repaso de la documentación que analiza los factores que intervienen en la satisfacción de los directivos escolares, indica que éstos consideran que el profesorado no se implica todo lo que debiera, situación que conduce a un empeoramiento de las relaciones interpersonales.

Asimismo, Caballero y Salvador (2004) proponen que los directivos sienten cierta insatisfacción en ámbitos como la ayuda institucional, la promoción profesional, el complemento económico, la falta de tiempo, la autonomía, y las condiciones generales y materiales.

Sin embargo, los directores están satisfechos en su relación con los alumnos (excepto en lo que refiere a la dedicación e interés por el estudio) y con los compañeros (a pesar del reconocimiento de la existencia de presiones políticas y de resistencia de algunos profesores), destacando como motivo de mayor satisfacción el diálogo con el equipo directivo.

Por su parte, Gunn y Holdaway (1985, 1986, citado por Caballero y Salvador, 2004) encontraron tres motivos de satisfacción que al mismo tiempo son altamente predictores del constructo satisfacción laboral: sensación de logro, sentirse realizado y las relaciones con el profesorado.

Sobrado y Filgueira (1996) llegaron a la conclusión de que las variables que tienen mayor repercusión en el bienestar laboral de los directores son, entre otras: el reconocimiento social de la profesión, la responsabilidad en el rol profesional, las relaciones con los diversos estamentos escolares (profesorado, alumnado y familias), la aceptación social y el sueldo.

En cuanto a las diferencias de satisfacción en función del perfil sociodemográfico del director, Bernal (1995, citado por Tejero y Fernández, 2009) apunta que factores como el género, la antigüedad en el cargo y el tipo de liderazgo, no son determinantes en la satisfacción que sienten los directores.

Sin embargo, Falcón y Díaz (2007) señalan que no hay diferencia significativa entre la satisfacción general de directivos, ni tampoco en función de la etapa educativa de la escuela pública que dirigen. Esto coincide con lo concluido por Sobrado y Filgueira (1996), que defienden que no hay relación estadísticamente significativa entre la satisfacción de los directores y las siguientes variables: edad, género, experiencia docente y directiva, nivel educativo, número de alumnos, número de profesores y sistema de elección del director.

2.1.3 Teorías de la satisfacción laboral

En este apartado se presentan algunas teorías que contribuyen a la explicación de la satisfacción laboral.

2.1.3.1 Teoría X y Teoría Y

El sociólogo estadounidense Douglas McGregor, en su obra *The Human Side of Enterprise*, señala que hay dos maneras de entender la naturaleza humana. Una manera es la Teoría X, y otra la Teoría Y.

La teoría X menciona que las personas tienen un límite definido por la naturaleza humana. Mientras que la teoría Y enfatiza la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano, dado que el individuo posee capacidades potenciales ilimitadas, tal como señala Flores (2011, p. 140).

Moccia y Trigo (2009, p. 68) señalaban que “los directivos de la “Teoría X” consideran a sus subordinados como animales de trabajo, que solo se mueven ante el yugo o la amenaza”. Mientras que “los directivos de la “Teoría Y” consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esfuerzan siempre por lograr los mejores resultados para la organización donde laboran”

Los directivos poseen determinados supuestos acerca de las necesidades de las personas. Por ello, es importante que el directivo deba aprender a reconocer cuáles son sus propios supuestos y cuáles los que prevalecen en la organización de la cual forma parte. McGregor, por supuesto, propone el empleo de la “Teoría Y” para aumentar la motivación de los trabajadores.

Por otro lado, Robbins (2004, p. 157) sostiene que en relación con la teoría de Maslow, en la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos, mientras que, en la teoría Y se asume que rigen las necesidades de orden superior. Por su parte, McGregor sostenía que las premisas de la teoría Y son más válidas que la teoría X.

2.1.3.2 Teoría de los dos factores: Motivación-Higiene

Desarrollada por el psicólogo Frederick Herzberg, quien intenta identificar y explicar los factores que los empleados consideran satisfactorios e insatisfactorios. Realizó un estudio sobre qué quiere la gente en su trabajo, planteando situaciones de trabajo muy buenas y muy malas y obteniendo como resultado que las personas cuando se sentían

bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal.

Detectó que las situaciones extremadamente favorables estaban vinculadas con factores motivadores (contenido del trabajo), mientras que las circunstancias excepcionalmente desfavorables estaban asociadas a factores higiénicos (entorno del trabajo).

Según, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001, p.66) el primer grupo de factores llamados motivadores, son factores internos al trabajo que generan satisfacción laboral. Si estos factores no existen los empleados no estarán suficientemente motivados para realizar todo su potencial.

Herzberg afirma que el salario se encuentra en un segundo grupo de factores denominados de higiene o factores de mantenimiento. Estos factores son ajenos al trabajo porque pueden localizarse en el entorno laboral. La falta de factores de higiene puede provocar una insatisfacción activa e incluso, en situaciones extremas, el absentismo laboral. Entre los factores se tienen:

Tabla 2: Factores planteados por Herzberg

Factores motivadores	Logro personal, reconocimiento de los logros, trabajo en sí mismo, responsabilidad, progreso y crecimiento.
Factores de higiene	Políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relación con los iguales, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad.

Fuente: Robbins, 2004.

Según Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Además, cuando el directivo proporciona los factores de higiene adecuados, el personal a su cargo no estarán insatisfechos con su trabajo, pero tampoco estarán motivados para rendir al máximo. Para motivar a los trabajadores, la dirección debe ofrecer algunos factores de motivación.

Figura 2: Motivación y satisfacción en el trabajo.

Perspectiva tradicional

Insatisfacción ————— Satisfacción

Perspectiva de Herzberg

Insatisfacción ————— No insatisfacción

No satisfacción ————— Satisfacción

Fuente: Flores (2011, p. 151)

Pero la clave para entender la teoría de factores de Herzberg es considerar que la satisfacción no es opuesta a la insatisfacción. Según el gráfico, se deduce la existencia de un continuo doble: “lo opuesto de la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción en el trabajo, sino la falta de satisfacción en el trabajo, es decir la no satisfacción. De igual manera, lo contrario de la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción en el trabajo, sino la falta de insatisfacción, es decir la no insatisfacción” (Ver Figura 2) (Herzberg, 1968, p.56)

En Flores (2011, p. 151) se señala que según la teoría de Herzberg, cuando una persona está motivada por algo (por ejemplo, ve en el trabajo la posibilidad de realización personal), entonces su trabajo se convierte en una fuente de satisfacción.

De otro modo, si su trabajo no le brinda la oportunidad de logro, entonces esa persona no tendrá motivación para trabajar y estará no-satisfecha, que es diferente de estar insatisfecha.

Cuando una persona encuentre que su trabajo presenta un entorno adverso (por ejemplo que las condiciones físicas son desagradables), entonces su trabajo pasará a ser una fuente de insatisfacción, porque los factores higiénicos no están adecuadamente resueltos. Si estas condiciones de trabajo mejoran, entonces la persona se encontrará no-insatisfecha, que no es lo mismo que estar satisfecha.

A partir de ello, se concluye que los factores motivadores son los que producen la satisfacción, y que los factores higiénicos son los que producen la insatisfacción. (Robbins, 2004, p. 160 y Flores, 2011, p. 149) Esto equivale a decir que una persona puede estar simultáneamente satisfecha (presencia de factores motivadores) e insatisfecha (ausencia de factores higiénicos). De igual forma, puede estar simultáneamente no-satisfecha (ausencia de factores motivadores) y no-insatisfecha (presencia de factores higiénicos).

Cabe señalar, que para Herzberg lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto.

Según este autor, si uno quiere evitar que la gente esté insatisfecha debe asegurarse entonces que los factores higiénicos estén resueltos. Es decir, que las condiciones físicas de trabajo estén funcionando bien, que la cantidad de supervisión es adecuada, etc.

2.1.3.3 Teoría de las características del trabajo

Según, Kinichi y Kreitner (2003, p. 149) y Gómez-Mejía et al. (2001, p. 67) esta teoría fue desarrollada por Richard Hackman y Greg Oldham, quienes trataron de determinar cómo puede estructurarse el trabajo para que los trabajadores estén satisfechos y motivados.

Su teoría afirma que los empleados estarán más satisfechos con su trabajo en tanto en cuanto el trabajo tenga determinadas características esenciales. Tales características contribuyen a crear las condiciones que permiten experimentar estados psicológicos críticos relacionados con resultados laborales beneficiosos.

Según Gómez-Mejía et al. (2001) las características esenciales del empleo son las siguientes:

Variedad en la cualificación: el grado en que un trabajo requiere que una persona haga cosas distintas y utilice diversas cualidades, habilidades y talentos.

Identidad de la tarea: el grado en que una persona puede hacer el trabajo de principio a fin con un resultado visible.

Relevancia de la tarea: el grado en que el trabajo tiene un impacto significativo sobre los demás, tanto de dentro como de fuera de la organización.

Autonomía: la cantidad de libertad, independencia y discreción que el empleado ha de tener áreas tales como la programación del trabajo, la toma de decisiones o la decisión de cómo realizar el trabajo.

Retroalimentación: el grado en que el trabajo ofrece al empleado una información clara y directa sobre su rendimiento y sus resultados.

2.1.3.4 Teoría del ajuste laboral

Propuesta por Dawis y Lofquist (1984, citada por Gómez-Mejía et al., 2001, p. 66 y Cavalcante, 2004, p. 111). Esta teoría se centra en la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico, razón por la que los autores de esta teoría, la denominan teoría de ajuste en el trabajo.

Por ello, cada trabajador tiene cualidades y necesidades exclusivas. Menciona que la motivación y la satisfacción laboral de los empleados dependen del ajuste entre sus necesidades y cualidades y las características del puesto de trabajo y de la organización.

Además, Ventura (2012) señala que el grado de ajuste entre los sujetos y su ambiente está en función de dos tipos de correspondencia. Primero, el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas, lo que se podría denominar el “resultado satisfactorio” desde el punto de vista laboral. Segundo, el grado en el que el contexto cumple las necesidades y valores de los sujetos, lo que produce la satisfacción desde el punto de vista personal.

En este sentido, la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende las necesidades y los valores de ellos.

Esta teoría propone que:

- El diseño del puesto laboral puede hacer que un empleado se vea motivado y retado, pero no conseguir los mismos efectos en otro trabajador. Por ejemplo, un trabajador con una minusvalía psíquica puede encontrar motivador un trabajo repetitivo en un restaurante de comida rápida, pero un licenciado universitario puede considerar que este trabajo es muy aburrido.
- No todos los empleados quieren verse implicados en la toma de decisiones. Los empleados con poca motivación para participar pueden adaptarse mal a un equipo auto-dirigido porque pueden resistirse a dirigir a otros miembros del equipo y a aceptar la responsabilidad de las decisiones del equipo.

2.1.3.5 El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo.

Este modelo fue propuesto por Lawler (1973, citado por Caballero, 2002), el cual enfatiza la relación expectativas-recompensas, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo.

Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa, produce la satisfacción o la insatisfacción laboral. En otras palabras, éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el sujeto consideraba adecuada a cambio de éste.

En conclusión, si la recompensa obtenida efectivamente alcanza o excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

Este modelo, considera importante el fenómeno de la percepción individual de la satisfacción laboral. Así pues, el proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción, está determinado por las siguientes variables: inversiones personales y percibidas en el trabajo, inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia, características del

trabajo percibidas y la cantidad percibida de recompensas o de compensación.

Sin embargo, Caballero (2002) menciona que en esta teoría, “el término recompensa no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.)”

2.2 El director de escuela pública

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, de promover las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos.

En la matriz de evaluación del SINEACE, Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Evaluación de la Calidad Educativa, creado por ley N° 28740, con fecha 19 de mayo de 2006, considera como un actor clave, el órgano de dirección, representando por el director o directora.

Asimismo, en el Marco de buen desempeño directivo, se señala que según investigaciones educativas el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizaje de los estudiantes después de la acción docente.

En el Perú el director sólo cumple funciones administrativas, además la forma de selección o designación es variable, dado el tipo de escuelas. Sobre todo en las zonas rurales y de frontera existe la simultaneidad de cargos y funciones docente – director. (Ministerio de Educación de Perú [MINEDU], 2014a, p.16)

Además, la tarea del director muchas veces está centrada en tareas administrativas, más que en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, los directores-docentes suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga laboral e incertidumbre debido a que muchas de sus responsabilidades no están incluidas en la descripción del puesto.

Considerando el Marco de desempeño del buen directivo, se quiere cambiar paradigmas. En la Tabla 3, se presenta el perfil del directivo según el nuevo enfoque.

Tabla 3: Del directivo tradicional al líder pedagógico.

Aspectos Enfoque	Tradicional	Nuevo enfoque
¿Quién es un director?	Administrador burocrático.	Líder pedagógico.
Gestión escolar	Centrada en lo administrativo.	Centrada en los aprendizajes
Organización escolar	Rígida en su estructura y atomizada en sus funciones.	Democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
Instrumento de gestión	Únicamente normativo y poco funcionales.	Consensuados, permanentemente revisados y altamente funcionales.
Familia y comunidad	Únicamente como proveedores de recursos.	Aliados y colaboradores que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.
Prácticas directivas	Autoritarias o permisivas.	Democráticas y constructivas.
Monitoreo pedagógico.	Indiferente / observador / censorador.	Crítico-reflexivo / Asesoramiento pedagógico.

Fuente: <http://www.redem.org>

Por otro lado, para garantizar una eficiente función directiva, el sistema educativo peruano, ha constituido los siguientes componentes:

- **Marco de buen desempeño del directivo:**

Es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

- **Evaluación de acceso a cargo directivo**

Considera los requisitos y condiciones más idóneas para cubrir el puesto de director o sub director escolar. Para la continuidad de un directivo se realizará una evaluación de desempeños.

Los procesos de selección de docentes que postulan a un cargo directivo y la evaluación de directores, estarán basados en estándares de desempeño establecidos en el Reglamento de la Ley de la Reforma Magisterial y el Marco de buen desempeño del director.

- **Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y Sub directores**

Es un programa continuo, permanente y coherente con los otros componentes del sistema. El directivo requiere de habilidades y competencias específicas que se desarrollan con la práctica de acciones que respondan al ejercicio de funciones y responsabilidades propias del cargo, así como de años de experiencia docente.

Por ello, el programa pretende ser un proceso por el cual se instalan, desarrollan, fortalecen y sostienen competencias y capacidades; y se moldean desempeños en los docentes que asumen la función de directivo escolar.

Consta de tres etapas: inducción, capacitación especializada y reforzamiento. Se organiza y ejecuta en función del imperativo legal establecido en la Constitución Política del Perú, la Ley General de Educación, la Ley de Reforma Magisterial y otras normas del sector.

- **Asignaciones e incentivos**

Proceso mediante el cual se promueve la motivación para ocupar una dirección, generando perspectivas de desarrollo profesional, y consecuentemente, mejorando la calidad del servicio educativo para hacerla sostenible en el tiempo.

Se consideran los siguientes aspectos: reconocimiento social; oportunidad de formación profesional; reconocimiento económico de acuerdo a la nueva Ley de Reforma Magisterial; acceso a espacios de desarrollo profesional y social.

2.2.1 Normativa legal para asumir un cargo directivo

En el contexto, donde se realiza esta investigación, cuatro de los cinco directores que laboran en estas escuelas, además de asumir funciones directivas, se dedican a la docencia, de acuerdo a su nivel y especialidad.

Esto implica, que según la normativa el director-docente, dedica 12 horas pedagógicas semanales a la docencia y 28 horas para ejercer funciones de director, por lo que desempeña una jornada laboral de 40 horas cronológicas. En el decreto supremo N° 005-2011-ED, no había un reconocimiento salarial debido a que, en ese entonces, pertenecían al Régimen Laboral de la Ley del Profesorado.

Dado que, la mayoría de los directores-docentes ejerce sus funciones por más de 10 años, conviene realizar un recuento de la normatividad emitida por el Ministerio de Educación del Perú. Para ello, se considera el marco legal correspondiente.

En el año 1994, la ley N° 26269, regulaba el acceso al cargo de director de una escuela estatal. En el artículo 1 mencionaba que “El acceso al cargo de Director de los Centros o Programas Educativos de gestión estatal de cualquier nivel o modalidad del país, se realiza por estricto orden de méritos y mediante concurso público ejecutado por el Ministerio de Educación. El período de gestión directiva tiene una duración de cinco años contados a partir de la expedición de la resolución de nombramiento. Vencido el plazo, el Director puede concursar nuevamente” (Educación en red, 2013).

El proceso consideraba los requisitos previstos en la ley N° 24029, Ley del Profesorado y su Reglamento D.S. N° 019-90-ED (artículo 2° de la ley 26269). En base a la ley N° 26269, se promulgaron leyes específicas tales como: 26368, 26815, 26974 y 27142. En estas leyes se estableció que el acceso al cargo de Director se realiza por estricto orden de méritos y a través de un Concurso Público.

La ley N° 26368, publicada el 20 de octubre de 1994, autorizaba al Ministerio de Educación para que cubra las plazas vacantes presupuestadas de Directores y Subdirectores de Centros Educativos, mediante una prueba de selección.

Las leyes N° 26815, publicada el 21 de junio de 1997, N° 26974, publicada el 11 de setiembre de 1998, y N° 27142, publicada el 18 de junio de 1999, autorizaba al Ministerio de Educación a convocar a concurso público para cubrir las plazas del personal directivo, tal como se mencionaba en el artículo 5° de las referidas leyes.

La ley N° 27382 Ley de nombramiento de profesores contratados al servicio del Estado para su ingreso a la Carrera Pública, publicada el 27 de diciembre de 2000, en su artículo 5° determinó derogar las leyes 26368, 26815, 26974 y 27142, que autorizaban los concursos públicos para cubrir las plazas docentes del sector público.

La ley 28718, publicada el 18 de abril de 2006, modifica el artículo 1° de la ley 26269, que regulaba el acceso al cargo de director de las Instituciones Educativas de gestión estatal, bajo los términos siguientes: Artículo 1°.- El acceso al cargo de Director de las instituciones educativas de gestión estatal, de cualquier nivel o modalidad, se realiza por concurso público y en estricto orden de mérito. Es conducido por la Unidad de Gestión Educativa Local, en coordinación con la Dirección Regional de Educación. (Educación en red, 2013).

El periodo de gestión educativa era de tres años contados a partir de la expedición de la resolución de nombramiento. Vencido el plazo y cada tres años, el Director se sometía a un proceso de evaluación para su ratificación. En el Comité de Evaluación del Concurso Público y del proceso de evaluación indicados, participaban los representantes del Consejo Educativo Institucional –CONEI, entre ellos el representante de la asociación de padres de familia.

En el D.S. N° 010-2005-ED, publicado el 30 de abril de 2005, los cargos de Directores y Subdirectores encargados se cubrían mediante concurso público. También se aprobó el Reglamento, teniendo como marco legal la ley N° 26269. En la tercera disposición complementaria se disponía que los directores que no ganaron el concurso, fueran reubicados en una plaza docente equivalente a su plaza de origen antes de ser designado director. Es decir que, según la norma legal, dejaron de ser directores desde ese momento, por lo que debieron regresar a una plaza docente o en todo caso darle una encargatura de Dirección.

Sin embargo, está ley N° 26269 y su modificatoria ley N° 28718 fueron derogadas por la **ley N° 29944, Ley de la Reforma Magisterial**. Además, esta ley deroga la ley N° 24029, Ley del Profesorado y su modificatoria ley N° 25212, así como la ley N° 29062, Ley de la Carrera Pública Magisterial y su modificatoria ley N° 29762. Actualmente los concursos públicos de directores y subdirectores de instituciones educativas públicas, se hacen cumpliendo los requisitos establecidos en esta Ley. (Educación en red, 2013).

Actualmente, la resolución de secretaría general N° 1551-2014-MINEDU, con fecha 9 de setiembre de 2014, aprueba las normas para el concurso de público de acceso al cargo de director y subdirector de instituciones educativas públicas.

Esta resolución contiene las disposiciones para la organización, implementación y ejecución del referido concurso. Así como sus etapas, instrumentos de evaluación y acciones que involucran a las diversas instancias de gestión educativa descentralizada en el marco de dicho concurso. Con ello, se dejaba sin efecto la resolución ministerial N° 0460-2013, que establecía las normas para dicho concurso.

El proceso de evaluación considerará las competencias personales y profesionales para realizar una adecuada gestión institucional y asumir un liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes. Para ello, deben responder a tres instrumentos de evaluación: comprensión de textos funcionales al ejercicio directivo, la prueba de casos cerrados y el registro de trayectoria profesional.

Además, sólo pueden acceder aquellos que se encuentren entre la cuarta y sexta escala de la carrera pública magisterial. Sin embargo hay algunas excepciones en el punto 5.5.2, tales como aquellos profesores de la primera escala magisterial, provenientes del la Ley del profesorado, que hayan asumido encargatura de dirección por un periodo no menor de un año lectivo, pueden postular.

En el caso de los profesores que asumen funciones directivas, como es el caso de los sujetos considerados para la investigación, se aprobó la Resolución Ministerial N° 204 -2014, con fecha 21 de mayo de 2014. Con ello, se dejó sin efecto las resoluciones ministeriales 0262, 0460, 0479, 0501, 0531, 0548, 0558 y 0568, emitidas en el año 2013,

relacionadas con el concurso de acceso a cargos de director y subdirector de instituciones educativas públicas de educación básica regular.

Esta resolución establece las normas para la evaluación excepcional, donde los profesores que vienen ejerciendo funciones de directivos sean evaluados, en las habilidades requeridas para desempeñar el cargo, a fin de asignarles la plaza de director o subdirector por un periodo de tres años de acuerdo a la normativa vigente.

Aquellos docentes que no cumplieron con los requisitos para ejercer funciones directivas, dejaron las plazas vacantes, según lo establecido en la resolución ministerial N° 549-2014, aprobada el 11 de diciembre de 2014.

Por otro lado, para acceder a un cargo directivo hay dos modalidades: por nombramiento o por encargo. Según el artículo 70 de ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial, establece que el encargo consiste en ocupar un cargo vacante o el cargo de un titular mientras dure la ausencia de este. Es de carácter temporal y excepcional.

En el reglamento de dicha Ley, aprobado por Decreto Supremo N° 004-2013-ED y modificado por DS N° 003-2014-ED, se establecen los procedimientos para el proceso de encargatura, donde los docentes pueden acceder a puestos de trabajo tales como: cargos jerárquicos, director, subdirector o especialista de áreas de desempeño laboral.

Actualmente, para acceder a un cargo directivo, según la norma técnica establecida, la cual fue aprobada el 18 de noviembre de 2014 mediante resolución N° 2076-2014-MINEDU, se requieren los siguientes requisitos (Ministerio de Educación de Perú, 2014b):

- a) Estar ubicado en la cuarta Escala Magisterial.
- b) Título de profesor o de licenciado en educación, de acuerdo al nivel educativo y modalidad a la cual pertenece la plaza directiva.
- c) Contar con formación especializada relacionada con la gestión institucional, pedagógica y/o administrativa de las IIEE, con un mínimo de doscientas horas realizadas en los últimos cinco años.
- d) Haber aprobado la última evaluación de desempeño docente o en el cargo.

2.2.1.1 Ley de la Reforma Magisterial

La ley N° 26269, que regulaba el acceso al cargo de director de los centros o programas educativos de gestión estatal y su modificatoria ley N° 28718 fueron derogadas, a partir del 26 de noviembre de 2012, por la **ley N° 29944, Ley de la Reforma Magisterial** (Ministerio de Educación del Perú, 2012). También fueron derogadas la ley N° 24029, Ley del Profesorado, y su modificatoria ley N° 25212; de igual manera la ley N° 29062, Ley de la Carrera Pública Magisterial, y su modificatoria ley N° 29762 (Décimo sexta disposición complementaria, transitoria y final de la Ley N° 29944)

Los próximos Concursos Públicos de Directores y Subdirectores de instituciones educativas públicas se harán cumpliendo los requisitos establecidos en la ley N° 29944 (publicada el 25 de noviembre de 2012) y su reglamentación aprobada el 2 de mayo de 2013.

En su artículo 33 explica que el profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral (a. gestión pedagógica, b. gestión institucional: director y subdirector de I.E., c. formación docente y d. innovación e investigación) por concurso y por un periodo de tres años. Al término del periodo de gestión es evaluado para determinar su continuidad en el cargo o su retorno al cargo docente.

La ley de Reforma Magisterial unifica en una sola norma la ley del profesorado y la ley de Carrera Pública. Consta de 79 artículos y 16 disposiciones transitorias (Ministerio de Educación del Perú, 2012). En el reglamento de la ley de la Reforma Magisterial, se considera la formación del directivo y los beneficios laborales.

En el artículo 18 menciona la formación del directivo con la finalidad de fortalecer las competencias del profesor que ejerce cargos directivos así como liderar el Proyecto Educativo Institucional. Dicha formación considera aspectos pedagógicos, administrativos, financieros y organizacionales que le permitan ejercer un liderazgo pedagógico e institucional, centrado en la persona, que propicie el buen clima escolar y la reducción de los conflictos interpersonales.

Asimismo, en el artículo 19, considera el Programa Nacional de Formación y Capacitación de Directores y subdirectores de Instituciones

Educativas, normado y organizado por el MINEDU en coordinación con los Gobiernos Regionales. Dicho Programa será ejecutado por instituciones (universidades, institutos y escuelas de educación superior) acreditadas, de experiencia comprobada, en el desarrollo de competencias de dirección educativa.

Según resolución de secretaría general N° 1881-2014-MINEDU, con fecha 20 de octubre de 2014, se aprueba las normas para la organización de este programa. Para ello, se tiene como referencia el Marco de Buen Desempeño del Directivo y el MINEDU evaluará el impacto en la dinámica de la vida escolar y en los niveles de logro alcanzados por los estudiantes, tal como se señala en el artículo 20.

Por otro lado, en el artículo 27, señala que la carrera pública magisterial se estructura en ocho (08) escalas magisteriales, anteriormente sólo eran cinco, las cuales tienen requisitos específicos vinculados a tiempo de permanencia, formación académica y competencias pedagógicas diferenciadas. Esto permitirá ampliar el horizonte remunerativo de los maestros, basados en méritos.

Según el artículo 29, en el caso de un profesor rural y de zona de frontera, tal como es el caso de las escuelas del distrito de Lancones, que deseen postular de la cuarta a la octava escala magisterial, para el tiempo de permanencia, se reduce en un año por escala. Para ello, debe haber trabajado un tiempo mínimo de tres (03) años continuos o cinco (05) acumulados y venir laborando en las referidas áreas al momento del concurso de ascenso.

2.2.1.2 Marco de buen desempeño directivo

En el **Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012 – 2016**, aprobado con resolución ministerial 0518 – 2012-ED (19 diciembre de 2012), se propone que “las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrandose a toda la organización en los aprendizajes”. Además, el primer resultado de la reforma de la institución educativa, en el ámbito de la gestión, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados.

Es por ello, que fue aprobado por Resolución General N° 304-2014-MINEDU, con fecha 25 de marzo de 2014, el **Marco de Buen Desempeño del Directivo**. Esto constituye una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas priorizadas por el sector educación.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

¿Cuál es la estructura del Marco de buen desempeño del directivo?

En su estructura, esta herramienta define los dominios, competencias y desempeños con sus correspondientes descriptores, los cuales caracterizan una dirección escolar eficaz que refuerza el liderazgo de los directivos de educación básica del país.

El Marco de Buen Desempeño del Directivo está estructurado en dos dominios, seis competencias y veintiún desempeños.

El dominio 1 **Gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes**, abarca cuatro competencias del directivo dirigidas a construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para elevar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa.

El dominio 2 **Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes**, comprende dos competencias enfocadas a potenciar el desarrollo de la profesionalidad docente, y a implementar un acompañamiento sistemático al proceso de enseñanza que realizan los docentes.

Sin embargo, el logro de los dominios y el desarrollo de competencias propuestas se realizará de manera gradual, debido a que los directivos requieren de un tiempo determinado para adquirir nuevos conocimientos, desarrollar capacidades y despertar nuevas motivaciones.

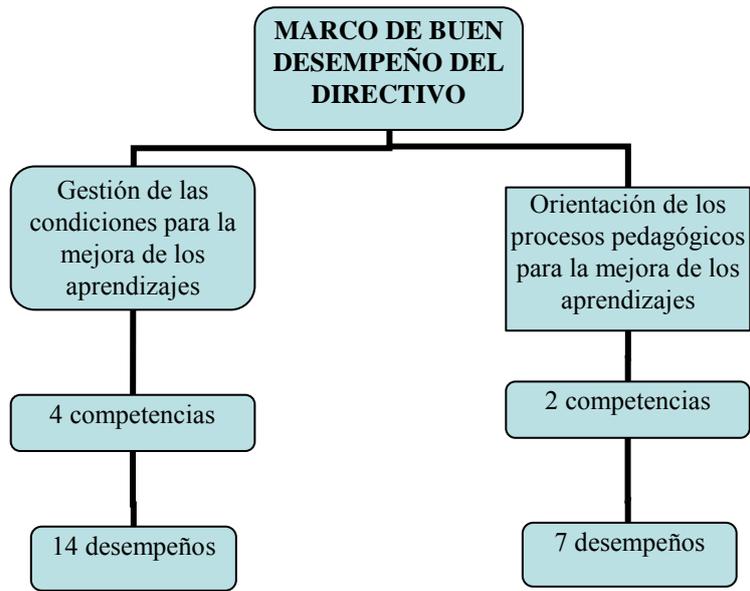


Figura 3: Estructura del Marco de buen desempeño del directivo.
Fuente: Extraído de Ministerio de Educación de Perú (2014a, p.34)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación.

Es oportuno señalar, que la investigación educativa engloba diferentes formas de realizar su tarea. Por ello, resulta conveniente hacer mención del paradigma considerado. Un paradigma es un conjunto de asunciones interrelacionadas acerca del mundo social y proporciona un marco filosófico y conceptual para un estudio organizado de un contexto determinado.

El paradigma hace referencia a un conjunto de prácticas científicas de investigación, que en un espacio de tiempo son aceptadas de una forma generalizada y que proporciona un marco de trabajo, unos problemas y unas soluciones.

Lukas y Santiago (2004) aceptan la existencia de tres paradigmas diferenciados: el paradigma positivista, interpretativo y crítico. Nuestra investigación aborda el tipo de investigación según el paradigma positivista

Este paradigma, conocido como cuantitativo, científico, empírico-analítico, racionalista, es el modelo que ha dominado en la investigación de la Educación. Uno de los postulados básicos de esta filosofía es el que solo puede admitirse como conocimiento válido aquel establecido a partir de la experiencia.

En lo que respecta a su aplicación, orienta la interpretación de la realidad educativa mediante una serie de principios tales como:

- Para el positivismo la realidad es algo único que puede llegar a conocerse de forma objetiva sólo a través del método científico.
- A través de la investigación empírica-analítica pueden construirse las teorías, las cuales pueden considerarse universales, en la medida que no se circunscriban ni a contextos ni a momentos concretos.
- Posee un carácter neutral en cuanto la investigación, basada en el método científico, lleva consigo una actitud neutral a través de la rigurosidad de los datos obtenidos y evitando los sesgos ocasionados por preferencias personales y subjetivas.

Con respecto a la metodología aplicada es cuantitativa, dado que el investigador se sitúa fuera de lo investigado, siendo un elemento externo al objeto que se investiga (Lukas y Santiago, 2004).

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar a la pregunta de investigación y probar la hipótesis establecidas previamente. Confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la población.

El problema de investigación surge de los postulados o teorías que ya existen a través de la iniciativa del investigador. Se considera como problema cerrado, dado que queda determinado, al igual que el diseño de investigación, antes de la recogida de datos.

La investigación cuantitativa permite generalizar los resultados obtenidos, tener control sobre los fenómenos y un punto de vista de conteo y magnitudes de éstos. Por otro lado, se podría replicar dicho estudio

Como el propósito de nuestra investigación es determinar el grado de satisfacción, se considera una investigación de tipo descriptivo correlacional, la cual se centra en medir, con la mayor precisión posible,

uno o más atributos de la satisfacción, mediante las nueve dimensiones consideradas.

Tal como señala, Hernández, Fernández, y Baptista (1998, p. 60) los estudios descriptivos buscan medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes, del fenómeno a investigar.

Estos autores señalan que los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables de un determinado estudio. Además, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables. En nuestro caso, sólo se describen los resultados obtenidos, sin relacionar la variable satisfacción laboral con las dimensiones consideradas.

Sellitz (1965, citado por Hernández et al., 1998) menciona que “el investigador debe ser capaz de definir qué se va a medir, cómo lograr precisión en esa medición y ser capaz de especificar quiénes deben estar incluidos en la medición”.

Sin embargo, los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias.

3.2 Sujetos de investigación.

El ámbito de estudio elegido son las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario, de la margen izquierda del río Chira, del distrito de Lancones. La selección de este campo de estudio se debe a la necesidad de aportar una mayor información que a su vez pueda favorecer a una mejor gestión de estas instituciones, ubicadas en zona fronteriza y rural.

Este estudio se ha realizado con directivos escolares, en concreto con directores en cuyas escuelas públicas se imparte la educación secundaria de la educación básica regular. No se contó ni con directores de escuelas en los que se imparte exclusivamente educación inicial, ni con directores de escuelas de educación primaria.

Esta decisión se adoptó considerando que dichas instituciones mantienen una singularidad organizativa y curricular, dado que son

escuelas unidocentes, donde un docente atiende todos los grados a la vez y también es director.

Por otro lado, el 80% de los directores, han accedido al cargo por encargatura, por lo que además de ejercer funciones directivas debe realizar actividades académicas. Es decir, como docente del nivel y/o especialidad, debe realizar clase con un total de 12 horas pedagógicas semanales (considerando una hora pedagógica de 45 minutos de hora cronológica).

Los sujetos participantes está formada por 5 directores escolares, de acuerdo al número de escuelas secundarias que hay en la margen izquierda del río Chira, de los cuales el 80% (n = 4) son mujeres y el 20% (n = 1) varón.

Además, estos directivos, tienen a su cargo desde uno a tres niveles de educación básica regular. Así pues, el 40% (n = 2) trabaja en escuela de tres niveles: inicial, primaria y secundaria, el 40% (n = 2) en escuelas de dos niveles: primaria y secundaria y el 20% (n = 1) exclusivamente en el nivel secundaria.

En la siguiente tabla se muestra de manera específica las instituciones educativas públicas consideradas, el lugar donde se ubica, cantidad de sujetos por institución y el género.

Tabla 4: Distribución de la muestra

Institución educativa	Lugar	Sujetos	Género
N° 14838	Encuentros de Romeros	1	Masculino
N° 14817	Playas de Romeros	1	Femenino
Sagrada Virgen del Carmen	La Peñita	1	Femenino
N° 14812	Bocana de Pichones	1	Femenino
Chilaco Pelados	Chilaco Pelados	1	Femenino
Total		5	

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Diseño de investigación.

Dado que nuestra investigación deriva del paradigma positivista, la metodología responde al tipo no experimental o ex post-facto, ya que no se manipulo arbitrariamente ninguna variable independiente para producir un efecto esperado en una variable dependiente, sino que la variable principal será analizada de manera general y específica.

Hernández et al. (1998, p. 184) señala que “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

Este autor añade que “en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. Es decir, no se modifica la situación de análisis.

Dado que esta investigación se orienta en identificar el nivel de la satisfacción en el trabajo en un momento dado, el diseño no experimental apropiado, se corresponde con el método transversal descriptivo. Por ello, el estudio a realizar con los directores de las escuelas públicas, del nivel secundaria, es puramente descriptivo.

Una investigación transversal descriptivo recolecta los datos en un sólo momento y en un tiempo único. Busca describir la variable y analizar su incidencia en un momento dado. Es como tomar una fotografía en un momento dado. Por ejemplo, identificar el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores en cierto momento.

Ahora bien, según Hernández et al. (1998, p. 187) los diseños transversales pueden dividirse en dos: descriptivos y correlacionales/causales. En nuestro caso, se considera el diseño transversal descriptivo, donde la investigación se orienta a indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. Asimismo no se puede realizar una manipulación, ya que cada variable se trata individualmente.

Los pasos de nuestra investigación son los siguientes:

- **Selección de los objetivos:**

En primer lugar, se establecieron los objetivos, es decir lo que se pretendía lograr con nuestra investigación a partir de una problemática identificada. Se formuló un objetivo general y seis objetivos específicos, los que guían todo el desarrollo del estudio.

- **Concretar información:**

Una vez planteado el problema de estudio y los objetivos, se procedió a sustentar teóricamente el estudio. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica de la definición de satisfacción laboral, las dimensiones o factores asociados a la satisfacción y las teorías de la satisfacción laboral.

Se adoptaron aquellos estudios que se correspondían con lo planteado tanto de fuentes escritas como documentos encontrados en la web. Luego, se procedió a recopilar la información, mediante el uso de fichas, a través del Microsoft Word. Esto con el propósito de analizar y discernir si la teoría existente y los estudios realizados responden a nuestra pregunta de investigación.

La revisión de estudios realizados, ayudó a concretar los antecedentes de estudio, con el propósito de tener un marco de referencia que permita un estudio mejor y completo.

- **Definir la población objeto:**

Se definió la población objeto, a partir de las cinco escuelas públicas del nivel secundaria, de la margen izquierda del río Chira, del distrito de Lancones, provincia de Sullana, departamento de Piura. Se identificaron cinco directores, quienes tienen a su cargo desde uno a tres niveles de la educación básica regular.

Tabla 5: Población objeto.

Sujetos	Varones	Mujeres	Total
Directores	01	04	05

- **Disponer de recursos:**

La aplicación del cuestionario y el escalamiento de Likert lo realizó el autor de esta investigación, de forma personal a cada uno de los cinco directores considerados.

- **Elegir el tipo de instrumento:**

Con la intención de identificar el nivel de satisfacción laboral de los directores escolares, se ha considerado necesario la aplicación de los siguientes instrumentos: un cuestionario para determinar variables sociodemográficas y un escalamiento de Likert para determinar el nivel de satisfacción laboral, de acuerdo a nueve dimensiones.

El cuestionario ha permitido recolectar los datos sociodemográficos, mediante preguntas cerradas, es decir las alternativas de respuesta han sido delimitadas. Los directores debían elegir la opción que describa más adecuadamente su respuesta.

Con respecto al escalamiento de Likert, el cual ha sido desarrollado por Rensis Likert a comienzos de 1930, “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”, tal como señala Hernández et al. (1998, p. 256).

El instrumento utilizado, está compuesto de sesenta ítems, y se pide a los directores considerados para la investigación, que elija uno de los cinco puntos de la escala, donde cada punto tiene un valor numérico.

- **Diseñar los instrumentos:**

Para diseñar los instrumentos, se tuvo como referencia a los siguientes autores:

- a) Tejero y Fernández (2009) diseñaron la *Escala Breve de Satisfacción Laboral en la Dirección Escolar*. Constituido de doce ítems configurados en cuatro dimensiones, con una escala fiable e internamente consistente con un coeficiente alfa de Cronbach igual a 0.80.

Las dimensiones consideradas por este instrumento son: personas de apoyo a la gestión (equipo directivo y personal de secretaría), profesorado, familias y alumnado y condiciones laborales.

Dicho instrumento considera distintos aspectos del trabajo de los directivos, valiéndose de ítems que describen los motivos de insatisfacción/satisfacción de la dirección escolar, entendiéndolo como el sentimiento negativo o positivo resultante de la percepción del trabajo.

La escala considerada solicita al sujeto de la investigación que valore el grado en que los diferentes ítems (12) son motivos de satisfacción en su vida profesional, considerando como opciones de respuesta una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 significa mucha insatisfacción y 5 mucha satisfacción.

- b) Cavalcante (2004) utilizó el cuestionario de Caballero (2001) relativo a nueve dimensiones de la satisfacción en el trabajo. Este instrumento estuvo constituido de noventa y un ítems en relación a nueve dimensiones. El alfa de Cronbach de estos factores oscila entre 0.89 y 0.94

Como se había mencionado, este instrumento considero nueve dimensiones: realización profesional, interacción director con alumnos, relación con los compañeros, relación con los padres, relaciones con la administración educativa y municipal, el centro docente, los equipos de trabajo, la comunidad de profesores y el consejo escolar.

Al igual que Tejero y Fernández (2009) la escala considerada solicita al sujeto de la investigación que valore el grado en que los diferentes ítems (91) son motivos de satisfacción en su vida profesional, considerando como opciones de respuesta una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 significa mucha insatisfacción y 5 mucha satisfacción.

A partir de estos instrumentos existentes, se elaboró nuestro cuestionario. En función de la revisión realizada se validó el contenido de los diferentes ítems. Se realizaron las modificaciones oportunas, respecto

a variaciones ortográficas, mejoras sintácticas y anulación de ítems. Así pues, se definieron nueve dimensiones y sesenta ítems.

Tabla 6: Dimensiones y números de ítems.

Dimensiones	N° de Ítems
Relaciones con el profesorado	7
Relaciones con las familias	7
Relaciones con el alumnado	5
Relaciones con entidades del MINEDU	6
Condiciones laborales	8
Realización profesional	9
Beneficios laborales y remunerativos	4
Organización	9
Logros educativos	5

Para el cuestionario de datos generales, se adaptó el que propuso Caballero (2001, citado por Cavalcante, 2004, p. 437). A partir de este cuestionario se obtuvo doce preguntas cerradas.

Con ello, se pudo determinar las características sociodemográficas de los directores (Ver anexo 1), las cuales se detallan a continuación:

Tabla 7: Preguntas del cuestionario de datos generales.

1	Sexo
2	Edad
3	Estado civil
4	Nivel y/o especialidad
5	Formación recibida para ser director
6	Años de servicio como docente
7	Años de servicio como director
8	Estudios de mayor nivel completado
9	Niveles a cargo
10	Forma de acceso al cargo
11	Horas dedicadas a la docencia semanalmente
12	Se siente satisfecho al ejercer la función directiva

- **Recogida de datos**

Para recolectar los datos se ha seguido el siguiente proceso: primero seleccionar los instrumentos adaptados para esta investigación, luego aplicar los instrumentos, finalmente codificar los datos obtenidos

El cuestionario y el escalamiento de Likert se aplicaron, de manera individual y según la disponibilidad, a los cinco directores escolares considerados para dicho estudio.

En lo que respecta al escalamiento de Likert, se obtuvo la puntuación con respecto a cada ítem y luego el puntaje de acuerdo a cada dimensión. Finalmente los datos obtenidos, en relación a todas estas dimensiones, se obtuvo el grado de satisfacción laboral de los directores.

El corte en la metodología de recolección de datos es transversal, debido a que sólo se considero a los directores de las escuelas públicas, del nivel secundaria en un momento específico de tiempo.

- **Definir el método de análisis de datos:**

Los datos fueron recopilados en una matriz de datos, mediante el uso del Microsoft Excel, para luego proceder a analizarse mediante el programa estadístico informático SPSS. El proceso seguido fue describir los datos, para luego efectuar un análisis estadístico.

Dado que se consideró un escalamiento de Likert, para identificar el grado de satisfacción laboral de los directores, se calculó la media y el porcentaje de cada uno de los ítems a partir de las dimensiones. Con los datos obtenidos se obtuvo una tabla de datos la cual se graficó en columnas.

- **Selección de la muestra:**

La muestra está constituida por todos los elementos de la población, dado que no hubo dificultad para acceder a las escuelas donde laboran estos sujetos, de modo que se pueda recoger la información. Para esta investigación, la muestra son los cinco directores de las cinco escuelas públicas del nivel secundario consideradas para dicho estudio.

- **Aplicar los instrumentos:**

La aplicación del cuestionario de datos generales y del escalamiento de Likert duró 20 minutos, la cual fue aplicada de manera individual, en horas de la mañana, según la disponibilidad de los directores.

En el cuestionario, las preguntas han sido cerradas, es decir las respuestas han sido delimitadas. Para aplicar los instrumentos, se ha proporcionado directamente a los directores, quienes los contestan. No hubo intermediarios y las respuestas las han determinado ellos.

- **Codificación de los datos:**

En el caso del cuestionario de datos generales, se codificaron las alternativas de las preguntas, mediante símbolos. (Ver Anexo 5)

En el caso del cuestionario de identificación del nivel de satisfacción en el trabajo, que consiste en 60 ítems, se codificaron tal como se muestra en el Anexo 6.

Los directores responden a cada ítem utilizando un formato de respuesta de Likert de cinco puntos. Se asignaron los siguientes códigos para la escala tipo Likert.

Tabla 8: Escala tipo Likert.

Mucha insatisfacción	Algo de insatisfacción	Ni insatisfacción ni satisfacción	Algo de satisfacción	Mucha satisfacción
1	2	3	4	5

Para obtener las puntuaciones de la escala de Likert, por ítem se multiplicaron la cantidad de respuestas obtenidas para cada escala por el valor que correspondía. Por ejemplo si se hubiese obtenido tres respuestas en la escala mucha satisfacción, se multiplica 3x5, obteniéndose 15.

La escala de Likert, tal como señala Hernández et al. (1998, p. 262) es “en sentido estricto, una medición ordinal, sin embargo es común que se trabaje como si fuera de intervalo”.

- **Elaborar el informe**

Luego de haber llevado a cabo la investigación, se procedió a comunicar los resultados, describiendo el estudio realizado. Para ello, se tuvo en cuenta que el contexto hacia el cuál va dirigido es académico.

De este modo el informe se dividió en cuatro capítulos, claramente definidos. En el primero, se realizó el planteamiento de la investigación a realizar. En el segundo, se enunciaron las diferentes concepciones teóricas sobre la variable satisfacción laboral. En el tercero, se expuso la metodología seguida para la realización de este estudio. Finalmente, en el cuarto capítulo se presentaron, analizaron y discutieron los resultados.

3.4 Variable y dimensiones de investigación.

Variable de estudio

Tabla 9: Definición operacional de la variable satisfacción laboral.

Satisfacción Laboral	Son los resultados de la variable obtenidos en la investigación sobre satisfacción en el trabajo (actitud del director hacia su propio trabajo), evaluada a partir de nueve dimensiones: relaciones con el profesorado, relaciones con las familias, relaciones con el alumnado, relaciones con entidades del MINEDU, condiciones laborales, realización profesional, beneficios laborales y remunerativos, organización y logros educativos.
-----------------------------	---

Dimensiones asociadas a la satisfacción

El cuestionario para identificar el nivel de satisfacción en el trabajo de los directores de las escuelas públicas de la margen izquierda del distrito de Lancones, se estructura en nueve dimensiones:

- a. Relaciones con el profesorado
- b. Relaciones con las familias
- c. Relaciones con el alumnado
- d. Relaciones con entidades del MINEDU.
- e. Condiciones laborales
- f. Realización profesional
- g. Beneficios laborales y remunerativos
- h. Organización
- i. Logros educativos

En la Tabla 10 se definen de manera operacional cada una de las dimensiones consideradas en esta investigación.

Tabla 10: Descripción de las dimensiones de Satisfacción Laboral

Variable	Dimensiones	Definición operacional	N° de Ítems
Satisfacción laboral	Relaciones con el profesorado	Se refiere a la ayuda que recibe de ellos, la integración con el profesorado, el reconocimiento que recibe entre sus compañeros y el clima relacional con los docentes.	7
	Relaciones con las familias	Se refiere a la ayuda ofrecida a las familias, la participación de las familias en la escuela, la preocupación por el estudio de sus hijos, el reconocimiento de su trabajo por parte de ellas y la relación de las familias con el profesorado.	7
	Relaciones con el alumnado	Se refiere a la participación y colaboración del alumnado, el cumplimiento de las normas, la apertura y el reconocimiento ante los estudiantes y el interés del alumnado por el estudio.	5

Relaciones con entidades del MINEDU	Se refiere a la ayuda y atención que brindan estas entidades, los canales de comunicación utilizados y las políticas y normas establecidas.	6
Condiciones laborales	Se refiere a la percepción del trabajador del entorno en general y si este le es o no agradable. Un ambiente de trabajo sereno y feliz da lugar a beneficios y satisfacciones personales.	8
Realización profesional	Se refiere a las posibilidades y oportunidades que ofrece el cargo, el desempeño rutinario, la presión del trabajo, el reconocimiento social que percibe, el tiempo del que dispone para realizar sus tareas y la forma de acceder al cargo.	9
Beneficios laborales y remunerativos	Se refiere a la correspondencia del salario percibido con la labor realizada, el reconocimiento de su esfuerzo y rendimiento laboral.	4
Organización	Se refieren a la planificación de tareas, la existencia objetivos de la escuela y de un proyecto de trabajo, la organización académica, el clima en reuniones de trabajo, la disponibilidad de recursos y el uso eficiente del tiempo.	9

Logros educativos	Se refiere al logro de aprendizajes de los estudiantes, atención a la diversidad de potencialidades del alumnado, el cumplimiento de los aprendizajes fundamentales, estrategias que fomenten el emprendimiento y la adecuada práctica de valores.	5
-------------------	--	---

Principales variables socio demográficas:

La edad

Cuando la persona recién ingresa a la vida laboral, su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras que las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción.

A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción. Sin embargo, Robbins (2004, p. 38) menciona que los trabajadores de edad “aportan cualidades positivas al trabajo; específicamente, experiencia, buen juicio, una fuerte ética moral y compromiso con la calidad”.

Pero también son percibidos como que les falta flexibilidad y que se resisten a la tecnología nueva. A medida que los trabajadores envejecen, tienen menos oportunidades laborales. Según estudios, la satisfacción aumenta entre los profesionales conforme envejecen, mientras que disminuye en las personas no profesionales hacia la mitad de la vida y luego se eleva de nuevo en los años posteriores.

El género:

Según Robbins (2004, p. 39) menciona que hay pocas o ninguna diferencia significativa entre mujeres y hombres que repercuta en su satisfacción laboral.

Aunque vale mencionar que en los últimos años hay un aumento en las tasas de participación de las mujeres en el mercado laboral. Sin embargo, tampoco existen diferencias significativas en la productividad laboral entre varones y mujeres.

El estado civil

Según Robbins (2004, p. 39) expresa que en las investigaciones, los empleados casados están más satisfechos con su puesto que sus compañeros solteros. El matrimonio impone mayores responsabilidades que aumentan el valor y la importancia de un empleo estable.

Los años de servicio:

Se define como el tiempo pasado en un trabajo. Las evidencias indican que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas. De hecho, cuando la edad y la antigüedad se tratan por separado, esta última es el pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad.

El nivel de estudios alcanzado

Mientras más complejo es el trabajo mayor será el nivel de satisfacción. Como existe una asociación directa entre la cantidad de dinero recibida y el nivel ocupacional dentro del que la persona se ubica, la satisfacción podría deberse al salario más que al nivel de calificación.

El cargo que ocupa

Es similar al nivel ocupacional. La autonomía permite concentrar el esfuerzo en aquellas actividades en las cuales uno encuentra mayor posibilidad de satisfacer las necesidades intrínsecas.

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información.

Para realizar nuestra investigación se aplicó un cuestionario de la identificación del nivel de satisfacción en el trabajo de directores de escuelas públicas del nivel secundaria. (Ver Anexo 1).

Objetivo:

Recoger información que permita identificar el nivel de satisfacción que influye en el trabajo de directores de escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira, del distrito de Lancones, provincia de Sullana.

Escala:

La escala utilizada ha considerado cinco puntos:

Mucha insatisfacción	Algo de insatisfacción	Ni insatisfacción ni satisfacción	Algo de satisfacción	Mucha satisfacción
1	2	3	4	5

Ítem

El instrumento para identificar el grado de satisfacción de los directores ha considerado sesenta ítems.

Ejemplo: Ítem 27: El nivel de autonomía del que dispongo para la gestión del centro

Estructura:

La estructura del cuestionario aplicado a los cinco directores es la siguiente

Tabla 11: Estructura del cuestionario aplicado.

Variable	Dimensiones	Ítems
Satisfacción laboral	Relaciones con profesorado	El grado de colaboración del personal docente.
		La eficacia en el trabajo del equipo de docentes.
		El grado de interés del profesorado en establecer proyectos de innovación y mejora.
		El reconocimiento por parte del profesorado del esfuerzo que empleo en el cargo directivo.
		El nivel de participación y colaboración del profesorado con mi trabajo.
		El clima afectivo con los docentes.
		El respeto a las aportaciones de cada profesor al desarrollo de la escuela.
	Relaciones con familias	El grado de ayuda que ejerzo en las familias gracias al cargo directivo.
		El interés, participación y colaboración de las familias.
		La participación de los padres en la resolución de problemas.
		La preocupación de los padres por el estudio de sus hijos.
		El reconocimiento de mi trabajo por los padres y las madres de familia.
		Las relaciones entre padres y profesores.
		El respeto de los padres hacia las competencias de los docentes y la dirección.

		El nivel de interés, participación y colaboración de los alumnos/as con el centro.
		El respeto a las normas de convivencia dentro de la escuela por parte de los alumnos.
Relaciones con el alumnado	el	La flexibilidad y apertura que poseo ante las iniciativas y participación de los alumnos en la escuela.
		El grado de aceptación que tengo entre los alumnos.
		La dedicación e interés de los alumnos por el estudio.
<hr/>		
		El soporte técnico pedagógico brindado por las entidades descentralizadas del MINEDU.
		Los canales de comunicación utilizados por las entidades del MINEDU.
Relaciones con entidades del MINEDU		El apoyo brindado por los especialistas para el manejo de conflictos.
		Las políticas educativas planteadas por el MINEDU.
		Respeto al cumplimiento de las normas establecidas.
		La ayuda e información que recibe de los especialistas.
<hr/>		
Condiciones laborales		El número de horas que me reducen como consecuencia de asumir el cargo directivo.
		El nivel de autonomía del que dispongo para la gestión del centro.
		Las oportunidades que me ofrece el cargo directivo de promocionar en mi vida profesional.

	<p>Las condiciones materiales en que realizo mi trabajo.</p> <p>El ambiente físico que me permite trabajar con mis alumnos.</p> <p>La disposición de suficiente tiempo libre.</p> <p>La ubicación del centro de trabajo.</p> <p>La disposición de suficiente tiempo libre para la familia.</p>
Realización profesional	<p>Las posibilidades que me ofrecen el cargo de Director para ser creativo y disfrutar de mi trabajo.</p> <p>Las oportunidades que tengo para ejecutar iniciativas y desarrollar mis capacidades.</p> <p>La libertad y autonomía que me ofrece el cargo de Director para tomar decisiones.</p> <p>El desempeño cotidiano del cargo.</p> <p>La tensión que admite mi trabajo.</p> <p>El reconocimiento social que percibo como Director.</p> <p>El tiempo que dispongo para realizar mis tareas.</p> <p>Mi preparación profesional para desempeñar el cargo.</p> <p>La forma de acceder al cargo.</p>
Beneficios laborales y remunerativos	<p>Mi sueldo es bueno en relación a la labor que realizó.</p> <p>El salario que recibe.</p> <p>Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.</p> <p>Te reconocen el esfuerzo sin trabajas más de las horas reglamentarias.</p> <p>Reconocimiento económico por su rendimiento laboral.</p>

Organización	La existencia de objetivos de la escuela claramente definidos.
	La planificación adecuada de las tareas.
	La existencia de un proyecto de trabajo y común y participativo.
	La organización académica de mi escuela.
	La coordinación del profesorado en aspectos fundamentales.
	El clima de las reuniones.
	La disponibilidad de recursos materiales (espacios, mobiliario, aulas, etc.) en mi escuela.
	La disponibilidad de recursos tecnológicos (proyector multimedia, laptops, televisor, etc.) en mi escuela.
Logros educativos	Uso eficiente del tiempo en la escuela
	El nivel de aprendizajes alcanzados por los estudiantes.
	Atención a diversidad de potencialidades de los estudiantes.
	El grado de cumplimiento de los aprendizajes fundamentales.
	Fomento de estrategias que ayuden al emprendimiento.

3.6 Procedimiento de organización y análisis de resultados.

Luego de la recogida de datos, tras aplicar los instrumentos a los cinco directores de las instituciones educativas del nivel secundario, y haberlos codificado en una matriz mediante el uso del Excel, se procedió a analizarlos. Para ello, se ha sistematizado cada una de los instrumentos aplicados.

Para el cuestionario de datos generales, se asignaron códigos para cada una de las alternativas de las preguntas planteadas (Anexo 5). Luego en una hoja de cálculo del Excel, se sumaron la cantidad de alternativas obtenidas en cada pregunta. Se obtuvo la cantidad total, mediante una tabla de distribución de frecuencias y porcentajes.

Tabla 12: Análisis de datos de cuestionario de datos generales.

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Alternativa 1	3	60%
Alternativa 2	2	40%
Total	5	100%

Con dicha información, mediante gráfico circular, se analizaron dichos datos. En este gráfico, se incluyeron las alternativas y el porcentaje. A partir de ello, se describieron lo obtenido en cada pregunta.

Para el cuestionario de satisfacción en el trabajo, se utilizó la escala de Likert, con 5 alternativas de respuesta (Tabla 8) y 60 ítems, asociados a nueve dimensiones (Tabla 6). Luego de obtener los resultados, se procedió a codificar cada ítem (Anexo 6). Mediante el Excel, se sistematizaron cada una de las respuestas obtenidas (Anexo 4).

Mediante la fórmula CONTAR.SI (que cuenta las celdas en el rango que coinciden con la condición dada. Se formuló del siguiente modo: =CONTAR.SI (celda1:celda2,"codificación")) se calculó la cantidad de personas que había optado por cada alternativa de escala, a partir de cada ítem (Por ejemplo **P43**).

Tabla 13: Cantidad obtenida por ítem.

	A	B	C
1	Escala	Codificación	P43
2	Muy satisfecho	5	1
3	Algo satisfecho	4	1
4	Ni satisfecho ni insatisfecho	3	2
5	Algo insatisfecho	2	0
6	Muy insatisfecho	1	1
	Cantidad de respuestas		5

Asimismo, se calculo el porcentaje a partir de estos datos obtenidos, para lo cual se aplicó la fórmula = (celdaC2)/5x100, donde la celda corresponde al dato obtenido en la tabla anterior y 5 es el número de encuestas aplicadas.

Tabla 14: Porcentaje obtenido por ítem.

A		B	C
1	Escala	Codificación	P1
2	Muy satisfecho	5	20%
3	Algo satisfecho	4	20%
4	Ni satisfecho insatisfecho	ni 3	40%
5	Algo insatisfecho	2	0%
6	Muy insatisfecho	1	20
7	Total de porcentaje		100%

Luego, se agruparon los datos obtenidos y se cálculo la media para cada uno de los ítems. Por ejemplo, para P43 se utilizó la siguiente fórmula = (C2*C1+D2*D1+E2*E1+F2*F1+G2*G1)/5, obteniendo 3.2, donde C1, D1, E1, F1 y G1, son los valores de la escala de Likert, y C2, D2, E2, F2 y G2, son los valores que toma el ítem.

Tabla 15: Media obtenida por dimensión.

A		C	D	E	F	G	H
1	Ítem	1	2	3	4	5	Media
2	P43	1	0	2	1	1	3.2
3	P44	0	1	1	2	1	3.6
4	P45	0	3	0	1	1	3
7	Total	1	4	3	4	3	

Lo mismo se realizó para los porcentajes obtenidos. Por ejemplo, para P43 se utilizó la siguiente fórmula = (C2/5)*100, para calcular el porcentaje según el número de respuestas por escala, obteniendo 20%. Donde C2, es el valor obtenido en la Tabla 15.

Similar procedimiento se realizó para obtener el porcentaje obtenido para cada dimensión, según el número de respuestas obtenidas por cada escala. Así por ejemplo, para determinar el porcentaje del grado de mucha satisfacción (5), se realizó la siguiente fórmula = $(G7/5)*100$, obteniendo 20%.

Tabla 16: Porcentaje obtenido por dimensión.

	M	N	O	P	Q	R
1	Ítem	1	2	3	4	5
2	P43	20%	0%	40%	20%	20%
3	P44	0%	20%	20%	40%	20%
4	P45	0%	60%	0%	20%	20%
7	Total	6.67%	26.67%	20%	26.67%	20%

Luego, mediante el uso de gráficos de columnas, se representan los datos obtenidos. A partir de estos gráficos, se pudo obtener la satisfacción de los directores de escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira, del distrito de Lancones, por cada dimensión considerada.

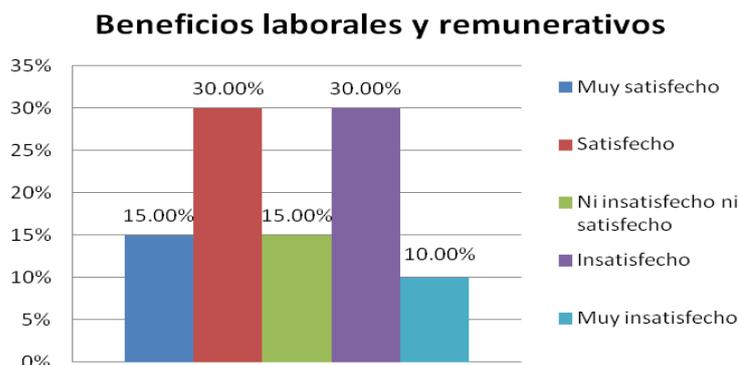


Figura 4: Análisis de dimensión de manera global.

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer el grado de satisfacción en el trabajo, se consolidó en una tabla, la información recopilada por cada dimensión, en función de la escala de Likert considerada. A partir de dicha información obtenida (B11, C11, D11, E11 y F11) se utilizó un gráfico de columnas para representarla.

Tabla 17: Matriz de datos porcentuales obtenidos de las dimensiones.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Dimensiones	5	4	3	2	1	Total
2	Relaciones con el profesorado						100%
3	Relaciones con las familias						100%
4	Relaciones con el alumnado						100%
5	Relaciones con entidades del MINEDU						100%
6	Condiciones laborales						100%
7	Realización profesional						100%
8	Beneficios laborales y remunerativos						100%
9	Organización						100%
10	Logros educativos						100%
11	Total						100%

Con el propósito de brindar una mejor lectura de los datos obtenidos, con respecto al grado de satisfacción en el trabajo de los cinco directores, se considero lo siguiente:

Tabla 18: Conclusión a partir de la escala.

Escala	Conclusión
Muy satisfecho	Satisfacción
Algo satisfecho	
Algo insatisfecho	Insatisfacción
Muy insatisfecho	

Fuente: Elaboración propia.

Para el tratamiento y análisis de los datos obtenidos del cuestionario “Identificación de satisfacción en el trabajo”, se utilizó el programa informático SPSS, para sistematizar y procesar la información.

Para ello, se aplicaron los siguientes análisis estadísticos: calculo de media, desviación estándar y porcentajes de las dimensiones relacionadas con el grado de satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas públicas del nivel secundario.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados para el análisis del grado de satisfacción, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación pero sobre todo la hipótesis de este trabajo. En primer lugar se realiza una descripción del contexto y de los sujetos de la investigación.

Luego se detallan los resultados sobre la sobrevaloración en las respuestas del cuestionario y comprobando con referencias de bibliografía y con observaciones personales del investigador, de los directores de escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, provincia de Sullana.

4.1 Marco referencial.

4.1.1 Descripción del contexto de investigación.

Según Dunin-Borkowski (2011, p. 23) el distrito de Lancones está ubicado al norte de la provincia de Sullana, en la Región Piura. Se creó mediante ley N° 2603, el 3 de diciembre de 1917. Tiene una superficie de 2 189 Km² y es el distrito con la mayor extensión de esta provincia.

Limita por el norte con el departamento de Tumbes y con la República del Ecuador, por el este con el distrito de Suyo (Ayabaca) y Las Lomas (Piura), por el sur con el distrito de Querecotillo (Sullana), y por el oeste con el distrito de Marcavelica (Sullana).

El relieve en este distrito es plano a ondulado. En las zonas cercanas al Reservorio de Poechos es bastante plano, con elevaciones que alcanzan los 200 m.s.n.m. En este distrito, el río Chira cursa sus aguas, por lo que se divide en dos márgenes, derecha e izquierda. Para acceder a esta última margen sólo existe trocha carrozable.

Con respecto a la educación, el distrito de Lancones cuenta con un total de 17 escuelas del nivel secundaria. Específicamente en la margen izquierda, donde se realizará el estudio, tal como señala Dunin-Borkowski (2011, p. 51), se encuentran 29 Instituciones Educativas: tres del nivel inicial, 21 de primaria y cinco de secundaria.

En la siguiente tabla, se detalla cada una de las instituciones educativas, las cuales han sido consideradas para este estudio:

Tabla 19: Instituciones educativas consideradas para el estudio.

IE	Lugar	Niveles a cargo
N° 14838	Encuentros de Romeros	Primaria y secundaria
N° 14817	Playas de Romeros	Inicial, primaria y secundaria
Sagrada Virgen del Carmen	La Peñita	Inicial, primaria y secundaria
N° 14812	Bocana de Pichones	Primaria y secundaria
Chilaco Pelados	Chilaco Pelados	Secundaria

Fuente: Elaboración propia.

El horario de enseñanza es de lunes a viernes por la mañana. Muchos de los estudiantes, sobre todo del nivel secundario, provienen de otros caseríos, los que se encuentran distanciados de la escuela. Para lo cual, utilizan como medio de transporte motocicleta o bicicleta, sin embargo, algunos estudiantes lo hacen a pie, debido a los escasos recursos económicos que poseen.

En las escuelas del nivel secundaria, asumen el cargo de directivo: cuatro mujeres y un varón. De estas escuelas, sólo una persona es responsable del nivel secundaria, el resto tienen a su cargo dos o tres niveles de la Educación Básica Regular respectivamente (inicial, primaria y secundaria).

Por otro lado, en cuatro de estas cinco escuelas, los directores tienen a cargo, es decir además de ejercer la docencia, deben cumplir la función directiva. Cuatro de estos directores tienen como lugar de origen la provincia de Sullana.

De las cinco escuelas consideradas, en tres de ellas, los directores y docentes permanecen en el lugar, dado la ausencia de medios de transportes. Sólo en las escuelas ubicadas en Bocana de Pichones y Chilaco Pelados, después de finalizado su jornada educativa diaria, retornan a Sullana.

El acceso a muchos caseríos se torna complicado, sobre todo en época de lluvias, dado que la vía de transporte es trocha carrozable. En la siguiente tabla se describen las distancias a los caseríos donde se encuentran estas escuelas.

Tabla 20: Distancia para acceder a las escuelas.

Recorrido	Distancia en (Km)	Medios de transportes	Carretera asfaltada
Piura - Sullana	39 Km	Bus, auto.	Si
Sullana – Chilaco Pelados	45 Km	Bus y auto.	Sólo 80%
Chilaco Pelados – Bocana de Pichones	22.2 Km	Camión	No
Chilaco Pelados – La Peñita	28.45 Km	Bus	No
La Peñita – Playas de Romero	10.25 Km	Bus y moto	No
Playas de Romero – Encuentros de Romeros	6.5 Km	Bus y moto	No

Fuente: Dunin-Borkowski (2011, p. 25 y 65)

En lo referente a las condiciones climatológicas, que puede afectar al desarrollo normal de las actividades escolares, Dunin-Borkowski (2011, p. 40) menciona que en esta zona la precipitación no es permanente a lo largo del año. Sin embargo, durante los meses de diciembre a abril, se registran precipitaciones y con ellas el incremento del caudal de los ríos y las quebradas.

4.1.2 Descripción de los sujetos de investigación.

Tal como se ha señalado anteriormente, esta investigación se ha realizado a cinco directores del nivel secundaria de escuelas públicas, de la margen izquierda del río Chira, los cuales fueron seleccionados de forma no aleatoria.

A continuación se detallan los análisis estadísticos para determinar la distribución de las principales variables socio demográfico de la investigación. Por la naturaleza descriptiva de nuestra investigación, se recogió información mediante encuestas.

Después de realizar un estudio teórico del tema se procedió a aplicar un cuestionario de datos generales para recoger información referida a nuestras variables de interés.

- ✓ Sexo
- ✓ Edad
- ✓ Estado civil
- ✓ Nivel o especialidad
- ✓ Formación para ser director
- ✓ Experiencia docente
- ✓ Experiencia directiva
- ✓ Nivel educativo
- ✓ Niveles a cargo
- ✓ Formas de acceso al cargo
- ✓ Horas dedicadas a la docencia

Género y edad

El siguiente análisis detalla la distribución de los docentes de acuerdo a género y edad:

Tabla 21: Datos de género.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	4	80%
Masculino	1	20%
Total	5	100



Figura 5: Distribución de edades.

Los resultados muestran una predominancia del género femenino en la dirección de los colegios, pues el 80% (4) de los directores son mujeres frente a un 20% (1) para los hombres.

En este contexto específico estudiado y por experiencia propia del investigador, se puede indicar que aquí se reflejan las representaciones que tiene el sistema educativo en general. La figura de ser profesor en escuelas de educación básica regular no es el objetivo principal que las familias desean para sus hijos, fundamentalmente los hombres.

Respecto a la edad, los resultados encontrados se detallan en la siguiente tabla y figura:

Tabla 22: Datos de edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 30	0	0%
30-40	1	20%
40 a más	4	80%
Total	5	100

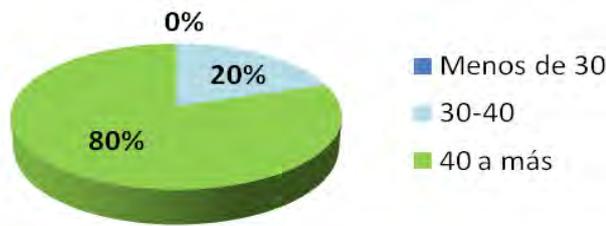


Figura 6: Distribución de edades.

Con respecto a la distribución de la edad de los directores encuestados se tiene cuatro directores, que representa el 80%, con una edad mayor a 40 años. Por otra parte hay un director con una edad entre 30 y 40 años.

Estado civil:

La siguiente tabla y figura detallan la distribución del estado civil para los directores que participan en la investigación:

Tabla 23: Datos de estado civil

	Frecuencia	Porcentaje
Casado	2	40%
Soltero	3	60%
Total	5	100

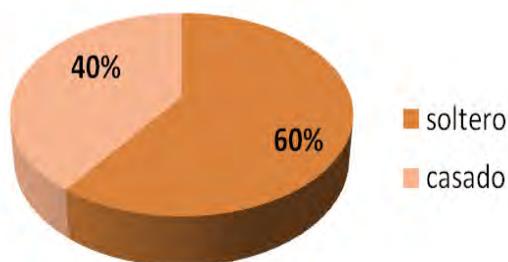


Figura 7: Distribución de estado civil.

Los resultados muestran que 2 directores que representan el 40% del total son casados y 3 son solteros los cuales representan el 60%. Al diferenciar por género del director se tiene que son las mujeres las que predominan en el estado civil soltero, el 67,67% de los directivos solteros son mujeres.

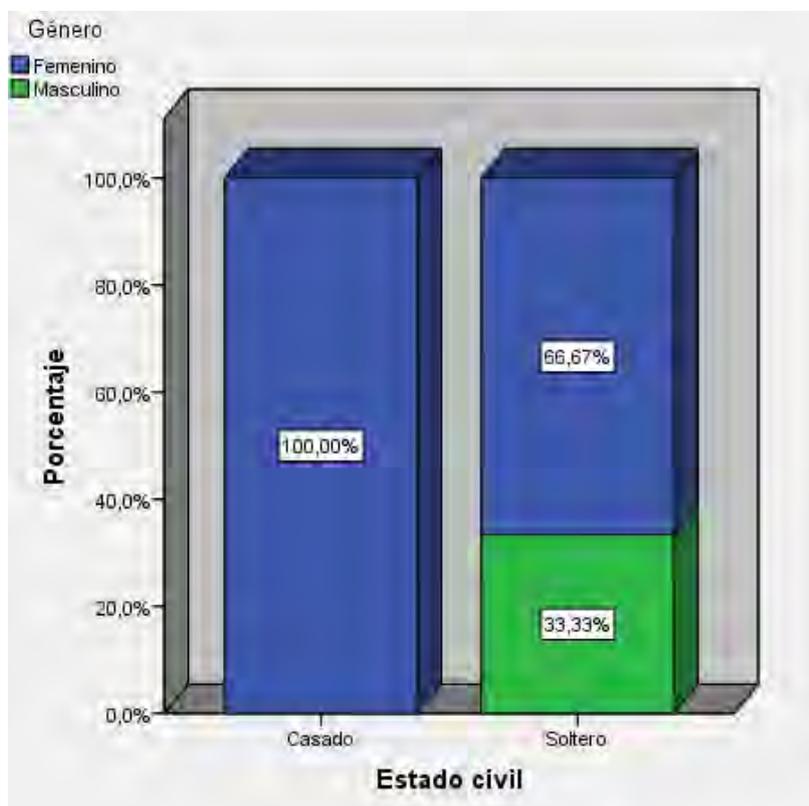


Figura 8: Distribución de estado civil según el género.

Nivel y/o especialidad al que pertenecen:

En lo referente al nivel al que pertenece, se obtuvo que el 20% es del nivel primaria, mientras que el 80%, del nivel secundaria. De estos docentes del nivel secundaria, uno es de Educación Física, una de Lengua y Literatura y dos de Ciencia Tecnología y Ambiente. Estos datos fueron referidos en el cuestionario de datos generales.

Tabla 24: Datos del nivel al que pertenece

	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	1	20%
Secundaria	4	80%
Total	5	100

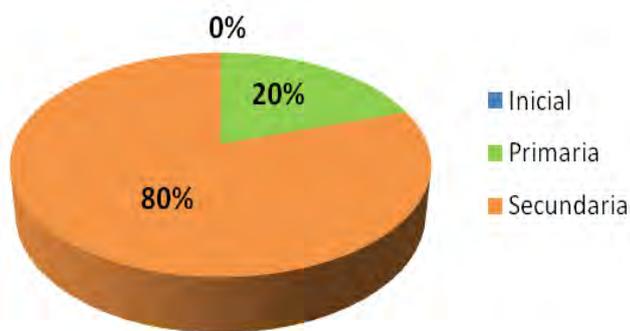


Figura 9: Distribución de nivel.

Mayor nivel de estudios completados:

Una variable importante para la buena gestión directiva es el nivel de formación académica que tiene, acreditada con títulos académicos. La siguiente tabla muestra la distribución para esta variable:

Tabla 25: Datos de nivel de estudios

	Frecuencia	Porcentaje
Bachiller	3	60%
Licenciado	1	20%
Máster	1	20%
Total	5	100%

A partir de los resultados se indica que el nivel académico que predomina en los directores de los colegios es el grado de bachiller con un 60% (3 de 5 directores). Sólo uno de los directores tiene un nivel superior de formación, como es una maestría, que representan el 20% del total.

Hoy en día para temas de acreditación y asegurar una adecuada gestión, se recomienda que los directivos deban acreditar formación de postgrado como lo es una maestría.

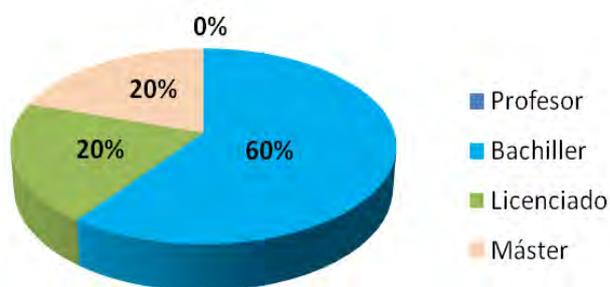


Figura 10: Distribución de estudios de mayor nivel completado.

Forma de acceso al cargo:

En las instituciones educativas públicas, para acceder al cargo de director se hace mediante dos modalidades, por nombramiento o por encargatura. En la siguiente tabla se muestran los resultados para esta variable.

Tabla 26: Datos de forma de acceso al cargo.

	Frecuencia	Porcentaje
Nombramiento	2	40%
Encargatura	3	60%
Total	5	100%

Mediante los resultados obtenidos se indica que 3 directores son nombrados mientras que los otros dos tienen la dirección por encargo. Esta es una de las situaciones que genera cierto malestar en los directores porque mediante la modalidad de encargatura, asume no sólo funciones administrativas sino también como docente.

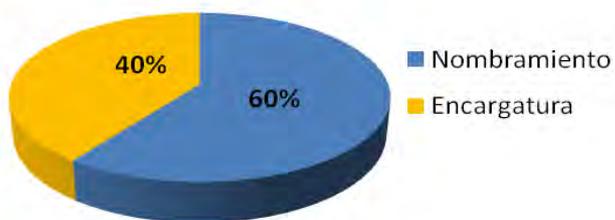


Figura 11: Distribución de forma de acceso al cargo.

Años de enseñanza y años en el cargo de dirección

Con respecto a los años de enseñanza, tres directores que representan el 60% tienen más de 20 años de experiencia docente. En el lado contrario se tiene 2 directores con una experiencia de 10 a 20 años, el cual representa el 40% del total.

Tabla 27: Datos de experiencia docente

	Frecuencia	Porcentaje
De 10 a 20	2	40%
Más de 20	3	60%
Total	5	100

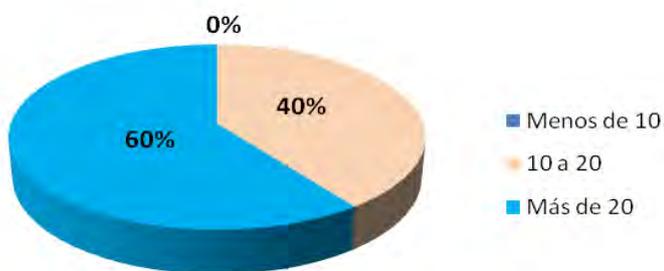


Figura 12: Distribución de experiencia docente.

La distribución de los años de ejercicio en el cargo mostró que la mayor parte de directores que participan en la investigación tiene más de 10 años con un 80% del total, en segundo lugar están los que tienen menos de 10 años, los cuales correspondieron a un 20% del total.

Tabla 28: Datos de experiencia directiva.

	Frecuencia	Porcentaje
De 10 a 20	2	40%
Más de 20	2	40%
Menos de 10	1	20%
Total	5	100%

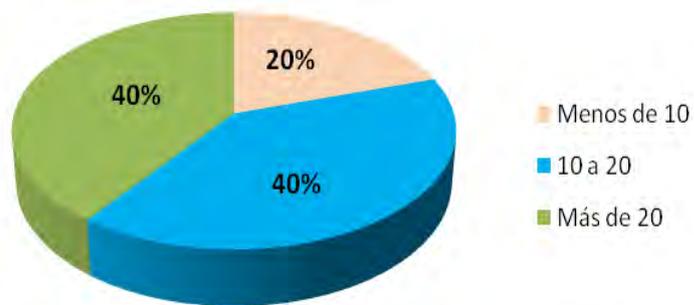


Figura 13: Distribución de experiencia directiva.

El siguiente gráfico detalla la distribución de la experiencia docente con los años de experiencia directiva:

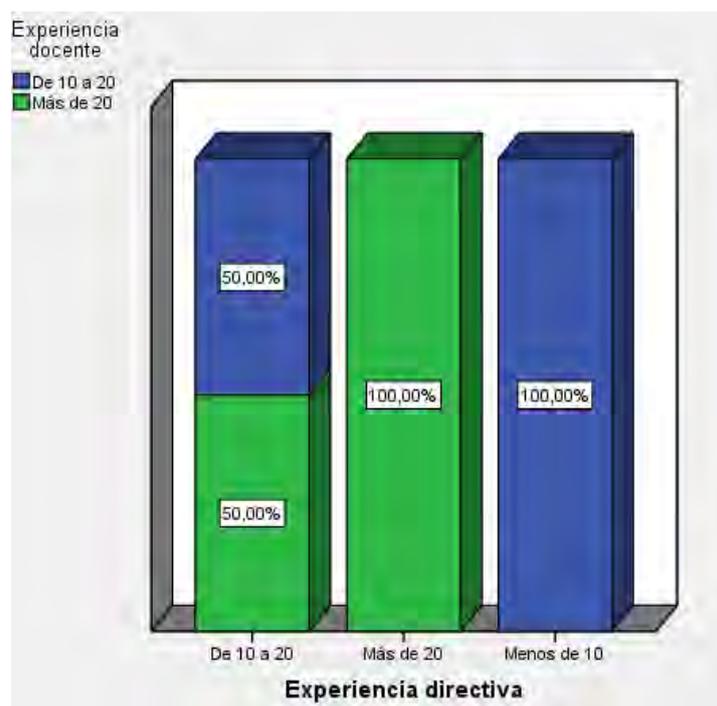


Figura 14: Distribución de experiencia docente y directiva.

Los resultados muestran que aquellos directores que tienen más de 20 años de experiencia directiva, el 100% de ellos también tiene más de 20 años de experiencia docente. Esto se debería a que los directores ejercen también, de manera paralela, la labor docente.

Horas dedicadas a la docencia y si está satisfecho de ejercer el cargo de director

La siguiente tabla detalla la distribución para la variable horas dedicadas a la docencia:

Tabla 29: Datos de horas dedicadas a la docencia.

	Frecuencia	Porcentaje
De 9 a 16	4	80%
Hasta 8	1	20%
Total	5	100%

Los resultados indican que cuatro docentes, que representan el 80% ejercen labor docente con horas que van de 9 a 16 y solo un director dicta clases en número de 8 horas. Estos resultados indican que los directores tienen que compartir su labor directiva con horas de docencia, esto de algún modo hace que los directores no puedan ejercer adecuadamente su labor directiva.

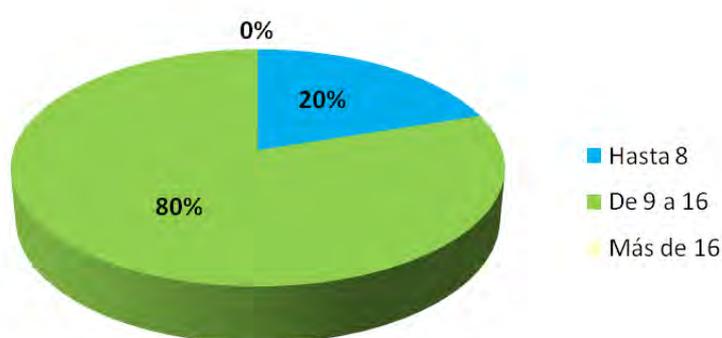


Figura 15: Distribución de horas dedicadas a la docencia.

En el cuestionario de datos generales se planteó una pregunta referida a la satisfacción, en el sentido general, que tiene el director al ejercer su cargo, la tabla siguiente detalla los resultados:

Tabla 30: Datos de satisfacción al ejercer la función directiva.

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
Total	5	100%

Los resultados muestran que los 5 directores se encuentran satisfechos con el ejercicio de la función directiva.

4.2 Resultados de la investigación.

4.2.1 Presentación de los resultados:

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante el cuestionario de identificación de satisfacción en el trabajo, aplicado a cinco directores de las instituciones del nivel secundaria, de la margen izquierda del río Chira.

La variable considerada en nuestro estudio es la satisfacción laboral, la cual ha sido abordada mediante nueve dimensiones. Para identificar el grado de satisfacción laboral, se ha considerado una escala tipo Likert (Muy satisfecho, algo satisfecho, ni satisfecho ni insatisfecho, algo insatisfecho, muy insatisfecho).

Para proceder al análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS en su versión 22 para el entorno Windows. En el estudio se realizaron análisis descriptivos tablas de frecuencias y tablas de contingencia para la descripción conjunta de dos variables.

En este apartado se expone la media, las desviaciones estándar y los porcentajes del grado de satisfacción en el trabajo, de los directores de escuelas públicas del nivel secundaria, en sus nueve dimensiones (factores):

1. Relaciones con el profesorado;
2. Relaciones con las familias;
3. Relación con el alumnado;
4. Relaciones con las entidades del MINEDU;
5. Condiciones laborales;
6. Realización profesional
7. Beneficios laborales y remunerativos;
8. Organización;
9. Logros educativos.

4.2.1.1 Consistencia interna de las nueve dimensiones

Por fiabilidad se entiende a la exactitud de los datos en el sentido de su estabilidad, repetición o precisión. Está dirigido esencialmente a demostrar la calidad de los instrumentos de recogida de datos, con la escala de medida utilizada.

El coeficiente Alfa de Cronbach expresa la consistencia interna o el grado de uniformidad y de coherencia entre las respuestas de los sujetos a cada una de las preguntas o ítems de cada dimensión o factor.

4.2.1.1.1 Relaciones con el profesorado

Esta dimensión está compuesta por siete ítems. El Alfa de Cronbach es excelente, pues al ser su valor de 0,897 indica que la escala utilizada es adecuada. La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 31: Fiabilidad de la dimensión 1.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,897	7

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	24,00	15,500	,710	,890
P2	24,00	13,000	,746	,877
P3	24,20	8,700	,973	,869
P4	23,80	13,700	,764	,876
P5	23,80	13,700	,764	,876
P6	23,40	14,300	,869	,873
P7	23,60	16,300	,471	,906

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como lo detalla la tabla anterior.

4.2.1.1.2 Relaciones con las familias

Esta dimensión está compuesta por siete ítems. El Alfa de Cronbach es excelente, pues al ser su valor de 0,941 indica que la escala utilizada es excelente. La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 32: Fiabilidad de la dimensión 2.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,941	7

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P8	24,20	17,200	,704	,942
P9	24,80	15,700	,803	,932
P10	25,00	17,000	,949	,932
P11	25,20	13,700	,936	,920
P12	24,40	15,300	,657	,949
P13	24,60	14,300	,901	,923
P14	24,60	14,300	,901	,923

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como lo detalla la tabla anterior.

4.2.1.1.3 Relaciones con el alumnado

Esta dimensión está compuesta por cinco ítems. El Alfa de Cronbach es excelente, pues al ser su valor de 0,881 indica que la escala utilizada es adecuada. La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 33: Fiabilidad de la dimensión 3.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	5

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P15	17,20	4,700	,593	,908
P16	17,40	4,300	,807	,837
P17	17,00	5,500	,778	,848
P18	16,80	5,700	,890	,842
P19	18,00	5,500	,778	,848

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como lo detalla la tabla anterior.

4.2.1.1.4 Relaciones con las entidades del MINEDU

Esta dimensión está compuesta por seis ítems. El Alfa de Cronbach es excelente, pues al ser su valor de 0,825 indica que la escala utilizada es adecuada. La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 34: Estadísticas de fiabilidad de la dimensión 4.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	6

Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P20	16,40	12,300	,706	,783
P21	16,00	9,500	,783	,750
P22	16,80	9,700	,746	,760
P23	15,80	14,200	,436	,827
P24	15,40	12,800	,593	,801
P25	16,60	11,800	,438	,837

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como lo detalla la tabla anterior.

4.2.1.1.5 Condiciones laborales

Esta dimensión está compuesta por ocho ítems. El Alfa de Cronbach es excelente, pues al ser su valor de 0,877 indica que la escala utilizada es adecuada. La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 35: Fiabilidad de la dimensión 5.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,922	8

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P26	24,00	47,500	,892	,899
P27	23,60	43,800	,887	,900
P28	23,40	48,300	,940	,896
P29	23,80	56,700	,454	,932
P30	23,80	43,700	,987	,889
P31	24,00	54,000	,837	,910
P32	23,80	60,200	,624	,926
P33	25,40	53,300	,508	,932

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como lo detalla la tabla anterior.

4.2.1.1.6 Realización profesional

Este factor está compuesto por nueve ítems. El Alfa de Cronbach para esta dimensión es excelente, pues al ser su valor de 0,800 indica que la escala utilizada es adecuada. La Tabla 36 muestra los resultados:

Tabla 36: Fiabilidad de la dimensión 6.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,800	8

Sin embargo, se ha omitido la pregunta: **P39**: El reconocimiento social que percibo como Director, para con ello mejorar la medida del Alfa de Cronbach tal como se indica en la siguiente tabla.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P34	30,20	20,700	-,144	,751
P35	30,60	12,800	,804	,554
P36	30,20	18,200	,498	,666
P37	31,20	11,200	,848	,520
P38	31,00	15,500	,568	,627
P39	30,40	24,300	-,645	,800
P40	30,60	17,300	,753	,641
P41	30,20	18,700	,362	,678
P42	30,80	11,200	,670	,582

4.2.1.1.7 Beneficios laborales y remunerativos

Esta dimensión está compuesta por cuatro ítems. El Alfa de Cronbach es excelente, pues al ser su valor de 0,939 indica que la escala utilizada es adecuada. La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 37: Fiabilidad de la dimensión 7.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	3

Sin embargo, se ha omitido la pregunta: **P46:** Reconocimiento económico por su rendimiento laboral, para con ello mejorar la medida del Alfa de Cronbach tal como lo indica la siguiente tabla:

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P43	9,20	6,700	,833	,358
P44	8,80	8,200	,888	,402
P45	9,40	8,300	,614	,542
P46	9,80	14,700	-,117	,939

4.2.1.1.8 Organización

Esta dimensión está compuesta por nueve ítems. El Alfa de Cronbach es excelente, pues al ser su valor de 0,707 indica que la escala utilizada es correcta. La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 38: Fiabilidad de la dimensión 8.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,707	8

Sin embargo, se ha omitido la pregunta **P49**: La existencia de un proyecto de trabajo y común y participativo, para con ello mejorar la medida del Alfa de Cronbach tal como lo indica la siguiente tabla:

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P47	32,40	8,300	,491	,523
P48	32,60	8,800	,678	,519
P49	32,80	9,700	-,028	,707
P50	32,20	9,200	,516	,547
P51	32,00	8,500	,626	,511
P52	32,00	11,500	-,269	,676
P53	33,20	6,700	,356	,580
P54	31,80	7,700	,921	,445
P55	32,20	10,200	,140	,605

4.2.1.1.9 Logros educativos

Este factor está compuesto por cinco ítems. El Alfa de Cronbach es excelente, pues al ser su valor de 0,797 indica que la escala utilizada es adecuada. La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 39: Fiabilidad de la dimensión 9.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,797	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P56	16,00	4,500	,430	,800
P57	15,20	2,700	,873	,642
P58	15,60	4,300	,701	,744
P59	15,60	3,300	,592	,768
P60	15,20	4,700	,464	,794

Asimismo, todos los ítems de esta dimensión son correctos. Esto porque al eliminarse algunos de los reactivos de este constructo el coeficiente del Alfa de Cronbach disminuye, tal como lo detalla la tabla anterior.

La siguiente tabla muestra un resumen estadísticos de Fiabilidad de las nueve dimensiones:

Tabla 40: Consolidado de fiabilidad de las dimensiones.

Dimensiones	Estadísticas de fiabilidad	
	Alfa de Cronbach	N de elementos
Relaciones con el profesorado	0.897	7
Relaciones con las familias	0.941	7
Relación con el alumnado	0.881	5
Relaciones con las entidades del MINEDU	0.825	6
Condiciones laborales	0.922	8
Realización profesional	0.8	8
Beneficios laborales y remunerativos	0.939	3
Organización	0.707	8
Logros educativo	0.797	5

4.2.1.2 Media y desviaciones estándar del grado de satisfacción en el trabajo por dimensiones

En la Tabla 41 y Figura 16 se detallan los promedios que alcanzan los directores en cada una de las nueve dimensiones, consideradas para indagar sobre el grado de satisfacción laboral de los directores de las escuelas pública del nivel secundario, de la margen izquierda del río Chira.

Tabla 41: Media y desviación estándar según las dimensiones.

	Media	Desviación estándar
RR con el profesorado	3,97	,61
RR con las familias	4,11	,65
RR con el alumnado	4,32	,56
RR con MINEDU	3,23	,67
Condiciones laborales	3,43	1,01
Realización profesional	3,80	,62
Beneficios laborales	3,27	1,28
Organización	4,10	,39
Logros educativos	3,88	,48

A partir de los resultados se puede indicar que la dimensión “Relaciones con el alumnado” es el que otorga mayor satisfacción con el trabajo directivo ya que tiene el promedio más alto (4,32). Le sigue la dimensión “Relaciones con las familias” con una media de 4,11 y la dimensión “Organización” con una media 4,10.

En el lado opuesto está la dimensión “Relaciones con entidades del MINEDU” que tiene una media de 3,23. Muy de cerca le sigue el la dimensión “Beneficios laborales y remunerativos” que tiene una media de 3,27.

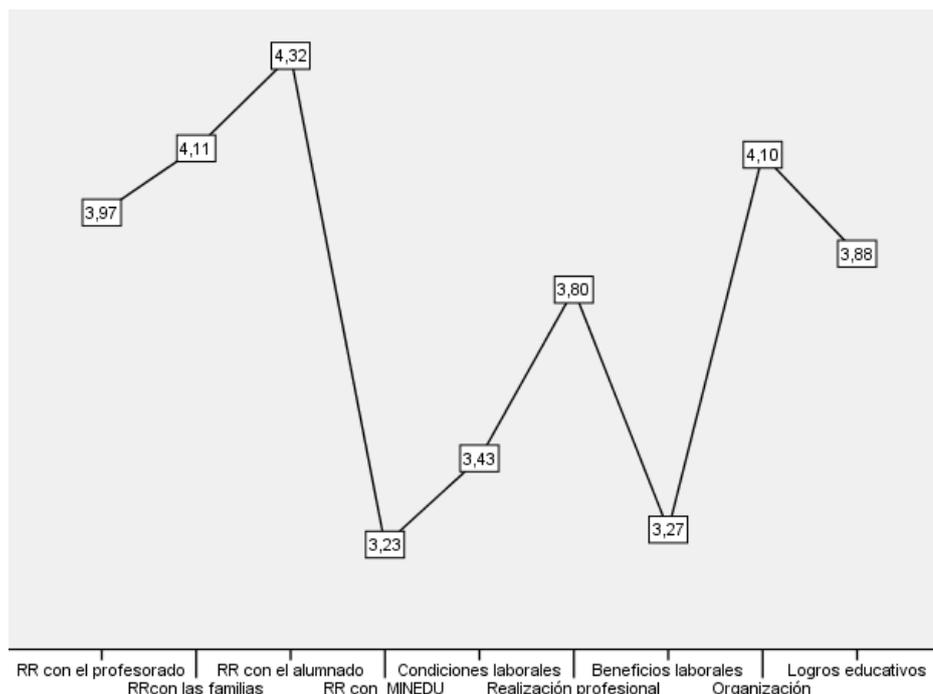


Figura 16: Media según las dimensiones.

4.2.1.3 Grado de satisfacción en el trabajo

4.2.1.3.1 Con respecto a las dimensiones

Grado de satisfacción con respecto a las relaciones con el profesorado

Las relaciones que tiene el director con el profesorado es una dimensión que se ha utilizado para medir qué satisfacción en el trabajo directivo está sintiendo en el ejercicio de su cargo, en cuestiones como: El grado de colaboración y la eficacia en el trabajo del equipo docente, el interés de los profesores en establecer proyectos, el reconocimiento y el clima afectivo de los docentes.

La siguiente tabla muestra los resultados:

Tabla 42: Grado de satisfacción según la dimensión 1.

	2	3	4	5	Media
P1: El grado de colaboración del personal docente	0 0.00%	1 20.00%	4 80.00%	0 0.00%	3.8
P2: La eficacia en el trabajo del equipo de docentes	0 0.00%	2 40.00%	2 40.00%	1 20.00%	3.8
P3: El grado de interés del profesorado en establecer proyectos de innovación y mejora	1 20.00%	2 40.00%	0 0.00%	2 40.00%	3.6
P4: El reconocimiento por parte del profesorado del esfuerzo que empleo en el cargo directivo	0 0.00%	1 20.00%	3 60.00%	1 20.00%	4
P5: El nivel de participación y colaboración del profesorado con mi trabajo	0 0.00%	1 20.00%	3 60.00%	1 20.00%	4
P6: El clima afectivo con los docentes	0 0.00%	0 0.00%	3 60.00%	2 40.00%	4.4
P7: El respeto a las aportaciones de cada profesor al desarrollo de la escuela	0 0.00%	0 0.00%	4 80.00%	1 20.00%	4.2
Total	1 2.86%	7 20.00%	19 54.29%	8 22.86%	

Considerando:

1 = Totalmente insatisfecho
2 = Algo insatisfecho
3 = Ni satisfecho ni insatisfecho
4 = Algo satisfecho
5 = Totalmente satisfecho

Los resultados indican que los ítems que mayor satisfacción le da al director es el clima afectivo con los docentes. Asimismo, están los ítems referidos al respeto a las aportaciones del profesorado al desarrollo de la escuela, el reconocimiento por parte del profesorado hacia el esfuerzo que demanda el cargo directivo así como la participación de los profesores con el trabajo directivo.

Finalmente, de manera general se indica que los cinco directores de las escuelas públicas del nivel secundarias de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, provincia de Sullana presentan Satisfacción en el trabajo con la dimensión **Relaciones con el profesorado** en un porcentaje de satisfacción moderada del 54,29% y una satisfacción alta del 22,86%. Tal como se muestra en la siguiente figura:



Figura 17: Grado de satisfacción con respecto a las relaciones con el profesorado.

Grado de satisfacción con respecto a las relaciones con las familias

La complejidad de la sociedad en el mundo actual, sus crisis, las exigencias del mercado de trabajo, los cambios de paradigmas y, los cambios de valores y de referenciales de la familia hicieron germinar, también en la educación en Perú, discusiones y reglamentos sobre la importancia de los padres y madres de familia en la participación de la gestión de la escuela.

La siguiente tabla detalla los resultados de los reactivos del factor Relaciones con las familias:

Tabla 43: Grado de satisfacción según la dimensión 2.

	2	3	4	5	Media
P8: El grado de ayuda que ejerzo en las familias gracias al cargo directivo	0 0.00%	0 0.00%	2 40.00%	3 60.00%	4.6
P9: El interés, participación y colaboración de las familias	0 0.00%	1 20.00%	3 60.00%	1 20.00%	4
P10: La participación de los padres en la resolución de problemas	0 0.00%	1 20.00%	4 80.00%	0 0.00%	3.8
P11: La preocupación de los padres por el estudio de sus hijos	1 20.00%	0 0.00%	4 80.00%	0 0.00%	3.6
P12: El reconocimiento de mi trabajo por los padres y las madres de familia	0 0.00%	1 20.00%	1 20.00%	3 60.00%	4.4
P13: Las relaciones entre padres y profesores	0 0.00%	1 20.00%	2 40.00%	2 40.00%	4.2
P14: El respeto de los padres hacia las competencias de los docentes y la dirección	0 0.00%	1 20.00%	2 40.00%	2 40.00%	4.2
Total	1 2.86%	5 14.29%	18 51.43%	11 31.43%	

A partir de los resultados, se puede decir que es la ayuda que puede ofrecer a las familias, el reconocimiento que obtiene por parte de ellas, las relaciones entre padres y profesorado y el respeto de los padres hacia las competencias del directivo y profesorado, lo que mayor satisfacción laboral otorga.

Por otra parte, de manera general se indica que los cinco directores de las escuelas públicas del nivel secundarias de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, provincia de Sullana presentan Satisfacción en el trabajo con la dimensión Relaciones con las familias en un porcentaje de satisfacción moderada del 51.43% y una satisfacción alta del 31,43% (ver Figura 18).

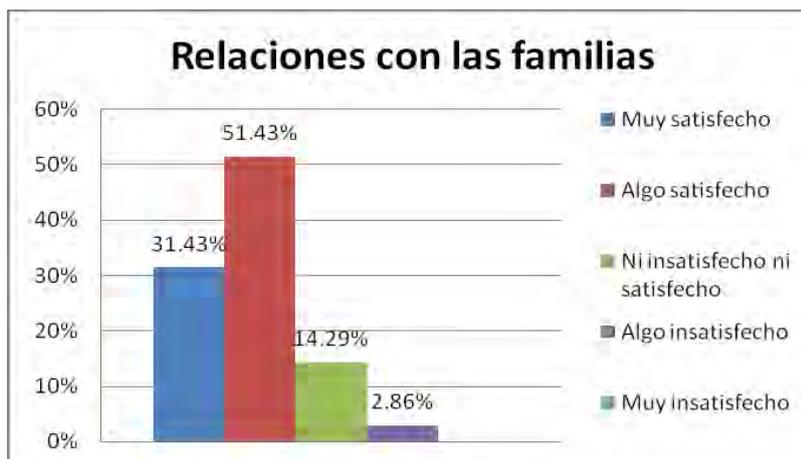


Figura 18: Nivel de satisfacción con respecto a las relaciones con las familias.

Grado de satisfacción con respecto a la relación con el alumnado

El elemento fundamental y prioritario en la institución escolar, tanto en el proceso como en los resultados, es el alumnado. Una gestión preocupada por una educación de calidad debe perseguir una buena interacción con sus estudiantes. Esto engloba asuntos como: motivación, flexibilidad participación, convivencia, normas, derechos y deberes.

Cabe señalar que, los estudiantes, principalmente del nivel secundario, provienen de otros caseríos, que distan de una a dos horas de la escuela. Además, los varones se dedican a trabajar cuando hay campañas de cosecha, lo cual genera una ausencia en la escuela. La Tabla 44 detalla los resultados encontrados para esta dimensión.

Estos resultados indican que la mayor satisfacción del trabajo del director está en el grado de aceptación de los alumnos, le sigue la flexibilidad y apertura que tiene el director hacia los alumnos. Es decir, lo que mayor satisfacción laboral le da al director es la aceptación de los alumnos y lograr una buena convivencia con ellos.

Tabla 44: Grado de satisfacción según la dimensión 3.

	3	4	5	Media
P15: El nivel de interés, participación y colaboración de los alumnos/as con el centro	1 20%	1 20%	3 60%	4.4
P16: El respeto a las normas de convivencia dentro de la escuela por parte de los alumnos	1 20%	2 40%	2 40%	4.2
P17: La flexibilidad y apertura que poseo ante las iniciativas y participación de los alumnos en la escuela	0 0%	2 40%	3 60%	4.6
P18: El grado de aceptación que tengo entre los alumnos	0 0%	1 20%	4 80%	4.8
P19: La dedicación e interés de los alumnos por el estudio	2 40%	3 60%	0 0%	3.6
Total	4 16%	9 36%	12 48%	

De manera general, se indica que los cinco directores de las escuelas públicas del nivel secundaria presentan Satisfacción en el trabajo con la dimensión Relación con los alumnos en un porcentaje de satisfacción moderada del 36% y una satisfacción alta del 48%, siendo esta la más alta, tal como se muestra en la Figura 19.



Figura 19: Nivel de satisfacción con respecto a las relaciones con el alumnado.

Grado de satisfacción con respecto a las relaciones con entidades del MINEDU

El clima de interacción entre el equipo directivo y las diferentes dependencias descentralizadas del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU), tienen influencia en el comportamiento y los sentimientos de las personas; sobre todo en el desempeño de la gestión de la escuela y posibilitando una mejor satisfacción en el trabajo de la dirección. La tabla siguiente detalla los resultados para esta dimensión:

Tabla 45: Satisfacción según la dimensión 4.

	1	2	3	4	5	Media
P20: El soporte técnico pedagógico brindado por las entidades descentralizadas del MINEDU	0	1	3	1	0	3
	0.00%	20.00%	60.00%	20.00%	0.00%	
P21: Los canales de comunicación utilizados por las entidades del MINEDU	0	1	2	1	1	3.4
	0.00%	20.00%	40.00%	20.00%	20.00%	
P22: El apoyo brindado por los especialistas para el manejo de conflictos	1	1	2	1	0	2.6
	20.00%	20.00%	40.00%	20.00%	0.00%	
P23: Las políticas educativas planteadas por el MINEDU	0	0	2	3	0	3.6
	0.00%	0.00%	40.00%	60.00%	0.00%	
P24: Respeto al cumplimiento de las normas establecidas	0	0	1	3	1	4
	0.00%	0.00%	20.00%	60.00%	20.00%	
P25: La ayuda e información que recibe de los especialistas	1	0	3	1	0	2.8
	20.00%	0.00%	60.00%	20.00%	0.00%	
Total	2	3	13	10	2	
	6.67%	10.00%	43.33%	33.33%	6.67%	

El apoyo brindado para el manejo de conflictos en la escuela y la ayuda e información que recibe de los especialistas, son los aspectos que menor grado de satisfacción le otorga al director. Un aspecto importante, para esta insatisfacción, está en la carencia de apoyo de especialistas, por parte de la Unidad de Gestión Educativa Local de Sullana, para el manejo de conflictos.

En esa línea, se indica que, de manera general, los cinco directores de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, provincia de Sullana presentan Satisfacción en el trabajo con la dimensión **Relaciones con entidades del MINEDU** en un porcentaje de satisfacción moderada del 33.33% y una satisfacción alta del 6.67%.



Figura 20: Nivel de satisfacción con respecto a las relaciones con entidades del MINEDU.

Esto se debe a que la orientación brindada por los especialistas de estas entidades resulta insuficiente o es escasa debido a la lejanía y poca accesibilidad al lugar donde se encuentran estas escuelas. Por otro lado, las notificaciones o documentos, enviadas por los representantes de estas entidades, llegan a destiempo.

Grado de satisfacción con respecto a las condiciones laborales

El grado de satisfacción en el trabajo con relación a las Condiciones laborales engloba el nivel de estructura organizativa de la escuela en los siguientes aspectos:

- Existencia de objetivos de la escuela claramente definidos y planeamientos adecuados de las tareas;
- Organización académica de la escuela y proyecto participativo;

- Clima de las reuniones y nivel de diálogo y colaboración dentro del equipo directivo;
- Disponibilidad de recursos materiales y tecnológicos;

Tabla 46: Grado de satisfacción según la dimensión 5.

	1	2	3	4	5	Media
P26: El número de horas que me reducen como consecuencia de asumir el cargo directivo	1 20%	0 0%	0 0%	4 80%	0 0%	3.4
P27: El nivel de autonomía del que dispongo para la gestión del centro	1 20%	0 0%	0 0%	2 40%	2 40%	3.8
P28: Las oportunidades que me ofrece el cargo directivo de promocionar en mi vida profesional	0 0%	1 20%	0 0%	2 40%	2 40%	4
P29: Las condiciones materiales en que realizo mi trabajo	0 0%	1 20%	1 20%	2 40%	1 20%	3.6
P30: El ambiente físico que me permite trabajar con mis alumnos.	1 20%	0 0%	0 0%	3 60%	1 20%	3.6
P31: La disposición de suficiente tiempo libre	0 0%	1 20%	1 20%	3 60%	0 0%	3.4
P32: La ubicación del centro de trabajo	0 0%	0 0%	2 40%	3 60%	0 0%	3.6
P33: La disposición de suficiente tiempo libre para la familia	3 60%	0 0%	1 20%	1 20%	0 0%	2
Total	6 15%	3 7.5%	5 12.5%	20 50%	6 15%	

Los resultados de la Tabla 46 indican que los ítems que mayor satisfacción le da al director son aquellos referidos a la posibilidad que tiene el director de promocionarse en su vida profesional.

En lo que se refiere a lo que menor satisfacción le otorga se encuentra el no tener tiempo libre para la familia. Esto debido a la lejanía donde se encuentran estas escuelas, las deficientes vías de acceso y al escaso medio de transporte. Además que, la mayoría de los docentes no radican en la zona donde se encuentra la escuela, sino en la provincia de Sullana.

En esa línea, se indica que, de manera general, los cinco directores de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, presentan Satisfacción en el trabajo con la dimensión **Condiciones laborales** en un porcentaje de satisfacción moderada del 50% y una satisfacción alta del 15%.

En la siguiente figura se muestran estos resultados:

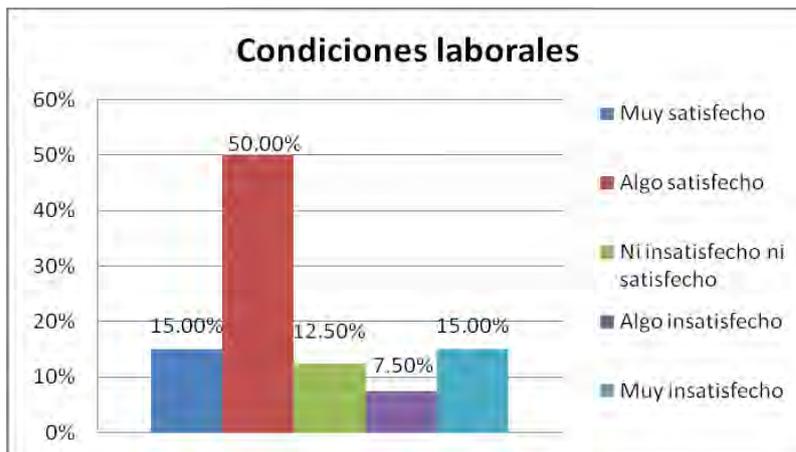


Figura 21: Nivel de satisfacción con respecto a las condiciones laborales.

Grado de satisfacción con respecto a la realización profesional

La realización profesional del director de una institución educativa es una dimensión que se ha utilizado para medir qué satisfacciones en el trabajo está sintiendo en el ejercicio de su cargo, en cuestiones como: capacidad de ser creativo; autonomía; condiciones materiales; reconocimiento social; tensión en el trabajo; posibilidades de formación y su desempeño en la función que ocupa.

La siguiente tabla muestra los resultados:

Tabla 47: Grado de satisfacción según la dimensión 6.

	1	2	3	4	5	Media
P34: Las posibilidades que me ofrecen el cargo de Director para ser creativo y disfrutar de mi trabajo.	0	0	1	2	2	4.2
	0%	0%	20%	40%	40%	
P35: Las oportunidades que tengo para ejecutar iniciativas y desarrollar mis capacidades.	0	1	0	3	1	3.8
	0%	20%	0%	60%	20%	
P36: La libertad y autonomía que me ofrece el cargo de Director para tomar decisiones.	0	0	0	4	1	4.2
	0%	0%	0%	80%	20%	
P37: El desempeño cotidiano del cargo.	1	0	1	3	0	3.2
	20%	0%	20%	60%	0%	
P38: La tensión que admite mi trabajo.	0	1	1	3	0	3.4
	0%	20%	20%	60%	0%	
P40: El tiempo que dispongo para realizar mis tareas.	0	0	1	4	0	3.8
	0%	0%	20%	80%	0%	
P41: Mi preparación profesional para desempeñar el cargo.	0	0	0	4	1	4.2
	0%	0%	0%	80%	20%	
P42: La forma de acceder al cargo.	1	0	0	3	1	3.6
	20%	0%	0%	60%	20%	
Total	2	2	4	26	6	
	5%	5%	10%	65%	15%	

Los resultados indican que los ítems que mayor satisfacción la dan al director son las posibilidades que le ofrecen el cargo para ser creativo y disfrutar del trabajo de director, en esa misma línea están la libertad y autonomía que le ofrece el cargo para tomar decisiones y la preparación profesional para desempeñar el cargo de Director.

Finalmente, se indica que, de manera general, los cinco directores de las escuelas públicas de los niveles secundarios de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, provincia de Sullana presentan Satisfacción en el trabajo con la dimensión **Realización profesional** en un porcentaje de satisfacción moderada del 65% y una satisfacción alta del 15%. En la Figura 22 se pueden visualizar estos resultados.



Figura 22: Nivel de satisfacción con respecto a la realización profesional.

Grado de satisfacción con respecto a los beneficios laborales y remunerativos

Un aspecto importante en toda labor profesional está en los beneficios laborales y remunerativos, pues otorga al directivo una estabilidad económica y emocional; influyendo en el desempeño de la gestión de la escuela y posibilitando una mejor satisfacción en el trabajo de la dirección. La tabla siguiente muestra los resultados:

Tabla 48: Grado de satisfacción según la dimensión 7.

	1	2	3	4	5	Media
P43: El salario que recibo se corresponde con la labor que realizó	1	0	2	1	1	3.2
	20%	0%	40%	20%	20%	
P44: Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	0	1	1	2	1	3.6
	0%	20%	20%	40%	20%	
P45: Me reconocen el esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias	0	3	0	1	1	3
	0%	60%	0%	20%	20%	
Total	1	4	3	4	3	
	6.67%	26.67%	20%	26.67%	20%	

Los resultados muestran que los directores no están satisfechos con esta dimensión. El ítem que menos satisfacción otorga a los directores está referido a que no le reconocen el esfuerzo que hace al trabajar más de las horas reglamentarias. Además, del ítem referido al salario que percibe, el cual no se corresponde a la labor que ellos realizan.

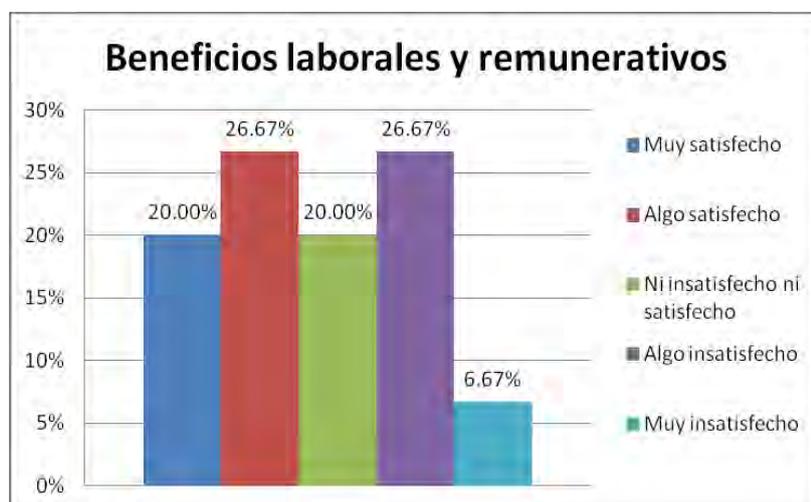


Figura 23: Nivel de satisfacción con respecto a beneficios laborales y remunerativos.

En esa misma línea, se indica que, de manera general, los cinco directores considerados para esta investigación, presentan Satisfacción en el trabajo con la dimensión **Beneficios laborales y remunerativos** en un porcentaje de satisfacción moderada del 26.67% y una satisfacción alta del 20% (ver Figura 23).

Grado de satisfacción con respecto a la organización

Cada vez más, el trabajo en grupo es característico de las personas y organizaciones que aprenden. Trabajar efectivamente en equipo es una de las habilidades consideradas más valiosas para quien se enfrenta al mercado del trabajo. De ahí la importancia de la medición del grado de satisfacción en el trabajo en la relación con la organización y funcionamiento de los equipos de trabajo.

Asimismo, el cuerpo docente tiene un papel fundamental en la participación de la vida de la escuela. Esa intervención se sitúa no solamente en el ámbito de las discusiones y de la elaboración del proyecto educativo institucional sino también, en las decisiones y en la responsabilidad de las acciones que vayan a producir una gestión pedagógica, que atienda a las exigencias y necesidades de los alumnos de nuestro tiempo.

En la siguiente tabla se detallan los resultados:

Tabla 49: Grado de satisfacción según la dimensión 8.

	1	3	4	5	Media
P47: La existencia de objetivos de la escuela claramente definidos	0 0%	1 20%	3 60%	1 20%	4
P48: La planificación adecuada de las tareas	0 0%	1 20%	4 80%	0 0%	3.8
P50: La organización académica de mi escuela	0 0%	0 0%	4 80%	1 20%	4.2
P51: La coordinación del profesorado en aspectos fundamentales	0 0%	0 0%	3 60%	2 40%	4.4
P52: El clima de las reuniones	0 0%	0 0%	3 60%	2 40%	4.4
P53: La disponibilidad de recursos materiales (espacios, mobiliario, aulas, etc.) en mi escuela	1 20%	1 20%	3 60%	0 0%	3.2
P54: La disponibilidad de recursos tecnológicos (proyector multimedia, laptops, televisor, etc.) en mi escuela	0 0%	0 0%	2 40%	3 60%	4.6
P55: Uso eficiente del tiempo en la escuela	0 0%	0 0%	4 80%	1 20%	4.2
Total	1 2.5%	3 7.5%	26 65.0%	10 25.0%	

Los resultados indican que la mayor satisfacción laboral del director se logra a través de la disponibilidad de recursos tecnológicos así como el clima de las reuniones, la coordinación con los docentes y el uso eficiente del tiempo en la escuela.

Estos resultados, indican que, de manera general, los cinco directores de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira, del distrito de Lancones, presentan Satisfacción en el trabajo con la dimensión **Organización** en un porcentaje de satisfacción moderada del 65% y una satisfacción alta del 25% (ver Figura 24).



Figura 24: Nivel de satisfacción con respecto a la organización.

Grado de satisfacción con respecto a los logros educativos

El elemento fundamental y prioritario en la institución escolar, tanto en el proceso como en los resultados son los logros académicos de los alumnos. Una gestión preocupada por una educación de calidad debe perseguir un buen desempeño académicos de sus alumnos.

Por otro lado, los resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes 2013, evidencia que los estudiantes del nivel primario del distrito de Lancones mostraron menos progreso en los niveles de aprendizaje, en relación a lo obtenido en el año 2012.

La Tabla 59 se detalla los resultados encontrados para esta dimensión. Se muestra que, los reactivos que mayor satisfacción le da al director, son la atención brindada a la diversidad de potencialidades de los alumnos y la práctica adecuada de valores en los alumnos.

Tabla 50: Grado de satisfacción según la dimensión 9.

	3	4	5	Media
P56: El nivel de aprendizajes alcanzados por los estudiantes	3 60.00%	2 40.00%	0 0.00%	3.4
P57: Atención a diversidad de potencialidades de los estudiantes	1 20.00%	2 40.00%	2 40.00%	4.2
P58: El grado de cumplimiento de los aprendizajes fundamentales	1 20.00%	4 80.00%	0 0.00%	3.8
P59: Fomento de estrategias que ayuden al emprendimiento	2 40.00%	2 40.00%	1 20.00%	3.8
P60: Adecuada práctica de valores de los estudiantes	0 0.00%	4 80.00%	1 20.00%	4.2
Total	7 28%	14 56%	4 16%	

Asimismo, se indica que, de manera general, los cinco directores de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, provincia de Sullana presentan Satisfacción en el trabajo con la dimensión **Logros educativos** en un porcentaje de satisfacción moderada del 56% y una satisfacción alta del 16%.



Figura 25: Nivel de satisfacción con respecto a los logros educativos.

4.2.1.3.2 Con respecto al objetivo general

En la Tabla 51 se observa el grado de satisfacción, según las nueve dimensiones, de los cinco directores, de las escuelas públicas, del nivel secundaria, de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones, provincia de Sullana

A nivel global, observando los resultados descriptivos obtenidos, se puede afirmar que existe una evidente tendencia hacia la calificación mucha satisfacción (5) y algo de satisfacción (4). Presentan mucha satisfacción en las relaciones con el alumnado (48%); algo de satisfacción en las dimensiones realización profesional (65%), organización (65%) y logros educativos (56%).

Tabla 51: Grado de satisfacción según las dimensiones.

Dimensiones/Escalas	5	4	3	2	1
Relaciones con el profesorado	22.86%	54.29%	20.00%	2.86%	0.00%
Relaciones con las familias	31.43%	51.43%	14.29%	2.86%	0.00%
Relaciones con el alumnado	48.00%	36.00%	16.00%	0.00%	0.00%
Relaciones con entidades del MINEDU	6.67%	33.33%	43.33%	10.00%	6.67%
Condiciones laborales	15.00%	50.00%	12.50%	7.50%	15.00%
Realización profesional	15.00%	65.00%	10.00%	5.00%	5.00%
Beneficios laborales y remunerativos	20.00%	26.67%	20.00%	26.67%	6.67%
Organización	25.00%	65.00%	7.50%	0.00%	2.50%
Logros educativos	16.00%	56.00%	28.00%	0.00%	0.00%

N=5

Aunque para una mejor lectura de los resultados se podría agrupar las categorías “algo satisfecho” y “muy satisfecho”, como un nivel de satisfacción y las categorías “insatisfecho” y “muy insatisfecho” como otro nivel de insatisfacción.

Esto basado en el método TTB (Top Two Box) y BTB (Bottom Two Box), que considera la suma de los dos porcentajes positivos o negativos obtenidos en una dimensión o factor.

Así pues, en los ítems de las preguntas del cuestionario que tienen relación con la responsabilidad de los directores, éstos tienden a responder con un mayor grado de satisfacción en el trabajo. Los porcentajes con mayor grado de satisfacción de los directores, considerando el TTB, tenemos: Organización 90%; Relación con el alumnado 84%; Relación con las familias 82.86% y Realización profesional 80%; Relación con el profesorado 77.15% y Logros educativos 72%. (Ver Tabla 52)

En los ítems donde los directores no tienen mucha responsabilidad, el grado de satisfacción en el trabajo, se presenta con porcentajes menores. (Condiciones laborales 65%; Beneficios laborales y remunerativos 46.67% y Relaciones con entidades del MINEDU 40%). (Ver Tabla 52)

Tabla 52: Agrupación de datos obtenidos.

Dimensiones	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho
Relaciones con el profesorado	77.14%	20.00%	2.86%
Relaciones con las familias	82.86%	14.29%	2.86%
Relaciones con el alumnado	84.00%	16.00%	0.00%
Relaciones con entidades del MINEDU	40.00%	43.33%	16.67%
Condiciones laborales	65.00%	12.50%	22.50%
Realización profesional	80.00%	10.00%	10.00%
Beneficios laborales y remunerativos	46.67%	20.00%	33.33%
Organización	90.00%	7.50%	2.50%
Logros educativos	72.00%	28.00%	0.00%
Total	70.85%	19.07%	10.08%

Nota. Satisfecho (Muy Satisfecho + algo satisfecho); Insatisfecho (Algo insatisfecho + insatisfecho); Neutral (Ni satisfecho ni insatisfecho).

Con ello, puede afirmarse que los directores, considerados para esta investigación, de acuerdo a los datos obtenidos en el cuestionario, demuestran en su conjunto un perfil de satisfacción en el trabajo de un 70.85% (muchoa satisfacción + algo de satisfacción), un 10.08% de insatisfacción y, un 19.07% ni de satisfacción ni de insatisfacción en el trabajo.

4.2.2 Análisis de la discusión de los resultados:

A continuación, se analizan los resultados obtenidos de los cinco directores, de las escuelas públicas del nivel secundaria, de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones. Dicho análisis se ha realizado a partir de las nueve dimensiones comprendidas en el estudio, en función de los objetivos planteados en la investigación

Se considera la satisfacción laboral como la actitud de la persona con su trabajo. Cavalcante (2004, p. 176) señala que la satisfacción en el trabajo es un aporte valiosísimo para la evaluación de las fortalezas y debilidades de la gestión de las instituciones educativas secundaria públicas.

A partir de los resultados, se expresa el grado de satisfacción en el trabajo que perciben los directores de escuelas públicas, del nivel secundaria. Se puede afirmar que existe una evidente tendencia hacia la calificación de “algo insatisfecho” y “mucho satisfacción” en las dimensiones organización, relaciones con el alumnado, relaciones con familias y realización profesional; y cierta tendencia de algo de insatisfacción en los beneficios laborales y remunerativos, resultado que se obtuvo del cuestionario aplicado.

En relación al objetivo general que es identificar el grado de satisfacción en el trabajo de los directores, se obtuvo un 70.85% de satisfacción, siendo un porcentaje cercano al 82% encontrado por Tejero y Fernández (2009) y algo más alejado del 54% que manifiestan Caballero y Salvador (2004).

A partir de ello, se acepta la hipótesis planteada en nuestro estudio, dado que de manera global, los directores de las escuelas públicas, del nivel secundaria, considerados para este estudio, evidencian satisfacción moderada en el trabajo que realizan.

Con relación a los objetivos específicos, conviene analizar los resultados obtenidos desde cada una de las dimensiones de la satisfacción en el trabajo que han sido consideradas.

En lo que respecta a las relaciones personales de los directivos de estas escuelas públicas del nivel secundaria, se ha considerado los siguientes ámbitos: el profesorado, las familias, el alumnado y las entidades descentralizadas del Ministerio de Educación, tales como la UGEL Sullana y la RED Lancones.

En las relaciones con el alumnado, las familias y el profesorado, se muestra una satisfacción. Armas (1996) ya había destacado como motivos de satisfacción en la dirección escolar, el apoyo de las familias y del profesorado.

Los ítems que alcanzan una media superior a cuatro puntos son, del ámbito relaciones con el profesorado: P6 (4.4) y P7 (4.2); del ámbito relaciones con las familias: P8 (4.6), P12 (4.4), P13 (4.2) y P14 (4.2); del ámbito relaciones con el alumnado: P15, (4.4), P16 (4.2), P17 (4.6) y P18 (4.8).

En cuanto a las relaciones con entidades del MINEDU, los resultados evidencian una regular satisfacción, con una tendencia neutral, “ni insatisfacción ni satisfacción”. Esto se debería a la falta de apoyo de estas entidades descentralizadas del MINEDU e inadecuados procedimientos de las políticas educativas, que no consideran las necesidades específicas para este tipo de escuelas rurales y fronterizas.

De los seis ítems que corresponden a las relaciones con entidades del MINEDU, dos presentan una media inferior a tres puntos, el ítem P22 (2.6), que refiere el apoyo brindado por los especialistas para el manejo de conflictos y el ítem P25 (2.8), referido a la ayuda e información de los especialistas.

En líneas generales los cinco directores de las escuelas públicas del nivel secundario, con respecto a las relaciones personales evidencian una satisfacción de 71%, siendo las relaciones con el alumnado, las familias y el profesorado los ámbitos que más han valorado.

En lo que respecta a la dimensión condiciones laborales, los directores reflejan “algo de satisfacción”. Esto debido a que el ambiente físico le permite trabajar con los estudiantes. Además, estas escuelas cuentan con un aula de innovación, gracias al apoyo de proyectos de cooperación internacional. Aunque sólo dos, de estas escuelas, han sido beneficiadas con el acceso de internet, a través del MINEDU.

Sin embargo, de los ocho ítems considerados para esta dimensión, sólo uno tiene una media inferior a tres puntos, el ítem P33 (2.0), referido a la disposición de suficiente tiempo libre para la familia.

Los resultados obtenidos se relacionan con lo que obtuvo Herzberg, quien manifestó la importancia de cuidar los factores relativos a la infraestructura, lo que significa que las condiciones laborales son importantes en la medida que contribuyan a la mejora de la labor educativa.

En cuanto a la realización profesional, los directores reflejan “algo de satisfacción” principalmente con el tiempo que dispone para realizar su labor y con la preparación profesional para desempeñar el cargo asignado. Entre los aspectos que influyen en la insatisfacción se encuentra el desempeño cotidiano y la forma de acceder al cargo, lo que indica dos puntos preocupantes y que requieren atención inmediata, por parte de las instituciones competentes.

En lo que respecta a la dimensión beneficios laborales y remunerativos, que perciben los directores es de regular satisfacción y una tendencia a “algo de satisfacción” por la labor que realizan. Caballero y Salvador (2004) menciona que el complemento económico contribuye cierta insatisfacción en los directivos.

Con respecto a la dimensión organización, los directores reflejan satisfacción, con una tendencia a “algo de satisfacción”. De los ocho ítems considerados, cinco han obtenido una media superior a cuatro, P50 (4.2), P51 (4.4), P52 (4.4), P54 (4.6) y P55 (4.2). Así pues, de acuerdo a los resultados se obtuvo, un 25% de mucha satisfacción, un 65% de algo de satisfacción, un 28% de ni satisfacción ni insatisfacción y un 2.5% de mucha insatisfacción.

En lo que respecta a los logros educativos, los directores evidencian una satisfacción, con tendencia a “algo de satisfacción”. De acuerdo cinco ítems considerados, sólo dos tienen una media superior a cuatro puntos (4.2), el ítem P57, referido a la atención de la diversidad de potencialidades de los estudiantes y el ítem P60, referido a la adecuada práctica de valores por parte de los estudiantes.

En síntesis, en esta investigación, los cinco directores de escuelas públicas, del nivel secundaria, de la margen izquierda del distrito de Lancones, provincia de Sullana, en la Región Piura, demuestran un 70.85% de grado de satisfacción. Es decir, existen factores que están afectando negativamente a la satisfacción laboral.

En base a la teoría de Herzberg, la satisfacción en el trabajo es una función de las actividades laborales estimulantes o del contenido del trabajo (factores motivacionales). Mientras que, la insatisfacción laboral es una función de las relaciones con los compañeros y del contexto laboral general (factores higiénicos).

Por ello, los factores que producen la satisfacción son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Si los factores de higiene no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que los trabajadores logren la satisfacción, es decir el directivo estará insatisfecho con su trabajo. Sin embargo, cuando están presentes no origina en los trabajadores una consistente satisfacción sino que sólo contribuye a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

Se ha considerado como factores de higiene: las relaciones con el profesorado, las relaciones con las familias, las relaciones con el alumnado, las relaciones con entidades del MINEDU, la organización, las condiciones laborales, los beneficios laborales y remunerativos.

En los resultados obtenidos se muestra que los directivos evidencian una satisfacción con respecto a la organización, las relaciones con el alumnado, relación con las familias y relación con el profesorado. Sin embargo, el grado de satisfacción es menor en las condiciones laborales, los beneficios laborales y remunerativos y las relaciones con entidades del MINEDU. Siendo estos factores los que han influido en el grado de satisfacción de los cinco directores.

Además, Herzberg menciona que, si los factores motivacionales están presentes en el puesto de trabajo, producen satisfacción, es decir contribuyen a provocar en el empleado un elevado desempeño. En nuestra investigación se han considerado: los logros de aprendizajes y la realización profesional, obteniendo una satisfacción moderada. A partir de los resultados se evidenció un 72% y 80% de satisfacción respectivamente.

4.3 Conclusiones.

A partir de los resultados obtenidos mediante esta investigación, se puede concluir en lo siguiente:

- a. De forma general, en esta investigación, los directores expresan satisfacción en seis de nueve dimensiones, organización (90%), relaciones con el alumnado (84%), relaciones con las familias (82.86%), realización profesional (80%), relación con el profesorado (77.14%) y logros educativos (72%). Estos resultados permiten afirmar que los directores están satisfechos con el trabajo que realizan.
- b. Los cinco directores de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria, muestran satisfacción en las relaciones con el profesorado, con las familias y con el alumnado. Con respecto a las relaciones con el profesorado son percibidas como satisfactoria, con tendencia a “algo de satisfacción”.

Mientras que las relaciones con las familias son percibidas por los directores como satisfactoria, con una tendencia a “algo de satisfacción”. Además, los directores perciben las relaciones con el alumnado como satisfactorias, con tendencia a “mucho satisfacción”.

En lo que respecta a las relaciones con las entidades descentralizadas del Ministerio de Educación del Perú evidencia una regular satisfacción, con tendencia a la ambivalencia, “ni insatisfacción ni satisfacción” (43%). Los aspectos que menor satisfacción le otorga es el escaso apoyo que brindan los especialistas de las entidades descentralizadas correspondientes, en el manejo de conflictos y la ayuda e información que éstos pueden brindar a los directivos.

- c. A pesar de la ubicación donde se encuentra la escuela en que labora, las condiciones laborales de las instituciones educativas son percibidas por los directores con un 65% de satisfacción, con una tendencia a “algo de satisfacción”. Dado que el 80% de los directores realiza la labor docente, debe tener las condiciones necesarias para tener un buen desempeño en el aula.

Un factor que influyó negativamente en este resultado fue la disposición de suficiente tiempo libre para la familia, dado que la mayoría de los directores de estas escuelas radica en la provincia de Sullana.

- d. La realización profesional que perciben los directores es satisfactoria, con una mayor tendencia a “algo de satisfacción”. Los directores muestran apertura a las oportunidades para su crecimiento personal y profesional. Los directores de estas escuelas evidencian un 80% de satisfacción en su realización profesional. Se considero esta dimensión debido a que está relacionada con el ejercicio de la función directiva.
- e. Los resultados obtenidos muestran que los beneficios laborales y remunerativos son percibidos por los directores como de regular satisfacción, con tendencia a “algo satisfactorio” y “algo insatisfactorio” por la labor que realizan. Es decir, no están satisfechos con los beneficios laborales y remunerativos otorgados por el Ministerio de Educación, ello, debido a que además de ejercer la función directiva también debe ejercer la docencia.

La falta de reconocimiento y el salario que percibe, no les permite cubrir sus necesidades personales. Sobre todo, por los gastos que realizan para trasladarse al lugar donde se encuentra la escuela.

- f. Dado que los cinco directivos son los impulsores de la organización de la escuela, para la ejecución de actividades educativas, se evidencio como satisfactoria, con tendencia a “algo de satisfacción”. A partir de los resultados se obtuvo un 85% de satisfacción en este aspecto.

Un factor sobresaliente es la disponibilidad de recursos tecnológicos en la escuela, lo cual les permite planificar, implementar y ejecutar las tareas educativas que les corresponden.

- g. Los logros educativos generan en los cinco directivos una satisfacción, con una tendencia a “algo de satisfacción”. Los resultados obtenidos reflejaron un 72% de satisfacción, es decir están satisfechos con los logros alcanzados por los estudiantes de su institución educativa. Esta dimensión fue considerada por el investigador, ya que los resultados obtenidos por los estudiantes a nivel nacional eran deficientes. Además, el 80% de los directores (4) realizaban la docencia, de acuerdo a su especialidad.

4.4 Recomendaciones.

Las recomendaciones que se plantean son:

- a. Que investigadores en educación identifiquen la satisfacción laboral en otros ámbitos como la sierra altoandina, donde hay factores extrínsecos que influyen en el grado de satisfacción de los directores.
- b. Que el Ministerio de Educación del Perú implemente en los sistemas de evaluación a los directivos, la identificación del grado de la satisfacción laboral, ya que factores asociados pueden influir en su labor directiva.
- c. El Ministerio de Educación del Perú, para implementar el Programa Nacional de Formación y Capacitación de directores, debe considerar, como parte del diagnóstico, los factores que influyen en la satisfacción laboral, con el propósito de fortalecer la calidad del trabajo del directivo. Además, de fomentar el carácter investigativo y la formulación de propuestas de mejora en la gestión educativa.
- d. Las entidades descentralizadas del Ministerio de Educación del Perú (Dirección Regional de Educación – DREP, Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL y Red Educativa Local - REL) deben implementar proyectos o actividades que ayuden a fortalecer los vínculos de los directores y los representantes de estas entidades.
- e. Los especialistas de la UGEL deben realizar monitoreo y acompañamiento a los directores, al menos tres veces al año, informando oportunamente sobre su desempeño y brindando orientaciones para el ejercicio de sus funciones.

- f. Que esta investigación se complemente con la aplicación de una entrevista estructurada a los directores de las escuelas públicas, del nivel secundaria, con el propósito de obtener información que complemente a los datos obtenidos en el cuestionario Identificación de satisfacción en el trabajo. Se sugiere desarrollar dicho estudio a nivel distrital o provincial, de tal modo que se pueda estandarizar los procesos e instrumentos de investigación.

- g. El Gobierno Peruano, a través del Ministerio de Educación, no sólo debe promover el aumento de incentivos salariales y establecer las condiciones adecuadas de trabajo mediante la mejora de la infraestructura y la implementación con mobiliario educativo, ya que desde esta teoría de Herzberg, no genera una mayor satisfacción sino que elimina la insatisfacción. Por ello, deben establecerse las políticas educativas, considerando los factores motivadores, con el propósito de fortalecer la satisfacción de los directivos.

FUENTES DE INFORMACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Revista Enseñanza en Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. Recuperado el 7 de Enero de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Armas, M. (1996). Evaluación de la satisfacción, estrés y autoestima de los directivos escolares. *En Dirección participativa y evaluación de centros. Actas del II Congreso internacional sobre dirección de centros docentes* (pp. 419-429). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- Blum, M., & Naylor, J. C. (1990). *Psicología industria: sus fundamentos teóricos y sociales* (2da ed.). México: Trillas.
- Borg, M. G., & Ridding, R. J. (1993). *Occupational stress and job satisfaction among school administrators*. Recuperado el 9 de Enero de 2015, de *Journal of Educational Administration*, 31 (1): <http://dx.doi.org/10.1108/09578239310024692>

- Bravo, M. J., Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En J. M. Peiró, & F. Prieto, *Tratado de Psicología del Trabajo I: La actividad laboral en su contexto* (pp. 343-394). España: Síntesis S.A.
- Caballero Rodríguez, K. (2002). *El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. Recuperado el 22 de Setiembre de 2014, de Revista de currículum y formación del profesorado, 6 (61): <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Caballero, J., & Salvador, F. (2004). Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares. *Revista de Educación* (333), 363-384. Recuperado el 19 de Enero de 2015, de <http://www.revistaeducacion.mec.es/re333/re333.pdf>
- Cavalcante, J. J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundaria públicas de la Región de Jacobina (Bahía-Brasil)*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Educación. Recuperado el 8 de Setiembre de 2014, de <http://www.tdx.cat>
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia.
- Cooper, C. L., & Kelly, M. (1993). *Occupational stress in head teachers: a national UK study*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de *British Journal of Educational Psychology*, 63, 130-143: <http://www.redcube.com/articles/10.1111%2Fj.2044-8279.1993.tb01046.x>
- Dunin-Borkowski, M. S. (2011). *Atlas de la margen izquierda del río Chira, distritos de Lancones y Suyo*. Piura: Universidad de Piura.
- Educación en red. (2 de Enero de 2013). *Acceso al cargo de director de institución educativa pública*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de <http://www.educacionenred.pe>

- Falcón, A., & Díaz, L. (2007). *Variables que predicen la satisfacción y la motivación de los directores de organizaciones educativas*. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de En Avances de Supervisión Educativa, 6: http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=192&Itemid=47
- Flores García, R. J. (2011). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Gargallo, A. (2008). *Satisfacción laboral y sus determinantes en las cooperativas*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2774951>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr., J. H., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (Duodécima edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Kinichi, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2005). *Psicología industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lukas, J. K., & Santiago, K. (2004). *Evaluación educativa*. Madrid: Alianza Editorial, S.A.

- Ministerio de Educación de Perú. (2014a). *Marco de buen desempeño del directivo*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2014, de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeño_directivo.pdf
- Ministerio de Educación de Perú. (2014b). *Normas que regulan el procedimiento de plazas vacantes*. Recuperado el 26 de Enero de 2015, de Fundación Telefónica: <http://educared.fundacion.telefonica.com.pe/>
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Ley de la Reforma Magisterial*. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/files/4966_201212101158.pdf
- Moccia, S., & Trigo, T. (2009). *Trabajar con buen humor en la empresa*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.
- Moré, G., Carmenate, G., & Junco, A. M. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. *Estudio de casos en el transporte, desarrollo y medio ambiente*, 25(2), 55.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo I: La actividad laboral en su contexto*. Síntesis.
- Pérez López, J. A. (2006). *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (6ta ed.). Madrid: Ediciones Rialp S.A.
- Ramírez, A. (2006). *Evaluación de competencias directivas de directores de educación secundaria*. Recuperado el 5 de enero de 2015, de <http://portalsej.jalisco.gob.mx/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.investigacion-educativa/files/pdf/Competencias%20directivas.pdf>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México: Pearson Educación.
- Sobrado, L. M., & Filgueira, L. (1996). Diagnóstico psicopedagógico de la satisfacción profesional de los directores de centros docentes. *En Dirección participativa y evaluación de centros. Actas del II*

Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes (pp. 621-630). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México: El Manual Moderno.

Tejero, C. M., & Fernández, M. J. (2009). *Medición de la satisfacción laboral en la dirección escolar*. Recuperado el 3 de Diciembre de 2014, de Revista electrónica de investigación y evaluación educativa, 15 (2): <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91612906002>

Ventura, Z. M. (2012). *Satisfacción laboral en docentes directivos con sección a cargo de cuatro instituciones de educación inicial pertenecientes a la UGEL 07. Tesis de maestría. PUCP*. Recuperado el 15 de Setiembre de 2014, de <http://tesis.pucp.edu.pe>

**ANEXOS
DE LA INVESTIGACIÓN**

ANEXO N° 1
INSTRUMENTOS
PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL
TRABAJO DE DIRECTORES DE ESCUELAS PÚBLICAS DEL NIVEL
SECUNDARIA

Objetivo: Recoger información que permita identificar el nivel de satisfacción que influye en el trabajo de directores de escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira, del distrito de Lancones, provincia de Sullana.

CUESTIONARIO A: DATOS GENERALES

Instrucción: Marque con un aspa (X) la opción que más se adecúa a su realidad y/o complete según corresponda

1. Sexo

Femenino Masculino

2. Edad

Menos de 30 30 – 40
 40 a más

3. Estado civil

Soltero(a) Casado(a)

4. Nivel y/o especialidad

Inicial Primaria
 Secundaria _____
Especificar su especialidad

5. Formación recibida para ser director

Si No

6. Años de servicio como docente

Menos de 10 10 – 20
 Más de 20

7. Años de servicio como director

Menos de 10 10 – 20
 Más de 20

8. Estudios de mayor nivel que ha completado

Profesor Chiller
 Licenciado Máster

9. Niveles a cargo

Inicial Primaria
 Secundaria

10. Forma de acceso al cargo

Nombramiento
 Encargatura

11. Horas dedicadas a la docencia semanalmente

Hasta 8 De 9 a 16
 Más de 16

12. Se siente satisfecho al ejercer la función directiva

Si No

CUESTIONARIO B: IDENTIFICACIÓN DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

A continuación encontrará una lista de POSIBLES MOTIVOS DE INSATISFACCIÓN / SATISFACCIÓN EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR.

VALORE EN QUÉ GRADO LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS SON MOTIVO DE INSATISFACCIÓN / SATISFACCIÓN EN SU VIDA PROFESIONAL. Considere por satisfacción un sentimiento positivo resultante de la percepción de su trabajo, teniendo en cuenta lo siguiente:

Mucha insatisfacción	Algo de insatisfacción	Ni insatisfacción ni satisfacción	Algo de satisfacción	Mucha satisfacción
1	2	3	4	5

	Ítems					
01	El grado de colaboración del personal docente	1	2	3	4	5
02	La eficacia en el trabajo del equipo de docentes	1	2	3	4	5
03	El grado de interés del profesorado en realizar proyectos de innovación y mejora	1	2	3	4	5
04	El reconocimiento por parte del profesorado del esfuerzo que emplee en el cargo directivo	1	2	3	4	5
05	El nivel de participación y colaboración del profesorado con mi trabajo	1	2	3	4	5
06	El clima afectivo con los docentes	1	2	3	4	5
07	El respeto a las aportaciones de cada profesor al desarrollo de la escuela	1	2	3	4	5
08	El grado de ayuda que ejerzo en las familias gracias al cargo directivo	1	2	3	4	5
09	El interés, participación y colaboración de las familias con los objetivos institucionales	1	2	3	4	5
10	La participación de los padres en la resolución de problemas	1	2	3	4	5
11	La preocupación de los padres por el estudio de sus hijos	1	2	3	4	5
12	El reconocimiento de mi trabajo por los padres y las madres de familia	1	2	3	4	5
13	Las relaciones entre padres y profesores	1	2	3	4	5
14	El respeto de los padres hacia el profesionalismo de los docentes y la dirección	1	2	3	4	5
15	El nivel de interés, participación y colaboración de los alumnos/as con el centro	1	2	3	4	5
16	El respeto a las normas de convivencia dentro de la escuela por parte de los alumnos	1	2	3	4	5

17	La flexibilidad y apertura que poseo ante las iniciativas y participación de los estudiantes	1	2	3	4	5
18	El grado de aceptación que tengo entre los alumnos	1	2	3	4	5
19	La dedicación e interés de los alumnos por el estudio	1	2	3	4	5
20	El soporte técnico pedagógico brindado por las entidades descentralizadas del MINEDU	1	2	3	4	5
21	Los canales de comunicación utilizados por las entidades del MINEDU	1	2	3	4	5
22	El apoyo brindado por los especialistas para el manejo de conflictos	1	2	3	4	5
23	Las políticas educativas planteadas por el MINEDU	1	2	3	4	5
24	Respeto al cumplimiento de las normas establecidas	1	2	3	4	5
25	La ayuda e información que recibe de los especialistas	1	2	3	4	5
26	El número de horas que me reducen como consecuencia de asumir el cargo directivo	1	2	3	4	5
27	El nivel de autonomía del que dispongo para la gestión del centro	1	2	3	4	5
28	Las oportunidades que me ofrece el cargo directivo de ascender en mi vida profesional	1	2	3	4	5
29	Las condiciones materiales en que realizo mi trabajo	1	2	3	4	5
30	El ambiente físico que me permite trabajar con mis alumnos	1	2	3	4	5
31	La disposición de suficiente tiempo para analizar la realidad educativa	1	2	3	4	5
32	La ubicación del centro de trabajo	1	2	3	4	5
33	La disposición de tiempo suficiente para la familia	1	2	3	4	5
34	Las posibilidades que ofrece el cargo directivo para ser creativo y disfrutar de mi trabajo	1	2	3	4	5
35	Las oportunidades que tengo para ejecutar iniciativas y desarrollar mis capacidades	1	2	3	4	5
36	La libertad y autonomía que me ofrece el cargo de Director para tomar decisiones	1	2	3	4	5
37	El desempeño rutinario del cargo	1	2	3	4	5
38	La presión que implica mi trabajo	1	2	3	4	5
39	El reconocimiento social que percibo como director	1	2	3	4	5
40	El tiempo que dispongo para realizar mis tareas	1	2	3	4	5

	directivas					
41	La preparación profesional para desempeñar el cargo	1	2	3	4	5
42	La forma de acceder al cargo	1	2	3	4	5
43	El salario que recibo se corresponde con la labor que realizó	1	2	3	4	5
44	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas	1	2	3	4	5
45	Me reconocen el esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias	1	2	3	4	5
46	Reconocimiento económico por su rendimiento laboral	1	2	3	4	5
47	La existencia de objetivos de la escuela claramente definidos	1	2	3	4	5
48	La planificación adecuada de las tareas	1	2	3	4	5
49	La existencia de un proyecto de trabajo y común y participativo	1	2	3	4	5
50	La organización académica de mi escuela	1	2	3	4	5
51	La coordinación del profesorado en aspectos fundamentales	1	2	3	4	5
52	El clima de las reuniones de trabajo con el equipo docente	1	2	3	4	5
53	La disponibilidad de recursos materiales (espacios, mobiliario, aulas, etc.) en mi escuela	1	2	3	4	5
54	La disponibilidad de recursos tecnológicos (proyector multimedia, laptops, televisor, etc.) en mi escuela	1	2	3	4	5
55	Uso eficiente del tiempo en la escuela	1	2	3	4	5
56	El nivel de aprendizajes alcanzados por los estudiantes	1	2	3	4	5
57	Atención a diversidad de potencialidades de los estudiantes	1	2	3	4	5
58	El grado de cumplimiento de los aprendizajes fundamentales	1	2	3	4	5
59	Fomento de estrategias que ayuden al emprendimiento	1	2	3	4	5
60	Adecuada práctica de valores de los estudiantes	1	2	3	4	5

ANEXO N° 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema de estudio	¿Cuál es el grado de satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones?
Sujetos de estudio	05 directores de escuelas públicas, del nivel secundaria (04 mujeres y 01 varón).
Variable:	Satisfacción laboral
Dimensiones:	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con el profesorado - Relaciones con las familias - Relaciones con el alumnado - Relaciones con entidades del MINEDU - Condiciones laborales - Realización profesional - Beneficios laborales y remunerativos - Organización - Logros educativos
Objetivo general	Identificar el grado de satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el grado de satisfacción en las relaciones personales de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones. • Identificar el grado de satisfacción en las condiciones laborales de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones. • Identificar el grado de satisfacción en la realización profesional de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el grado de satisfacción en los beneficios laborales y remunerativos de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones. • Identificar el grado de satisfacción en la organización de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones. • Identificar el grado de satisfacción en los logros educativos de los directivos de las escuelas públicas del nivel secundaria de la margen izquierda del río Chira del distrito de Lancones.
Hipótesis:	Los directores de las escuelas públicas, del nivel secundaria, de la margen izquierda del río Chira se encuentran satisfechos en el trabajo que realizan.

ANEXO N° 3

MATRIZ OPERACIONAL DE LA VARIABLE

INSTRUMENTO	Cuestionario “Identificación de satisfacción en el trabajo” Escala de Likert.
VARIABLE	Satisfacción laboral de los directivos
DIMENSIONES	ÍTEMS
Relaciones con el profesorado	<ul style="list-style-type: none"> -El grado de colaboración del personal docente. -La eficacia en el trabajo del equipo de docentes. -El grado de interés del profesorado en establecer proyectos de innovación y mejora. -El reconocimiento por parte del profesorado del esfuerzo que empleo en el cargo directivo. -El nivel de participación y colaboración del profesorado con mi trabajo. -El clima afectivo con los docentes. -El respeto a las aportaciones de cada profesor al desarrollo de la escuela.
Relaciones con las familias	<ul style="list-style-type: none"> -El grado de ayuda que ejerzo en las familias gracias al cargo directivo. -El interés, participación y colaboración de las familias. -La participación de los padres en la resolución de problemas. -La preocupación de los padres por el estudio de sus hijos. -El reconocimiento de mi trabajo por los padres y las madres de familia. -Las relaciones entre padres y profesores. -El respeto de los padres hacia las competencias de los docentes y la dirección.
Relaciones con el alumnado	<ul style="list-style-type: none"> -El nivel de interés, participación y colaboración de los alumnos/as con el centro. -El respeto a las normas de convivencia dentro de la escuela por parte de los alumnos. -La flexibilidad y apertura que poseo ante las iniciativas y participación de los alumnos en la escuela. -El grado de aceptación que tengo entre los alumnos. -La dedicación e interés de los alumnos por el estudio.

Relaciones con entidades del MINEDU	<ul style="list-style-type: none"> -El soporte técnico pedagógico brindado por las entidades descentralizadas del MINEDU. -Los canales de comunicación utilizados por las entidades del MINEDU. -El apoyo brindado por los especialistas para el manejo de conflictos. -Las políticas educativas planteadas por el MINEDU. -Respeto al cumplimiento de las normas establecidas. -La ayuda e información que recibe de los especialistas.
Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> -El número de horas que me reducen como consecuencia de asumir el cargo directivo. -El nivel de autonomía del que dispongo para la gestión del centro. -Las oportunidades que me ofrece el cargo directivo de promocionar en mi vida profesional. -Las condiciones materiales en que realizo mi trabajo. -El ambiente físico que me permite trabajar con mis alumnos. -La disposición de suficiente tiempo libre. -La ubicación del centro de trabajo. -La disposición de suficiente tiempo libre para la familia.
Realización profesional	<ul style="list-style-type: none"> -Las posibilidades que me ofrecen el cargo de Director para ser creativo y disfrutar de mi trabajo. -Las oportunidades que tengo para ejecutar iniciativas y desarrollar mis capacidades.. -La libertad y autonomía que me ofrece el cargo de Director para tomar decisiones. -El desempeño cotidiano del cargo. -La tensión que admite mi trabajo. -El reconocimiento social que percibo como Director. -El tiempo que dispongo para realizar mis tareas. -Mi preparación profesional para desempeñar el cargo. -La forma de acceder al cargo.

Beneficios laborales y remunerativos	<ul style="list-style-type: none"> -El salario que recibo se corresponde con la labor que realizó. -Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas. -Me reconocen el esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias. -Reconocimiento económico por su rendimiento laboral.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> -La existencia de objetivos de la escuela claramente definidos. -La planificación adecuada de las tareas. -La existencia de un proyecto de trabajo y común y participativo. -La organización académica de mi escuela. -La coordinación del profesorado en aspectos fundamentales. -El clima de las reuniones. -La disponibilidad de recursos materiales (espacios, mobiliario, aulas, etc.) en mi escuela. -La disponibilidad de recursos tecnológicos (proyector multimedia, laptops, televisor, etc.) en mi escuela. -Uso eficiente del tiempo en la escuela.
Logros educativos	<ul style="list-style-type: none"> -El nivel de aprendizajes alcanzados por los estudiantes. -Atención a diversidad de potencialidades de los estudiantes. -El grado de cumplimiento de los aprendizajes fundamentales. -Fomento de estrategias que ayuden al emprendimiento. -Adecuada práctica de valores de los estudiantes.

ANEXO N° 4
BASE DE DATOS

DIMENSIÓN RELACIONES PERSONALES																									
Encuesta	Relaciones con el profesorado							Relaciones con las familias							Relaciones con el alumnado					Relaciones con entidades del MINEDU					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
01	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	5	3	4	5	3
02	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	3	3	1	4	4	1
03	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	2	2	2	3	3	3
04	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
05	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3

Donde

Mucha insatisfacción	1	Insatisfacción	2	Ni insatisfacción ni satisfacción	3	Satisfacción	4	Mucha satisfacción	5
----------------------	---	----------------	---	-----------------------------------	---	--------------	---	--------------------	---

Encuesta		DIMENSIONES																								
		Condiciones laborales										Realización profesional										Beneficios laborales y remunerativos				
		P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46				
01	4	4	5	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4		
02	4	5	4	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1		
03	1	1	2	3	1	2	3	1	5	2	4	1	3	5	3	4	1	1	1	2	2	2	2	2		
04	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
05	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2		

Donde

Mucha insatisfacción	Insatisfacción	Ni insatisfacción ni satisfacción	Satisfacción	Mucha satisfacción
1	2	3	4	5

Encuesta	DIMENSIONES													
	Organización							Logros educativos						
	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	P60
01	4	4	2	4	5	5	4	5	5	3	3	3	3	4
02	4	4	5	5	5	4	4	5	4	3	5	4	5	4
03	4	4	4	4	4	5	1	4	4	4	5	4	4	5
04	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
05	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4

Donde

Mucha insatisfacción	Insatisfacción	Ni insatisfacción ni satisfacción	Satisfacción	Mucha satisfacción
1	2	3	4	5

ANEXO N° 5

CODIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE DATOS GENERALES

Sexo	Código
Masculino	M
Femenino	F
Edad	Código
Menos de 30	-30
30-40	30-40
40 a más	+40
Estado civil	Código
Soltero	S
Casado	C
Nivel y/o especialidad	Código
Inicial	I
Primaria	P
Secundaria	S
Formación recibida para ser director	Código
Si	S
No	N
Años de servicio como docente	Código
Menos de 10	-10
10 a 20	10-20
Más de 20	+20
Años de servicio como director	Código
Menos de 10	-10
10 a 20	10-20
Más de 20	+20
Estudios de mayor nivel completado	Código
Profesor	P
Bachiller	B
Licenciado	L
Máster	M

Niveles a cargo	Código
Inicial/Primaria/Secundaria	3
Primaria/Secundaria	2
Secundaria	1
Forma de acceso al cargo	Código
Nombramiento	N
Encargatura	E
Horas dedicadas a la docencia semanalmente	Código
Hasta 8	-9
De 9 a 16	9-16
Más de 16	+16
Se siente satisfecho al ejercer la función directiva	
Si	S
No	N

ANEXO N° 6

CODIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE DATOS GENERALES

Código	Ítems
P1	El grado de colaboración del personal docente.
P2	La eficacia en el trabajo del equipo de docentes.
P3	El grado de interés del profesorado en establecer proyectos de innovación y mejora.
P4	El reconocimiento por parte del profesorado del esfuerzo que empleo en el cargo directivo.
P5	El nivel de participación y colaboración del profesorado con mi trabajo.
P6	El clima afectivo con los docentes.
P7	El respeto a las aportaciones de cada profesor al desarrollo de la escuela.
P8	El grado de ayuda que ejerzo en las familias gracias al cargo directivo.
P9	El interés, participación y colaboración de las familias.
P10	La participación de los padres en la resolución de problemas.
P11	La preocupación de los padres por el estudio de sus hijos.
P12	El reconocimiento de mi trabajo por los padres y las madres de familia.
P13	Las relaciones entre padres y profesores.
P14	El respeto de los padres hacia las competencias de los docentes y la dirección.
P15	El nivel de interés, participación y colaboración de los alumnos/as con el centro.
P16	El respeto a las normas de convivencia dentro de la escuela por parte de los alumnos.
P17	La flexibilidad y apertura que poseo ante las iniciativas y participación de los alumnos en la escuela.
P18	El grado de aceptación que tengo entre los alumnos.
P19	La dedicación e interés de los alumnos por el estudio.
P20	El soporte técnico pedagógico brindado por las entidades descentralizadas del MINEDU.
P21	Los canales de comunicación utilizados por las entidades del MINEDU.

P22	El apoyo brindado por los especialistas para el manejo de conflictos.
P23	Las políticas educativas planteadas por el MINEDU.
P24	Respeto al cumplimiento de las normas establecidas.
P25	La ayuda e información que recibe de los especialistas
P26	El número de horas que me reducen como consecuencia de asumir el cargo directivo
P27	El nivel de autonomía del que dispongo para la gestión del centro
P28	Las oportunidades que me ofrece el cargo directivo de promocionar en mi vida profesional
P29	Las condiciones materiales en que realizo mi trabajo
P30	El ambiente físico que me permite trabajar con mis alumnos.
P31	La disposición de suficiente tiempo libre
P32	La ubicación del centro de trabajo
P33	La disposición de suficiente tiempo libre para la familia
P34	Las posibilidades que me ofrecen el cargo de Director para ser creativo y disfrutar de mi trabajo.
P35	Las oportunidades que tengo para ejecutar iniciativas y desarrollar mis capacidades.
P36	La libertad y autonomía que me ofrece el cargo de Director para tomar decisiones.
P37	El desempeño cotidiano del cargo.
P38	La tensión que admite mi trabajo.
P39	El reconocimiento social que percibo como Director.
P40	El tiempo que dispongo para realizar mis tareas.
P41	Mi preparación profesional para desempeñar el cargo.
P42	La forma de acceder al cargo.
P43	El salario que recibo se corresponde con la labor que realizo.
P44	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas
P45	Te reconocen el esfuerzo sin trabajas más de las horas reglamentarias
P46	Reconocimiento económico por su rendimiento laboral
P47	La existencia de objetivos de la escuela claramente definidos
P48	La planificación adecuada de las tareas
P49	La existencia de un proyecto de trabajo y común y participativo

P50	La organización académica de mi escuela
P51	La coordinación del profesorado en aspectos fundamentales
P52	El clima de las reuniones
P53	La disponibilidad de recursos materiales (espacios, mobiliario, aulas, etc.) en mi escuela
P54	La disponibilidad de recursos tecnológicos (proyector multimedia, laptops, televisor, etc.) en mi escuela
P55	Uso eficiente del tiempo en la escuela
P56	El nivel de aprendizajes alcanzados por los estudiantes
P57	Atención a diversidad de potencialidades de los estudiantes
P58	El grado de cumplimiento de los aprendizajes fundamentales
P59	Fomento de estrategias que ayuden al emprendimiento
P60	Adecuada práctica de valores de los estudiantes