"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creado por Ley 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROYECTO DE TESIS

TESIS

ESTILO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS - PISCO 2015

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CAMPO EDUCATIVO

PRESENTADO POR:

BACH. BRIGNER MARK CAHUANA CASIANO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN:

CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MENCIÓN: EN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN

HUANCAVELICA – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(Creado por la ley n°25265)

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

(Aprobado con Resolución N° 736-2005-ANR)

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: Mg Rosario AGUILAR MELGAREJO, Mg. Milagros PIÑAS ZAMUDIO y Mg. Giovanna Victoria CANO AZAMBUJA.

De conformidad al Reglamento para Optar el Grado Académico de Maestro Y Doctor, de la Escuela de Posgrado - UNH, aprobado mediante Resolución Nº 0306-2017-CU-UNH.

El candidato al ***GRADO DE MAESTRO, EN MENCIÓN ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EDUCACIÓN.***

Don, Briner Mark CAHUANA CASIANO procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado: **ESTILOS DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y SATISFACCIÓN LABORAL DE DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS –PISCO-2015.**
Mediante la Resolución Directoral N°878-2018-EPG-R/UNH, fija la hora y fecha para el acto de sustentación de la tesis.

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido al ACTO de sustentación, realizándose la deliberación, calificación y resultando:

PRESIDENTE:	APROBADO
SECRETARIO:	APROBADO
VOCAL:	APROBADO
RESULTADO FINAL:	APROBADO POR UNANIMIDAD

Para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los dos días del mes de noviembre del año 2018.

Mg Rosario AGUILAR MELGAREJO
Presidente

Mg. Milagros PIÑAS ZAMUDIO
Secretario

Mg. Giovanna Victoria CANO AZAMBUJA.
Vocal

ASESORA

Dra. ZEIDA PATRICIA HOCES LA ROSA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios que siempre está junto a mí y a mis padres que me apoyan para concluir con éxito la meta propuesta.

Brigner

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Huancavelica y a la Unidad de Posgrado de Educación por permitirme obtener el Grado Académico de Magister en Educación.

Brigner Cahuana Casiano

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito determinar la relación entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes en Pisco. El estudio desarrollado fue de tipo básico y de nivel descriptivo correlacional, ya que ha buscado describir y establecer la relación entre las variables de estudio utilizándose para ello el diseño descriptivo correlacional. Se trabajó con una población de 277 docentes de las diferentes instituciones educativas de la provincia de Pisco, quedando conformada la muestra por 45 de ellos que laboran en la Institución Educativa de Independencia, a quienes se les aplicó un cuestionario para medir el estilo de liderazgo directivo y otro cuestionario para medir la satisfacción laboral docente. Es así que mediante el procesamiento, análisis e interpretación de datos se tuvo como resultado que existe una relación significativa entre las variables de estudio (estilo de liderazgo del equipo directivo y satisfacción laboral); obteniéndose un coeficiente de correlación r de Pearson de 0,541 y un t - student calculado de 4,22 siendo este mayor al t-student tabulado de 2,02; lo que permite señalar que a un alto liderazgo del equipo directivo le corresponde un nivel alto de satisfacción laboral docente, y en su defecto, a un bajo liderazgo del equipo directivo le corresponde un nivel bajo de satisfacción laboral docente.

Palabras claves: Liderazgo directivo, gestión educativa, satisfacción laboral, condiciones de trabajo, reconocimiento personal.

ABSTRACT

The purpose of this research work was to determine the relationship between the leadership style of the management team and the job satisfaction of teachers in Pisco. The study developed was of a basic type and descriptive correlational level, since it has sought to describe and establish the relationship between the study variables, using the correlational descriptive design for this purpose. We worked with a population of 277 teachers from different educational institutions in the province of Pisco, the sample being made up of 45 of them working in the Educational Institution of Independence, who were given a questionnaire to measure the leadership style and another questionnaire to measure teacher job satisfaction. Thus, through the processing, analysis and interpretation of data, there was a significant relationship between the study variables (leadership style of the management team and job satisfaction); obtaining a correlation coefficient r of Pearson of 0.541 and a t-student calculated of 4.22, this being greater than the t-student tabulated of 2.02; what allows to point out that a high leadership of the management team corresponds to a high level of teacher job satisfaction, and in its absence, to a low leadership of the management team corresponds a low level of teacher job satisfaction.

Keywords: Management leadership, educational management, job satisfaction, working conditions, personal recognition.

ÍNDICE

Portada i
Dedicatoria iii
Agradecimiento iv
Resumen vi
Abstract vii
Índice viii
Introducción ix

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 11
   1.1. Fundamentación del Problema 11
   1.2. Formulación del Problema 13
   1.3. Objetivos de la Investigación 14
   1.4. Justificación del Estudio 14

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO 16
   2.1. Antecedentes de la Investigación 16
   2.2. Bases Teóricas 29
      2.2.1. Estilo de Liderazgo del Equipo Directivo 29
      2.2.2. Satisfacción Laboral de los Docentes 44
   2.3. Formulación de Hipótesis 61
   2.4. Definición de Términos 61
   2.5. Identificación de Variable 63
   2.6. Operacionalización de Variables 65

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 67
   3.1. Tipo de Investigación 67
   3.2. Nivel de Investigación 67
   3.3. Método de investigación 68

3.4. Diseño de investigación 68
3.5. Población, muestra y muestreo 69
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 70
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos 71
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis .....

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 74
4.1. Presentación e interpretación de datos 74
4.2. Contrastación de Hipótesis 94
4.3. Discusión de Resultados 98
CONCLUSIONES 101
RECOMENDACIONES 102
BIBLIOGRAFÍA 103
ANEXOS 108

INTRODUCCIÓN

Hoy, es comúnmente aceptado la existencia de cambios en el significado del trabajo, la naturaleza del trabajo y en la naturaleza de los propios trabajadores; estos cambios han producido diferentes tipos de problemas para los líderes de las organizaciones; estos problemas son importantes tanto desde el punto de vista económico como del social (Aldape, Pedrozo, Castillo y Moguel, 2011). Lo anterior indica la necesidad de conductas directivas de trabajo diferentes, que establezcan nuevas relaciones internas. Para generar este cambio, es necesaria una forma diferente de ver el comportamiento de los individuos en las organizaciones, una transformación cultural, que permita modificaciones conductuales individuales tendientes a dar cumplimiento a los requerimientos institucionales. Según Benítez y Valles (2003, citado en Küester-Boluda y Avilés-Valenzuela, 2011) se puede considerar que las actitudes, competencias y conocimientos de las personas que trabajan en la organización, influyen directamente en sus resultados, su reputación y en definitiva en su éxito. En este contexto, la efectividad o inefectividad de una organización está en gran medida determinada por la calidad de sus líderes. Por lo anterior, es de vital importancia conocer esta problemática que radica en comprender la relación de los estilos de liderazgo asumidos por el director y el nivel de satisfacción laboral del docente. Siendo los objetivos de estudio determinar la relación existente entre el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral en las Instituciones Educativas Públicas en la provincia de Pisco, así como determinar la relación de la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes, y para gestionar los procesos pedagógicos con la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

El estudio se ha desarrollado con una población conformada por 277 docentes pertenecientes a las diferentes instituciones educativas públicas

de la provincia de Pisco, de los cuales solo se ha extraído como muestra 45 de estos docentes, en particular estos docentes laboran en la institución educativa de independencia, institución que le ha brindado al investigador las facilidades para desarrollar su estudio.

El trabajo de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos, de acuerdo al Reglamento de Grados Académicos de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica como a continuación se detalla:

En el Capítulo I: Planteamiento del Problema; se presenta la fundamentación de la problemática de estudio, se formulan los problemas y objetivos de investigación, así como los fundamentos que justifican el estudio.
En el Capítulo II: Marco Teórico; se describen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas en el que fundamenta el estudio, se formulan las hipótesis, se definen los términos básicos, y se operacionalizan las variables del estudio.

En el Capítulo III: Metodología de la Investigación; se describen el tipo, nivel, método y diseño de investigación empleado según la naturaleza del estudio; se identifica a la población y se extrae la muestra de estudio, se señalan las técnicas e instrumentos de investigación, las técnicas de procesamiento y análisis de datos y se establece la prueba de hipótesis.
En el Capítulo IV: Trabajo de Campo; se describen, analizan e interpretan los datos obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios, luego se discuten los resultados obtenidos.

Asimismo, en los contenidos complementarios: se encuentran las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Fundamentación del Problema

El estilo de liderazgo es un factor clave para alcanzar el éxito, el trabajo en equipo y para buscar la calidad educativa que siempre se ha esperado. Se refiere a la capacidad para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia y efectividad en situaciones profesionales, de acuerdo a los estándares del establecimiento.

Se debe tener en cuenta que el líder es aquella persona que es capaz de influir en el comportamiento de un grupo, induciendo el desempeño necesario para la consecución de unos objetivos. La calidad de un líder siempre ha sido un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en las instituciones educativas, para lograr una gestión de calidad. El adecuado estilo del liderazgo del equipo directivo va a permitir el reconocimiento laboral de cada integrante, asimismo va impulsar a la motivación y la responsabilidad en cada aspecto de las labores a realizar.

En ese sentido, se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de conjuntar equipos de trabajo eficientes.

En esa línea de ideas, la satisfacción laboral de los docentes es también un factor importante para que la organización se desarrolle y es un aspecto ineludible para el buen funcionamiento de la organización, permite reconocer el bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo, en donde un buen entorno laboral afecta a las personas y a los procesos de trabajo, mejorando, como consecuencia, los resultados.

El adecuado clima laboral entre los docentes, administrativos, auxiliares, alumnos y padres de familia va a permitir que se obtengan buenos resultados de calidad educativa. Cuando un clima laboral se muestra agradable es porque sus integrantes se sienten cómodos, satisfechos, motivados y con ganas de trabajar o estudiar. En cambio, cuando un clima laboral es negativo decimos que hay riñas, peleas, críticas destructivas, carencia de un trato amable y sus integrantes se sienten desmotivados para el trabajo y para el estudio.

Ahora bien, debido a estos motivos, se ha decidido desarrollar esta investigación porque el estilo de liderazgo del equipo directivo es importante, porque se encuentra estrechamente vinculada al cambio debido a que demuestra la capacidad de orientar a los diferentes actores. Es el caso de la Institución Educativa Independencia de la provincia de Pisco, donde hay evidencias o indicadores de un inadecuado estilo de liderazgo precisamente porque se observan

constantemente riñas entre algunos docentes, en el clima laboral, las relaciones interpersonales y la motivación laboral.

En ese sentido, en la institución Educativa de Independencia se ha podido evidenciar que existe una relativa insatisfacción laboral por parte de los docentes, es así que estos vienen mostrando desmotivación, falta de superación, llegan tarde a sus labores, no cumplen con sus programaciones, no están prestos a implementar proceso pedagógico activos, no coadyuvan a la gestión educativa, se encuentran descontentos por su remuneración económica, por su reconocimiento social, entre otros, lo que repercute negativamente y se refleja en la descoordinación por parte del personal docente con el administrativo y demás miembros de la comunidad educativa; a causa de una inadecuada gestión por el personal directivo de la institución en mención. Todo ello constituye serias razones que han motivado al investigador a desarrollar el presente estudio.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

P.E.1: ¿Qué relación existe entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015?

P.E.2: ¿Qué relación existe entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Establecer la relación entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

1.3.2. Objetivos Específicos

O.E.1: Establecer la relación entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

O.E.2: Establecer la relación entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

1.4. Justificación del Estudio

La presente investigación es un tema de actualidad y se justifica porque ha buscado dar nuevos conocimientos sobre la relación entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes; y en su defecto contribuir al conocimiento de los diversos factores que intervienen en la gestión educativa.

La investigación se realiza porque se ha observado un inadecuado estilo de liderazgo del equipo directivo en las Instituciones Educativas

Públicas de la provincia de Pisco, y en particular en la Institución Educativa de Independencia. En sentido, el estudio se también se justifica porque ha buscado conocer en qué medida este problema se relaciona con la satisfacción laboral de los docentes, entendiendo que este último tampoco se viene dando de manera óptima en la mayoría de los casos.

El presente estudio se ha desarrollarlo para enriquecer al conocimiento científico en materia educativa, aportando resultados que corroboran que a un adecuado estilo de liderazgo mejor es el nivel de satisfacción docente en la institución educativa. Asimismo, a un inadecuado estilo de liderazgo se reflejará también una deficiente satisfacción docente en la Institución Educativa.

Asimismo, cabe mencionar que el estudio es muy importante ya que permite aportar valiosos conocimientos para que los docentes puedan tener presente que el adecuado estilo de liderazgo se relaciona con su satisfacción laboral, y, por lo tanto, deben tener cuidado que este aspecto que es esencial en la gestión educativa de la institución razón por la cual no debe darse de manera negativa bajo ningún pretexto en el entorno escolar.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Aquellos trabajos que guardan relación con el presente estudio en relación a las variables de estudio se describen a continuación:

2.1.1. A Nivel Internacional

Adla, D. (2010). *Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado*. Tesis de maestría en el Instituto Politécnico Nacional, en Durango, México. El presente estudio se planteó como objetivo central identificar el grado de satisfacción laboral y compromiso institucional en docentes de nivel superior (posgrado) y determinar si hay relación entre los dos parámetros. Investigación de tipo transversal y diseño de corte no experimental, utilizó dos instrumentos una escala multidimensional de satisfacción laboral docentes y el cuestionario de compromiso institucional aplicado a la población muestra de 150 docentes. El investigador llego a las siguientes conclusiones: Los datos sociodemográficos capturados en el cuestionario de satisfacción laboral (SL) y cuestionario sobre compromiso institucional (CI) arrojan la siguiente información: El

70% de los docentes participantes son del género masculino. La edad fluctúa entre 33 y 65 años. Según el tipo de licenciatura cursado y el nivel máximo de estudios, el 78% tienen grado de doctor, un alto porcentaje (45%) corresponden al área técnica. El 64% de las instituciones en que laboran los participantes es de sostenimiento público. Los datos reportan que en las instituciones particulares no hay docentes de tiempo completo, ni disfrutan de alguna beca. Del total de participantes, el 25% tiene una antigüedad en la institución de más de 20 años y todos pertenecen a instituciones públicas, y el 44% tiene entre 5 y 10 años de antigüedad. El 94% reportan tener pareja estable y el 42% tiene 2 hijos. Se realizó un análisis con las diez variables sociodemográficas que se abordaron en el presente estudio a través de los estadísticos r de Pearson, t de student y ANOVA de una sola vía, según el caso y no se advierte correlación ni diferencia significativa entre los grupos, salvo en la variable tipo de licenciatura, que se sometió al estadístico ANOVA de una sola vía, agregando la prueba de Duncan, y sí presentó diferencia significativa en las dos variables estudiadas según se aprecia en la Tabla 1, favorables para los docentes con una carrera humanista; Los docentes que tienen una formación técnica se perciben con una menor SL y CI en relación a los otros profesionistas. Se determinó un nivel alto de satisfacción laboral y un alto compromiso institucional; además de una correlación significativa y positiva entre los dos parámetros.

Fernández, F. (1992). *Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco correspondientes a la I y II Etapa, y el Clima Organizacional de dichas instituciones*. Trabajo de Maestría en la Universidad Bicentenaria de Aragua, Venezuela. La

investigación se enmarcó dentro de la modalidad de trabajo de campo, según la dimensión cronológica es descriptiva, teniendo una población muestra de 523 docentes. En atención al método se utilizó el método correlacional, específicamente la prueba de asociación Chi cuadrado. Los resultados de la investigación determinaron: Que el estilo gerencial predominante en las instituciones de Educación Básica de Altagracia de Orituco, es el Laissez – Faire y que la comunicación informal predominó sobre los demás tipos de comunicación. Se indica además que no hubo una definición clara sobre las clases de comunicación: ascendente, descendente y horizontal. Los procedimientos estadísticos correlacionales, revelan que existe relación entre el estilo Laissez – Faire encontrado como estilo gerencial predominante y la comunicación informal. Porcentualmente se encontró que existe relación entre el estilo gerencial y la subdimensión motivación, llegándose a la conclusión de que los directivos de estos centros no motivan al personal a participar.

González, A. (2013). *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monaga.* Trabajo de Grado en la Universidad Santa María, en Venezuela. Esta investigación se tuvo como objetivo general: Analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes dela Unidad Educativa Estadal José Tadeo Monagas ubicada en el municipio Baralt, estado Zulia, donde se evidenciaron debilidades en el liderazgo ejercido por el personal directivo las cuales inciden en el desempeño laboral de los docentes, por cuanto éstos manifiestan no ser dirigidos de manera adecuada impidiendo su desempeño idóneo al imponer su voluntad en la realización de actividades. La

investigación abordada fue descriptiva, de campo, no experimental, transversal. La población estuvo conformada por 02 directivos y 22 docentes. El instrumento se diseñó con 21 ítems. La validación fue por juicio de expertos y la confiabilidad de 0.97 obtenida por el coeficiente Alfa de Cronbach. Se concluyó que los directivos no implementan un estilo liderazgo que propicie un mejoramiento del desempeño laboral de los docentes, pues no permiten la participación al personal para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar.

2.1.2. Nivel Nacional

Arteaga, V. (2006). *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa nacional "A" del Perú.* Tesis para obtener el grado de maestría en educación con mención en docencia y gestión. Esta investigación buscó demostrar que liderazgo, las relaciones interpersonales y el clima organizacional tienen una relación directa. Se contó con una muestra de 4 directivos, 6 jerárquicos, 58 docentes y 08 administrativos. Se utilizó, el diseño correlacional; el método cuantitativo; y una encuesta con 3 partes: una de liderazgo; una de relaciones interpersonales y otra de clima organizacional. Las conclusiones del estudio dan cuenta de la existencia de una relación directa entre liderazgo y las relaciones interpersonales y el clima organizacional. La prueba estadística del chi cuadrado arrojó un valor $p < 0.05$. Existe una correlación positiva débil entre liderazgo y relaciones interpersonales; una relación positiva muy fuerte entre liderazgo y clima organizacional y, una correlación positiva considerable entre relaciones interpersonales y clima organizacional, percibida por el personal

jerárquico de la Institución Educativa Nacional “A”. Existe una correlación positiva considerable entre liderazgo y relaciones interpersonales, entre liderazgo y clima organizacional y entre relaciones interpersonales con clima organizacional, percibido por el personal docente de la Institución Educativa Nacional “A”.

Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en la institución “Inmaculada Concepción”.* Tesis para optar el grado de Doctor en Educación en la Universidad Mayor de San Marcos, en Perú. La presente investigación tuvo como objetivo general analizar el grado de influencia del estilo, el liderazgo y la gestión eficaz de cada uno de los tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 – 2005 en la institución en estudio. Se trata de una investigación no experimental de tipo longitudinal panel mixto, con una población de 120 docentes siendo la muestra 60 de ellos. Entre las conclusiones se aprecia que los padres de familia que calificaron la gestión de los tres directores desde el año 2001 al 2005, asignaron un rango de D3= 59.21 considerado en el baremo del instrumento N° 04 como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, a la gestión eficaz directivo D3 en el periodo 2005 en comparación al D1= 30 y D2= 29.29 considerado moderado y bajo respectivamente. Los docentes que calificaron la gestión de los tres directores desde el año 2001 al 2005, asignaron un rango de D3= 60.17, considerado en el baremo del instrumento N° 05 como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa en estudio, a la gestión

eficaz del director D3 en su periodo 2005 en comparación al D1= 29.54 y D2= 28.79 considerados como moderado y bajo grado de influencia respectivamente.

Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla-Callao*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Educación) en la Universidad San Ignacio de Loyola; Lima-Perú. La investigación tiene como propósito principal determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. La investigación sigue un enfoque cuantitativo de tipo básico descriptivo con un diseño descriptivo correlacional. La población se compone por los docentes del nivel secundaria es decir 40 docentes. El tesista llego a las siguientes conclusiones: Como conclusión general, se expresa que no se confirma la hipótesis general debido a que no hay presencia de relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de

Spearman. Por ende, no se confirma la segunda hipótesis específica. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo consultivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. En consecuencia, no se verifica la tercera hipótesis específica. No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo participativo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por consiguiente, no se valida la cuarta hipótesis específica. El desempeño docente en una institución educativa del nivel secundario se encuentra vinculado a múltiples factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, tiempo de servicios, capacitación y actualización, etc. Entonces, el liderazgo ejercido por el director constituye un aspecto más.

Rincón, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.* (Tesis Doctoral), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. El objetivo general de la investigación es demostrar que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente, existe alto grado de correlación en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Estudio realizado sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos de la institución educativa Juan Espinoza Medrano. Las

principales conclusiones a que se arribaron son: Que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas del valle de Chumbao de la provincia de Andahuaylas. Los datos relacionados al desempeño de los docentes no permiten concluir que en la mayoría de los centros educativos del lugar existe un bajo nivel de desempeño docente por cuánto está influenciado entre otros por el estilo de liderazgo de los directores. Que el estilo de liderazgo adecuado del director que puede incrementar el desempeño de los docentes es el estilo democrático y situacional del director, que motiva a los docentes, y prioriza el aspecto académico y la formación integral de los educandos. En tal sentido debido a los factores señalados el clima institucional es deficiente, el mismo que conlleva al rompimiento de las relaciones humanas entre sus miembros, debilitando la integración y una buena organización que les permita buscar mejorar la calidad educativa.

Salvador, A. (2010). *Relación de la Inteligencia Emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL Nº 05 del distrito de San Juan de Lurigancho.* Tesis para optar el grado de Magíster en Educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú. La presente investigación tuvo como objetivo investigar la relación que existe entre la inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo de directores. En este estudio de investigación participaron 34 directivos de ambos sexos, cuyas edades fluctúan entre 35 y 66 años, con más de tres años de servicio en los cargos pertenecientes a la zona de Canto Grande UGEL Nº 05, distrito de San Juan de Lurigancho. Los instrumentos de medición fueron el inventario de Bar – On (I-

CE), adaptado por Ugarriza (2001), y el cuestionario para medir la capacidad de liderazgo de los directivos. El procedimiento se desarrolla en dos etapas la primera descriptiva y la otra comparativa, en la cual se realizó el estudio correlacional de las variables a través del coeficiente (r) de Pearson. Entre las conclusiones menciona que existe una relación positiva significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo del equipo directivo, en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL Nº 05 del distrito de San Juan de Lurigancho se observa un coeficiente de correlación de 0,434. Existe un nivel promedio en inteligencia emocional; con un nivel de significación p=0,017. Los coeficientes emocionales de equipo directivo varían de 93 a 105 en las dimensiones componentes de inteligencia emocional y un coeficiente promedio de 103,91 que corresponde al nivel indicado. Asimismo existe un nivel promedio en liderazgo del equipo directivo con un nivel de significación p=0,045.

Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la Educación en la Universidad Nacional Mayor De San Marcos, en Perú. Este trabajo de investigación Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa, describe y explica las variables Liderazgo y Calidad de la gestión educativa, un tipo de investigación Básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo- correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y Calidad de la gestión educativa. En este estudio la población estuvo conformada por alumnos (2548), docentes (168), trabajadores (15) y director (1). Siendo la muestra docentes (4), trabajadores (2) y director (1). Entre las conclusiones se aprecia

que el Valor p = 0.00 < 0.05, con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad que Como el Valor p = 0.000 < 0.05, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la Gestión educativa de las Instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La correlación conjunta fue de 0.949. La dimensión que más influencia en la Calidad de la Gestión Educativa, es el Pedagógico (0.619), presentado una correlación parcial de 0.937. El que nos influye es lo Institucional (p = 0.041), con una correlación parcial de 0.461.

Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. (Tesis doctoral), Universidad Nacional Mayor De San Marcos facultad de Educación Unidad de Post-grado. Lima. Perú. Esta investigación busco hacer un análisis de la relación que existe en el Liderazgo del Director y el desempeño del docente en concordancia al trabajo pedagógico de la misma forma el trabajo en la escuela como tarea educativo. El método fue descriptivo y la población estuvo conformada por directores, docentes y alumnos de las 23 instituciones educativas primaria del distrito de Independencia siendo la muestra todos los docentes, directivos y solo estudiantes de 5° y 6° grado de primaria. El autor señala las siguientes conclusiones: De la investigación realizada se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados

estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto. Podemos concluir que el desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos resultan de acuerdo a la estadística arroja que el Chi cuadrado es de 26.39 y se considera alto. Concluimos que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas. En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia. Se llega a la conclusión que existe en las escuelas de primaria del distrito de Independencia – Lima un mayor número de 153 de acuerdo a la muestra de la investigación 201 de docentes del sexo femenino. Existe un mayor (68 y 45) número de docentes entre las edades 40 a 49 en el nivel de Primaria. En cuanto a los directores de Primaria de la Instituciones educativas en estudio en su mayoría poseen entre 15 años y 30 años de experiencia.

2.1.3. A Nivel Regional

Olivera, M. (2014). *Liderazgo directivo y el desempeño docente del nivel secundaria, Los Aquijes, 2014*. (Tesis para obtener el grado académico de: Magister en administración de la educación) Universidad César Vallejo, en Perú. El trabajo de investigación es de tipo no experimental con un diseño descriptivo correlacional; la población objeto de estudio fue de

70 personas y la muestra estuvo conformada por 59 docentes. Como instrumentos se utilizó un cuestionario para evaluar el liderazgo directivo y un cuestionario para evaluar el desempeño docente. El tesista llego a las siguientes conclusiones: Existe una relación significativa de r=0.810 entre liderazgo directivo y el desempeño docente del nivel secundaria de la I.E. N°22511-“El Rosario”, Los Aquijes-2014. Se ha logrado identificar que el del nivel de liderazgo directivo en los docentes de la Institución Educativa N° 22511 "El Rosario", Provincia Ica, 2014 es regular. Esto se observa en la tabla 1 cuyo promedio aritmético obtenido es 18.73 puntos. Se ha logrado evaluar que el nivel de desempeño en los docentes de la Institución Educativa N° 22511, "El Rosario", Provincia Ica, 2014, es medianamente satisfactorio. Esto se observa en la tabla 6 cuyo promedio aritmético obtenido es 17.68 puntos. Se ha logrado determinar que las dimensiones del liderazgo directivo que más se relacionan con las dimensiones del desempeño de los docente del nivel secundaria de la I.E. N°22511-“El Rosario”, Los Aquijes-2014, son Establecer direcciones, Rediseñar la organización y Gestionar la institución con el Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente. Esto se refleja en el cuadro 4 cuyos coeficientes obtenidos son: r=0.784 (entre Establecer direcciones y Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente); r=0.782 (entre Rediseñar la organización y Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente) y r=0.808 (entre Gestionar la institución y Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente).

Vera, C. (2014). *Gestión Educativa y satisfacción laboral en docentes de una institución educativa de educación de Ica, Universidad César Vallejo, en Ica, Perú*. Investigación de tipo

descriptivo realizada en una muestra conformada por 36 docentes a quienes se aplicó como instrumento de recolección de datos el cuestionario. El investigador llegó a las siguientes conclusiones: Se ha logrado determinar que existe una relación positiva r=0.570 entre la gestión educativa y satisfacción laboral en docentes de la institución educativa “Teodosio Franco García” de Ica. Es decir a un mayor nivel de gestión educativa le corresponde un mayor nivel de satisfacción laboral. Se ha logrado determinar que existe una relación positiva r=0.647 entre la dimensión gestión institucional y satisfacción laboral en docentes de la institución educativa “Teodosio Franco García” de Ica; esto quiere decir que una adecuada gestión estratégica en el ámbito institucional condiciona positivamente las satisfacción laboral. Se ha logrado establecer que existe una relación positiva r=0.565 entre la dimensión gestión administrativa y satisfacción laboral en docentes de la institución educativa “Teodosio Franco García” de Ica. Esto quiere decir que la administración correcta de recursos materiales y financiero condiciona un buen nivel de satisfacción. Se ha logrado precisar que existe una relación positiva r=0.434 entre la dimensión gestión pedagógica y satisfacción laboral en docentes de la Institución Educativa “Teodosio Franco García” de Ica. Esto quiere decir que un manejo adecuado de la programación curricular mejora los niveles de satisfacción. Se ha logrado determinar que existe una relación positiva r=0.439 entre la dimensión gestión comunitaria y satisfacción laboral en docentes de la institución educativa “Teodosio Franco García” de Ica. Esto quiere decir que las relaciones adecuadas con la comunidad mejora la satisfacción laboral.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Estilo de Liderazgo del Equipo Directivo

2.2.1.1. Liderazgo Directivo

Según la UNE (2004), señala que el líder, en el sentido más amplio, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores.

Se conceptúa al líder como

> Conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar. (Collao, 1997, p.114).

Mientras que para otros autores el líder.

> Es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas. (Gallegos, 2004, p. 112,114).

Con respecto al liderazgo Chiavenato (2002) expresa que: El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las

organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto.

Marti (2003, p.281), comenta que, el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo. Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo:

- El autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo.
- El laissez-faire, en el que el líder deja actuar a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar decisiones.
- El democrático, en el que la función del líder se limita a cohesionar y armonizando las metas y aspiraciones del grupo convirtiéndolas en uno solo.

El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo.

Valdivia (2003, p.10), señala que:

> El liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común. Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su

realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto. El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo.

Es elemental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos, de la misma forma brindar un adecuado clima armónico en las reuniones; con el fin de que los planes, acuerdos y metas sean decididas en conjunto, con el compromiso de todos o una gran mayoría, esto logrará que los integrantes realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros realiza; el producto será, conseguir las metas propuestas y esto conlleve a la posibilidad del cumplimiento y realización de las tareas concertadas.

Farre y Lasheras (2002, p.125), menciona que:

El liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas.

La SEP (2009) define al liderazgo directivo como:

"El proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos", es decir, el papel que juega el directivo, que va más allá del desempeño del puesto en función del nombramiento, que se preocupa y ocupa del desarrollo de los procesos al igual que de las personas. Así, prima un interés superior

por lograr os objetivos y cumplir las metas, que además son compartidas por el equipo de docentes, personal de apoyo, padres de familia y alumnos.

Hernández agrega que:

> El liderazgo directivo como la actividad que desarrolla el director escolar para impulsar entre su cuerpo docente las acciones conducentes al mejoramiento del logro de las competencias de sus estudiantes, definir la visión de su plantel y gestionar recursos y estructuras, se refiere a la capacidad para generar una definición colectiva pero a la vez dinámica de formas de lograr adecuadamente los objetivos centrales de una escuela. Un directivo con liderazgo es aquel capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en la relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar, propiciando el interés y la cooperación del personal a su cargo hacia los propósitos educativos de la institución. El liderazgo debe ser firme y con un sentido claro; el enfoque de liderazgo debe ser participativo y académico, tiene que saber lo que ocurre en las aulas y lo que hacen los docentes, tiene que estar al tanto de los apoyos que requieren los maestros, en lo pedagógico debe conocer los nuevos enfoques de enseñanza y promover el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de sus alumnos.

2.2.1.2. Elementos del Liderazgo

La capacidad de liderazgo es muy importante para cualquier director de una institución educativa naciente, en crecimiento o en constante transformación. Pero, ¿cuáles son los elementos primordiales de todo liderazgo? García (2006, p. 102) cita a Fiedler y Chemers para señalar que se pueden hallar dos

elementos comunes en cualquier definición: “la existencia de una relación entre unas personas en la cuales la influencia está distribuida en forma desigual” y los seguidores que consienten esta relación. Es más completa la postura de Alvarado (1996, p.48), quien sentencia que.

> El ejercicio del liderazgo implica la interrelación de por lo menos cuatro elementos fundamentales: los objetivos, el estilo, los seguidores y el poder. Los objetivos son el elemento clave de cualquier actividad como la educación y la administración. “Un líder debe tener bien claro tanto los objetivos institucionales así como aquellos referidos a la satisfacción de los intereses individuales” porque solamente de esta forma se puede lograr la supervivencia y el desarrollo cuantitativo y cualitativo de la empresa educativa. Un segundo elemento viene a ser el estilo, el cual consiste en las diferentes conductas y actitudes que manifiestan los líderes en el ejercicio de su poder con la finalidad de integrar intereses, consolidar preocupaciones por el servicio y lograr los objetivos de la organización. Asimismo, la esencia del liderazgo es la adhesión, la subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo, es por ello que los seguidores conforman el tercer elemento. También es necesario establecer los tipos de poder que tienen los sujetos denominados líderes, luego el poder sería el último elemento primordial a examinar.

2.2.1.3. Características del Liderazgo Directivo

Según Montes (2010, p. 26), proporcionar un sentido de dirección y finalidad y al mismo tiempo que conlleva una cultura organizativa; en tal sentido se tiene las siguientes características:

- Dotar responsabilidad grupal a la institución educativa.
- Mostrar siempre un espíritu de superación.
- Impulsar y ser promotor de los valores o los principios que cada comunidad educativa tenga como propios.
- Fomentar los fines y propósitos del centro escolar.
- Consolidar las relaciones interpersonales.
- Conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurran en las escuelas.
- Establecer mecanismos que permitan satisfacer cada vez mejor las necesidades del centro escolar.
- Liderazgo efectivo, ocurre cuando el directivo:
  - Asume: la función estimulante y de apoyo y, la función de control.
  - Se compromete, el docente está orgulloso de su trabajo.
  - Se preocupa por investigar.
  - Establece un ambiente de formación permanente.
  - Tiene dos responsabilidades: mantener y mejorar.
  - Aprende a autodirigirse. Es decir, generar la habilidad para dirigir su propio avance.
  - Comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Predicar con el ejemplo.
  - El aprendiz de líder debe tener la ambición o la convicción de querer llegar a ser un verdadero líder.

2.2.1.4. Teorías sobre Liderazgo

Chiavenato (2006, p. 106), señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas. Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales

tiene sus propias características:

1) **Teorías de rasgos de personalidad:** Son las teorías más antiguas respecto de liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

   Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del "gran hombre", sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

   a) Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
   b) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
   c) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
   d) Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

   En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:

   - Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tienen la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.

- Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados. La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?
- Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importante que otros: una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.
- Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.
- Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

2) **Teorías de estilos de liderazgo**: Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo. La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la

dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (laissez-faire) y democrático. En conclusión los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos a liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. La principal dificultad en el ejercicio de liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, con quien y en qué circunstancias y actividades.

3) **Teorías situacionales de liderazgo:** Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales. Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación. Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados.

2.2.1.5. Estilos de Liderazgo Directivo

Los estilos de liderazgo representan una combinación coherente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que se manifiestan en el comportamiento de una

persona, en este caso el directivo de las instituciones educativas. Al patrón general de acciones explícitas e implícitas desde la perspectiva de los docentes se le conoce como estilos de liderazgo, definidos por Davis y Newstrom (2009) como “patrones de conductas y acciones explícitas e implícitas de los gerentes” (p. 221). Por lo cual permiten al directivo de la institución educativa tener control del personal a su cargo, así como toda la comunidad educativa, conduciendo a la institución a consolidar una cultura fuerte. En ese sentido, señala los siguientes:

a) **Liderazgo autocrático del director:** Chiavenato agrega que este tipo de estilo de liderazgo se caracteriza porque el gerente fija las directrices sin participación alguna del grupo, ordenando la ejecución de tareas, es decir, centraliza el poder así como la toma de decisiones en sí mismos, concentrando totalmente la autoridad a la par de asumir por completo la responsabilidad. Asimismo, Dessler (2008) señala “el director autocrático ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones” (p.159). De acuerdo con lo anterior, puede afirmarse que este estilo de liderazgo es negativo, por cuanto el directivo actúa de forma dominante, ocasionando inconformidad, sentimientos agresivos en el personal a su cargo, además de conflictos en el entorno. En este estilo, opina Chiavenato; el directivo posee una orientación hacia el trabajo, caracterizándose por: mostrar un comportamiento orientado a terminar la

labor planear y establecer cómo se realizará la tarea, atribuir responsabilidades específicas a cada individuo, definir claramente los patrones laborales, vigilar los resultados del desempeño, mostrar preocupación por los métodos, los procesos, las reglas, los reglamentos. Al respecto, este estilo se caracteriza por hacer énfasis en los aspectos técnicos o las actividades del puesto; se centra en completar la tarea, usando la supervisión cercana para verificar la ejecución de las tareas usando procedimientos específicos. Este estilo se enfatiza las sanciones, adoptando actitudes dominantes y de superioridad con el personal.

b) **Liderazgo democrático del director:** De acuerdo con Stoner y Freeman (2008) el director democrático se caracteriza por "delegar gran parte de su autoridad al grupo y permite a sus subalternos mucha amplitud para tomar sus propias decisiones" (p.159). El director democrático utiliza la discusión en grupo, en la cual se aprovechan las ideas de este para la toma de decisiones compartidas; asimismo, estimula a los docentes y trabajadores a expresar sus ideas, formular sugerencias para la solución de problemas.

En este marco de ideas se plantea que:

Este estilo de liderazgo se centra en el empleado, cree en la delegación de la toma de decisiones, la ayuda a los empleados para la satisfacción de sus necesidades, en un ambiente de apoyo, interesándose por el progreso,

crecimiento, así como los logros personales de sus subalternos, fomentando, de esta manera, el desarrollo individual, grupal para alcanzar un desempeño laboral eficiente. (Ivancevich, 2009, p. 496).

Desde esta perspectiva Chiavenato señala que:

> El director democrático, debate con el grupo las directrices y las decisiones haciendo que los empleados esbocen las reglas así como las técnicas para alcanzar los objetivos. Es el estilo empleado cuando el director consulta a los docentes, pidiendo sugerencias, tomándolas en cuenta antes de tomar decisiones, descentralizando la autoridad.

c) **Liderazgo Laissez Faire del director**: El liderazgo laissez faire o liberal se percibe como inadecuado para las instituciones educativas, por cuanto éstas requieren de la conducción del director para que se lleven a cabo todos los procesos correspondientes su función, y este estilo permite al docente llevar a cabo sus actividades sin el correspondiente control y guía del gerente, lo cual la mayoría de las veces genera descontrol en la realización de las mismas, conformándose grupos inadecuados dentro del personal. Para Hall (2006) el director laissez faire adopta una manera de dirigir en la cual evita el poder, así como la responsabilidad dependiendo en "gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas" (p. 247). De igual forma, Dessler (2008) señala "este estilo gerencial se identifica con la adopción de una política no interviniente con sus empleados, dando libertad total

a estos en la toma de decisiones" (p.159). Según lo anteriormente expuesto, se considera que este estilo de liderazgo considera al director con un desempeño menor pues este no participa en la toma de decisiones ni supervisa la forma como los docentes desempeñan su trabajo; esto implica una dirección sin controles adecuados ocasionando un menor rendimiento en la organización. En este sentido, Ivancevich (2009) expresa que en este estilo el gerente tiene una participación mínima, supervisa tomando distancia al brindar completa libertad para las decisiones del grupo o individuales. Además, no hace intento alguno por evaluar o regular las acciones del grupo.

2.2.1.6. Dimensiones del Liderazgo Directivo: MINEDU (2012)

Las dimensiones del liderazgo directivo son:

a) **Capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes:** Abarca las competencias que llevan a cabo el directivo para construir e implementar la reforma de la escuela, gestionando las condiciones para la mejora de aprendizajes a través de la planificación, la promoción de la convivencia democrática e intercultural y la participación de las familias y comunidad; y evaluando sistemáticamente la gestión de la institución educativa. Por ende el directivo refleja las siguientes competencias:

- Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los

procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.

- Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
- Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.
- Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.
- Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
- Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

b) **Capacidad para gestionar los procesos pedagógicos:** Está definida como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y relacionadas entre sí, que emprende el colectivo de una escuela -liderado por el equipo directivo- para promover y garantizar el logro de los aprendizajes. En este escenario, las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos

En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión común de toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de las y los estudiantes. Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones en base a su propia experiencia.

2.2.1.7. Importancia del Liderazgo Directivo

Según Uribe (2007) asevera que “la evidencia nos indica que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo a las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico” (p.150). Es notorio que el desempeño de un profesor se ve afectado por

múltiples factores, entre los que se cuentan, económicos, sociales, personales e institucionales, pero dentro de estos últimos la literatura resalta conjuntamente con el clima de la organización el liderazgo de los directores. Enuncia Rojas (2006) que la dirección consolida gestiones exitosas cuando “los directores y directoras líderes coordinan las acciones de los centros de tal modo que los procesos de enseñanza y aprendizaje discurran sin quiebres” (p. 36). Así lo confirma lo expuesto por Arias y Cantón (2007) indicando que no existe factor más determinante en una organización que poseer líderes eficaces debido a que “el director es un factor determinante de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional tal y como se desprende de los estudios sobre calidad y Eficacia” (p. 231). El director líder se emplaza entre la concepción de gestor eficiente (liderazgo profesional), identificable con la posición formal ocupada por su persona, y en cuanto al ámbito ético, en la expresión tangible de un centro dinámico y comunitario (liderazgo emocional) de ámbito socio educativo (liderazgo pedagógico). La dirección debe verse entonces bajo esta triple valoración, asumiendo sus responsabilidades en procura de la mejora de la calidad educativa con visión de futuro y ejerciendo un accionar humanista.

2.2.2. Satisfacción Laboral de los Docentes

2.2.2.1. Definición

La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de

las experiencias laborales de la persona (Locke, 1976) El tema de la satisfacción laboral ocupa dentro de la psicología organizacional un capítulo central que puede parecer excesivamente importante. El creciente interés ha radicado en los supuestos de la existencia de una relación directa entre la productividad y la satisfacción laboral, una relación negativa entre satisfacción laboral y las pérdidas de horas y las frecuencias bajas y una relación entre satisfacción laboral y el clima de la organización. (Weinert, 1985).

No existe una definición unánimemente aceptada por todos los autores sobre satisfacción laboral. En muchas ocasiones cada autor elabora una nueva definición para el desarrollo de su propia investigación o trabajo. Las definiciones de satisfacción laboral pueden incluirse en dos grupos, unas hacen referencia a un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas; y el otro, que considera que la satisfacción laboral trasciende el plano emotivo y la considera como una actitud.

En el primer grupo se incluye las definiciones que la caracteriza como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del colaborador.

Existe una importante diferencia entre estos sentimientos y otros dos aspectos de las actitudes del colaborador. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor ("disfruto al hacer

diversas tareas") que difiere de los pensamientos objetivos ("mi trabajo es complejo") y de las intenciones en el comportamiento ("tengo planes de dejar este trabajo en tres meses"). Juntos los tres renglones de actitudes ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto de su conducta futura." Nos señala Davis y Newstrom, (1993. Otros la entienden como una orientación positiva hacia el colaborador.

El otro grupo de autores considera a la satisfacción laboral va más allá del aspecto afectivo. Estos autores conciben la satisfacción laboral como una actitud generalizada ante el trabajo.

Harpaz, 1983 (citado por Peiró, 1996) realiza una revisión de las distintas definiciones que se han dado de este constructo y concluye que la satisfacción laboral, como otras actitudes está compuesta por los elementos afectivos, cognitivo y conductual; puede variar en consistencia y magnitud; puede ser obtenida de diferentes fuentes y cumple distintas funciones para el individuo.

Asimismo, indica que “las personas que trabajan, usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral”.

También se distingue entre actitud o disposición para actuar de un modo determinado en relación con

aspectos específicos del puesto de trabajo o de la organización, y la satisfacción con el trabajo, que sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. En el caso de la satisfacción laboral se trataría de una "actitud general" resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización (Peiró, 1984). Complementando esta afirmación se distingue dos conceptos: satisfacción de faceta y satisfacción general. La primera es la tendencia de un empleado a sentirse más o menos satisfecho con los distintos aspectos de su trabajo; agrupados en los siguientes rubros: reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros de trabajo y política de la empresa. La satisfacción general: que viene a ser un indicador, resumen o promedio de las actitudes que posee la persona hacia las distintas facetas del trabajo. De estas definiciones, se puede concluir que es 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 específicos del mismo.

Asimismo, debe precisarse que de acuerdo a la Psicología Social las actitudes muestran tres componentes cognitivos, afectivos y conductuales.

A lo que se debería añadir que la valoración implicada en la satisfacción o insatisfacción laboral tiene lugar no en forma a priori sino después de ejecutado el trabajo.

Las definiciones de satisfacción laboral se abordan desde el punto de vista afectivo o actitudinal, según se ha observado anteriormente. En cualquiera de los casos, los autores señalan que la satisfacción tiene aspectos o facetas. Se plantean dos aproximaciones al concepto de satisfacción laboral, la aproximación unidimensional y la aproximación multidimensional de las facetas de la satisfacción laboral. La primera se centra en la satisfacción laboral como una actitud o sentimiento hacia el trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo, pero dependen de ella. En tanto que, la aproximación multidimensional defiende que la satisfacción con aspectos específicos del trabajo está causada por diferentes condiciones y antecedentes y además cada aspecto del trabajo puede ser medido separadamente.

Muchos autores han señalado las diferentes facetas de satisfacción laboral, siendo las más mencionadas la satisfacción con: la supervisión, con la organización, con los compañeros de trabajo, con las condiciones de trabajo, con el progreso en la carrera, con las perspectivas de promoción, con el sueldo, con los subordinados, con la estabilidad laboral, la extrínseca en general, el tipo de trabajo, la cantidad de trabajo, el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general.
Además se puede señalar que la satisfacción laboral es una consecuencia del desempeño de una tarea, colaborador o función. Asimismo, es una respuesta que experimenta el individuo, tanto hacia el trabajo como

hacía cada uno de los aspectos específicos o generales que lo determinan. Las fuentes o factores del trabajo relevantes que permiten que el colaborador se sienta satisfecho laboralmente son la satisfacción con el trabajo mismo, el salario, las promociones, el reconocimiento, los beneficios, condiciones de trabajo, la supervisión, con los compañeros (Colegas) y con la compañía (Universidad).

2.2.2.2. Teorías de la Satisfacción Laboral

La literatura reporta diversas agrupaciones de teorías o modelos que tratan de explicar la satisfacción laboral. Una primera aproximación según Campbell y otros (1999) clasifica las teorías en dos grupos: de contenido y de proceso.

Según Peiró, (1996), toma en cuenta a las teorías relacionadas con las discrepancias intra e interpersonales.

Frente al modelo anterior, otros enfatizan los eventos situacionales y, finalmente, se plantean los modelos dinámicos.

Las teorías de contenido se interesan en describir qué aspectos y qué factores específicos se encuentran en la satisfacción, la cantidad de distintas necesidades, la forma en que se organizan las mismas y las consecuencias cuando no se satisfacen dichas necesidades. Las teorías de procesos ponen mayor énfasis sobre los procesos “mentales” mediante los

cuales se logra la satisfacción y la ejecución del trabajo.

Las teorías relacionadas con el concepto de discrepancia o desajuste parten del supuesto que la satisfacción depende del grado de coincidencia de lo que un individuo busca en su trabajo con lo que realmente consigue en él. A mayor distancia de lo que se persigue y lo que se logra, menor será la satisfacción.

La discrepancia puede ser de dos tipos: intrapersonal e interpersonal. Las discrepancias intrapersonales son aquellas resultantes de un proceso de comparación psicológica entre la percepción de las experiencias reales y el "criterio de comparación" personal. Este criterio de comparación puede hacer referencia a las necesidades de los individuos, a los valores o a las recompensas esperadas. Las discrepancias interpersonales surgen del proceso de comparación que hacen los individuos de sí mismos con los demás para evaluar su propia satisfacción laboral. La comparación se realiza dentro de un sistema social. Considerando el número de teorías en cada grupo sólo se abordaran brevemente las más relevantes de cada uno de ellas.

A. Teoría bifactorial

Frederick en los años 60 propone en su teoría bifactorial sobre la satisfacción laboral la existencia de dos factores: intrínsecos o motivadores y

extrínsecos o de higiene. Si se satisfacen los factores extrínsecos o higiénicos el colaborador se siente satisfecho y si no se satisfacen se produce la insatisfacción; en tanto que, si se cubren las necesidades intrínsecas o motivadoras el colaborador está satisfecho y si no se cubren estas necesidades se encuentra en un estado neutro o no satisfecho.

Se formularon tres postulados básicos de esta teoría. El primero se refiere que el colaborador posee dos grupos distintos de necesidades, las llamadas "necesidades higiénicas" que se refieren al medio ambiente físico y psicológico del trabajo (política y administración empresarial, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, salario, relación con los compañeros, relación con los subordinados, status, y seguridad), y las llamadas "necesidades de motivación", que se refieren a la naturaleza y clase, es decir, al contenido del trabajo mismo (logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad ascenso y crecimiento).

El segundo postulado, plantea que si se satisfacen las necesidades higiénicas, el colaborador ya no se siente insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El tercer postulado propone que el individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están

cubiertas sus "necesidades de motivación". Si no se cubren estas necesidades no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

Estos postulados sostienen que mejorando los "factores higiénicos" se puede desviar la insatisfacción del colaborador hacia una posición neutra y que aumentado los "factores de motivación" el colaborador de la organización pasa de un estado neutro al estado de satisfacción laboral.

Se han realizado una serie de estudios empíricos para comprobar los postulados y las hipótesis propuestas por Herzberg. Esta teoría suscitó la crítica de muchos autores así como el apoyo de muchos defensores.

De la conceptualización de la satisfacción laboral ofrecida por Herzberg (1959) se desprende una consecuencia relevante. Los factores que producen satisfacción laboral no son factores ambientales, sino los factores del contenido del trabajo. En este sentido, para mejorar la satisfacción laboral no es necesario mejorar los factores contextuales, sino mejorar el contenido del puesto de trabajo en el sentido del “enriquecimiento” del puesto.

El mismo que consiste en el rediseño de las características del trabajo y del contenido del mismo para posibilitar la satisfacción de las necesidades de orden superior. Otro aspecto interesante de esta

teoría es la consideración de factores causales diferenciados de la satisfacción y la insatisfacción, rompiendo la concepción del continuo de la misma o la de factores causales únicos (Peiró, 1996).

Entre las objeciones más importantes que se podrían dirigir contra el modelo de Herzberg y contra sus hipótesis figura el método de los incidentes críticos utilizado en su investigación. Otra crítica es el hecho que los resultados obtenidos por Herzberg sólo se dan con el método por él utilizado, por lo cual han fallado los intentos en replicarlo.

B. Teoría basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento

Propuesta por Alderfer (1972) postula la existencia de tres necesidades primarias: de existencia, de relaciones y de crecimiento. Las necesidades de existencia son las que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física: alimento, agua, vivienda y evitación del daño físico. El colaborador las satisface mediante el sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto. La necesidad de relación designa las interacciones con otros y las satisfacciones que ello produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y el sentido de pertenencia al grupo. Se las atiende en el trabajo mediante el trato social con los compañeros y fuera del ámbito laboral mediante los amigos y la familia. Las necesidades de crecimiento se centran en el yo

e incluyen el deseo de progreso y desarrollo personal; se las atiende cuando el colaborador aprovecha al máximo sus capacidades. A esta categoría pertenecen la autoestima y la autorrealización de Maslow.

C. Teoría de la equidad

Propuesta por Adams intenta explicar las diferencias en el comportamiento, sobre la base de la percepción que tiene el individuo de un trabajo justo y equitativo.

Los procesos básicos que sustentan a esta teoría se derivan de la teoría de la disonancia cognoscitiva propuesta por León Festinger (1957). La premisa esencial es que los individuos tratan de ser constantes, congruentes o lógicos en su modo de pensar: es decir, prefieren que sus actitudes, creencias, o apreciaciones acerca de cualquier cosa sean más compatibles unas con otras (que estén en consonancia lógica) que contradictorias. Cuando se presenta una de estas situaciones el individuo hace esfuerzos por superar, ya sea cognoscitivamente cambiando algunas de sus creencias o de comportamiento, cambiando la situación responsable de los conocimientos. La teoría de la equidad utiliza estas nociones de diversas maneras. Se considera la equidad percibida como un estado cognoscitivo en el que, la razón entre la inversión de trabajo de la persona (su aporte) y el beneficio recibido de esa inversión (su ganancia) está de

acuerdo con alguna norma (con la de alguna otra persona, hipotética o real). La equidad se define por la razón entre aportación y ganancia de un tercero. Una persona compara lo que está obteniendo por sus esfuerzos con lo que ella piensa que alguna otra persona, utilizada como punto de referencia, está obteniendo por sus esfuerzos. En la medida que esa persona ve que su razón entre aportación y ganancia difiere de la otra persona, se establece un estado de disonancia. La divergencia puede ser en una u otra dirección; es decir que podría verse como compensada de más o de menos. En ambos casos el estado dinámico resultante la impulsaría a actuar en una forma apropiada para restablecer la consonancia (es decir un trato equilibrado según lo concibe ella). Puede decidir trabajar menos, quejarse más, o solicitar un aumento de sueldo; o puede decidir que en realidad no es tan valiosa para la empresa como lo había creído en un principio. Es preciso reconocer que la consonancia no requiere una paridad entre los ingresos y egresos propios y los de la otra persona; es la razón, no las cantidades absolutas definen la equidad. También debe acentuarse que lo que constituye aportaciones y compensaciones adecuadas pueden variar enormemente de un individuo a otro. No es solamente una cuestión de esfuerzo consciente y de compensación material, es decir las aportaciones y ganancias son factores eminentemente personales. Un factor crítico que regula las predicciones de esta teoría es la autoestima del colaborador; una persona

que tiene una elevada autoestima considerará como justa una situación en la que actúa adecuadamente y en la que se encuentra satisfacción en la mayoría de sus necesidades. Por otro, lado si la persona tiene una baja autoestima sentirá que le están compensado de más en esta misma situación.

D. Teoría basada en las características del puesto

Formulada por Richard Hackman y G.R. Oldham (1980) como fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los colaboradores. Se sabe que algunos aspectos influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecte a todos los colaboradores de la misma manera.

Algunos colaboradores sienten más necesidad de desarrollo que otros. Los primeros parecen experimentar una influencia mayor ante los cambios en las características del puesto. Estos cambios no repercuten directamente en la conducta laboral. Si se produce una influencia, debe atribuirse a las experiencias subjetivas del colaborador frente a ellas.

La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los colaboradores experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño pues esperan que así tengan sentimientos agradables.

En este caso nos encontramos ante una teoría que establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos los cuales aumentan la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el colaborador, todo ello a condición que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento.

El trabajo o puesto tiene cinco dimensiones fundamentales:

- Diversidad de habilidades. Designa el número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea.
- Identidad de tareas. Denota la unidad del puesto, consiste en hacer una unidad entera, en completar una parte o en fabricar una parte.
- Importancia de la tarea. La trascendencia que el trabajo tiene para la vida y bienestar de los demás.
- Autonomía. El grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización del trabajo.
- Retroalimentación. La cantidad de información que recibe el empleado sobre su rendimiento.

2.2.2.3. Satisfacción y Rendimiento Profesional Docente

La satisfacción profesional docente a través de incentivos económicos nos garantiza mejora en la calidad de la educación solo favorece la retención de los profesores en el trabajo, sin embargo “se logra realmente satisfacción profesional cuando se desarrolla una buena formación docente basada en la vocación, si se recibe reconocimiento por parte de las autoridades y

la comunidad, si se encuentran oportunidades para el perfeccionamiento, si existe una supervisión eficaz cooperativa, buen ambiente de trabajo y posibilidad de asensos futuros de la Carrera Pública Magisterial". (Rincón, 2005)

Cabe señalar que el nivel de satisfacción profesional es muy baja es debido a que los profesores disponen de poco tiempo para preparar sus clases o corregir tareas porque trabajan en otras actividades, les falta preparación para hacer uso adecuado de los textos tradicionales, tienen poco interés en quedarse en la profesión docente, tienen dificultades para manejar sus clases y lograr que sus alumnos aprendan, consideran que sus haberes y reconocimientos son bajos. (Rincón, 2005)

Esta preocupación por la calidad de la educación ha llevado a la consideración de que existen ciertas variables que condicionan el desarrollo profesional de los docentes, entre las que cabe destacar que el docente se encuentre satisfecho profesionalmente con la labor que realiza y el contexto que le rodea. (Rincón, 2005)

Según Barreiro y Méndez el desarrollo profesional es entendido como un "Proceso continuo que se encuentra mediatizado por las necesidades sentidas y percibidas por los profesores en cada etapa de su vida profesional". Por ello, estos autores recurren Ibáñez-Martín, sobre el profesorado y las variables que afectan

a la calidad del mismo, teniendo en cuenta el desarrollo profesional (la formación inicial, la estabilidad o permanencia en el puesto docente, el perfil del profesorado, la formación continua, la actitud hacia el compromiso y la autoformación, la salud laboral, la experiencia profesional, el liderazgo educativo y la autosatisfacción profesional). (Rincón, 2005)

Unida a esta satisfacción profesional del docente, está "la vocación" del profesor como el requisito fundamental para realizar este desarrollo profesional (aspecto que pocos estudios recogen). Partiendo de que todo docente realiza su trabajo por vocación y no como un "medio para vivir", se pueden definir numerosas características, comportamientos, actitudes, métodos docentes, deseables para realizar de manera eficaz el trabajo. Así quien busque sólo un puesto de trabajo se frustrará él y a los alumnos que forme. (Rincón, 2005)

2.2.2.4. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

A. Significación de la tarea

Se refiere al grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata, en el caso del educador es el grado de satisfacción que presenta el estudiante con la enseñanza. Para la construcción de la significación de la tarea el docente debe de desenvolverse a través un trabajo justo y útil para la comunidad educativa. (Palma, 2005)

B. Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones de trabajo como el ambiente en la cual se desenvuelve la labor educativa, así como también los horarios establecidos para dicha labor y los materiales, equipos, infraestructura y la forma como se organiza en ambiente de trabajo. (Palma, 2005)

C. Reconocimiento personal

El valor del reconocimiento, es el valor de ser justo con otros y con nosotros mismos para atribuirle los logros y fallas que se merece. Esta dimensión se basa en el trabajo compartido con los colegas, mediante un trato horizontal que permita reducir distancias entre pares y estudiantes. (Palma, 2005)

D. Beneficios económicos

El beneficio económico es un término utilizado para designar la ganancia que se obtiene de un proceso o actividad económica. Es más bien impreciso, dado que incluye el resultado positivo de esas actividades medido tanto en forma material o "real" como monetaria o nominal. En la actividad pedagógico los beneficios económicos se refiere al sueldo que percibe el educador por su labor, pero está en muchos casos no cubre sus expectativas debido a que no va acuerdo a su desenvolvimiento y tiempo de trabajo en muchos casos que se concretiza en la sensación de estar bien o mal pagado. (Palma, 2005)

2.3. Formulación de Hipótesis

2.3.1. Hipótesis General

Existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

2.3.2. Hipótesis Específicas

H.E.1: Existe una relación significativa entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

H.E.2: Existe una relación significativa entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

2.4. Definición de Términos

2.4.1. Beneficios Económicos

Se define como la disposición al trabajo en función de aspectos remunerativos o incentivos económicos como producto del esfuerzo en la tarea asignada. (Palma, 2005)

2.4.2. Clima Laboral

Se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. (Reyes, 2012)

2.4.3. Condiciones de Trabajo

Son aquellas que determinan las características del trabajo en relación con la seguridad y salud del trabajador. Forman parte de ellas no sólo el salario, del que más se suele hablar, sino también el local, los equipos, los productos, instalaciones y útiles del centro de trabajo. (Palma, 2005)

2.4.4. Estilo

Son las diferentes conductas que manifiesta el directivo en ejercicio de su poder, para integrar intereses comunes y lograr objetivos institucionales. (Reyes, 2012)

2.4.5. Liderazgo

El liderazgo es proceso de influir en otros y apoyarlo para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva de un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional. (Reyes, 2012)

2.4.6. Liderazgo Directivo

Es el arte y ciencia para guiar a los miembros de la institución educativa, al logro sostenido de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje y especialmente del rendimiento académico, cumpliendo funciones establecidas en la institución. (Reyes, 2012)

2.4.7. Participación

Es el grado de interacción de los miembros, sujetos a las normas y estilo de liderazgo en la institución. (Montes, 2010)

2.4.8. Planificar

Analizar y planificar los procesos necesarios para cumplir los propósitos institucionales e inclusive el cómo corregirlos. Cuanto más grande sea la organización, de mirar el futuro tanto más capaz debe ser el líder. (Montes, 2010)

2.4.9. Reconocimiento Personal y/o Social

Se define como la tendencia evaluativa del trabajo en función del reconocimiento propio o de personas asociadas al trabajo respecto a los logros en el trabajo o por el impacto de estos en resultados indirectos (Palma, 2005).

2.4.10. Satisfacción Laboral

Es la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. (Palma, 2005)

2.4.11. Significación de la Tarea

Se define como la disposición al trabajo en función de atribuciones asociadas con el trabajo (sentido de esfuerzo, realización, equidad y/o aporte material) (Palma, 2005)

2.5. Identificación de Variable

2.5.1. Variable X: Estilo de Liderazgo del Equipo Directivo

Davis y Newstrom (2009) lo definen como “patrones de conductas y acciones explícitas e implícitas de los gerentes” (p.221). Por lo cual permiten al directivo de la institución educativa tener control del personal a su cargo, así como toda la comunidad escolar, conduciendo a la institución a consolidar una cultura fuerte.

Dimensiones:

Dimensión 1: Capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes.

Dimensión 2: Capacidad para gestionar los procesos pedagógicos.

2.5.2. Variable Y: Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona (Locke, 1976)

Dimensiones:

Dimensión 1: Significación de la tarea.

Dimensión 2: Condiciones de trabajo.

Dimensión 3: Reconocimiento personal.

Dimensión 4: Beneficios económicos.

2.6. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE X: Estilo de liderazgo del equipo directivo	Davis y Newstrom (2009) lo definen como "patrones de conductas y acciones explícitas e implícitas de los gerentes" (p.221). Por lo cual permiten al directivo de la institución educativa tener control del personal a su cargo, así como toda la comunidad escolar, conduciendo a la institución a consolidar una cultura fuerte.	El liderazgo directivo será medido a través de un cuestionario que consta de 12 interrogantes formuladas en función de las dimensiones: Capacidad para gestiona las condiciones para los aprendizajes y capacidad para gestionar los procesos pedagógicos. Con opciones de respuesta de siempre, a veces y nunca.	Capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes	▪ Características del entorno institucional, familiar y social. ▪ Instrumentos de gestión escolar. ▪ Participación y organización de la comunidad educativa. ▪ Clima escolar. ▪ Uso óptimo de la infraestructura, equipamiento materiales educativos y financieros.
			Capacidad para gestionar los procesos pedagógicos	▪ Formación continua. ▪ Trabajo colaborativo. ▪ Innovaciones e investigaciones. ▪ Procesos de planificación. ▪ Estrategias y recursos metodológicos. ▪ Proceso de evaluación.
VARIABLE Y: Satisfacción laboral	La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona (Locke, 1976)	La satisfacción laboral en esta investigación se evalúa mediante el cuestionario de satisfacción laboral que consta de 20 ítems en función a las dimensiones: Significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal,	Significación de la tarea	▪ Satisfacción con los resultados del trabajo. ▪ Satisfacción con las tareas. ▪ Trabajo justo para mi forma de ser. ▪ Sentimiento de ser útil con la labor realizada.
			Condiciones de trabajo	▪ Ambiente físico cómodo. ▪ Horario de trabajo cómodo. ▪ Comodidad del ambiente de trabajo.

		beneficios económicos.		▪ Distribución física del ambiente de trabajo. ▪ Ambiente de trabajo confortable.
			Reconocimiento personal	▪ Comparte el trabajo con otros compañeros. ▪ Reducir distancias con las personas. ▪ Llevarse bien con los directivos. ▪ Percepción de recibir buen trato. ▪ Labor importante que merece el reconocimiento.
			Beneficios económicos	▪ Sueldo adecuado para la labor realizada. ▪ Expectativas económicas. ▪ Sueldo aceptable. ▪ Sensación de estar bien pagado.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo básica, ya que nos ha llevado a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación. Su propósito será aportar nuevos conocimientos científicos sobre las variables de estudio (estilo de liderazgo del equipo directivo y satisfacción laboral) para el descubrimiento de principios y leyes que van a enriquecer el campo gnoseológico. En ese sentido, su utilidad ha sido teórico-científica. (Esquivel, 2007)

3.2. Nivel de Investigación

El presente estudio es de nivel descriptivo correlacional, ya que ha estado orientado a describir las variables en la muestra seleccionada, mediante el estudio del mismo, en una circunstancia temporo-espacial. En tal sentido, nos ha permitido recopilar información sobre la relación entre las variables de estudio (estilo de liderazgo del equipo directivo y satisfacción laboral), en un intervalo de tiempo determinado, tal y

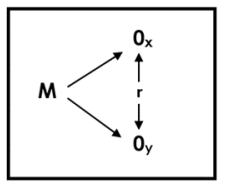
conforme se presentan en la realidad. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

3.3. Método de investigación

Se ha utilizado el método científico, el mismo que se sustenta en observación sistemática, planteamiento de hipótesis, recolección de datos, verificación y conclusiones. Este método es el método que se emplea por excelencia en la investigación científica para generar conocimiento científico. (Palomino, Peña, Zevallos y Orizano, 2015)

3.4. Diseño de investigación

Teniendo en cuenta el tipo y nivel del estudio a la presente investigación el corresponderá un diseño transversal correlacional, según Palomino, Peña, Zevallos y Orizano (2015) este diseño se caracteriza porque describir las variables y los grados de relación entre dos o más variables en un momento dado. Este diseño no pretende describir las variables de manera aislada sino la relación entre las mismas. El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:



Donde:

M = Muestra.

O_X = Observación de la variable estilo de liderazgo del equipo directivo.

O_Y = Observación de la variable satisfacción laboral.

r = Relación entre las variables estudiadas.

3.5. Población, muestra y muestreo

3.5.1. Población

"La población es el conjunto de sujetos o cosas que tienen uno o más propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo". (Vara, 2012 p. 221). Al respecto, la población de presente estudio está conformada por 277 docentes (entre hombres y mujeres) de las instituciones educativas públicas de la provincia de "Pisco", como se detalla:

Cuadro 1: Distribución de la población de estudio

INSTITUCIONES EDUCATIVAS	DISTRITO	TOTAL DOCENTES
22444 Los Libertadores	Independencia	9
Independencia	independencia	45
22448 Porsia Senisse de Arriola	Huancano	9
22451 Beatita de Humay	Humay	20
22454 Miguel Grau Seminario	Pisco	12
22469 San Miguel	Pisco	92
Bandera del Perú	Pisco	25
José de San Martin	Pisco	19
Raúl Porras Barrenechea	Pisco	20
Fe y Alegría 68	San Clemente	26
TOTAL		**277**

FUENTE: CAP IEP "Pisco"

3.5.2. Muestra

Según Vara (2012) la muestra "es el conjunto o una parte de casos extraídos de la población, seleccionado por algún método racional, siempre parte de la población, que se somete a

observación científica en representación del conjunto con el propósito de obtener resultados validos" (p. 223). Al respecto, en el presente estudio la muestra de estudio seleccionada es la Institución Educativa Independencia compuesta por 45 docentes.

3.5.3. Muestreo

En atención a lo señalado por Vara (2012) en el presente estudio se ha seleccionado el muestreo no probabilístico de tipo intencional o criterial, que se caracteriza por que el muestreo se realiza sobre la base del conocimiento y criterios del investigador.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.6.1. Técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos que se ha utilizado en el presente estudio de investigación es:

a) La Encuesta

La encuesta ha permitido un estudio observacional de los fenómenos o variables involucradas en el estudio. A través de esta técnica se ha buscado recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación.

3.6.2. Instrumento de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearan en la investigación son los siguientes:

a) Cuestionario sobre estilos de liderazgo directivo

Tiene como propósito determinar el estilo del liderazgo directivo de los docentes de las instituciones educativas públicas de la provincia de "Pisco", en el año 2015, el cual ha sido

estructurado en función de sus dimensiones: Capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y capacidad para gestionar los procesos pedagógicos. El cuestionario consta de 12 ítems; con un criterio de valoración de siempre, a veces y nunca. Con respecto al cuestionario en mención este ha tenido por autor al propio investigador. Su validación se ha hecho de acuerdo a la formalidad establecida por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica, para lo cual se anexa las respectivas fichas de validación por cada instrumento.

b) Cuestionario sobre satisfacción laboral de los docentes

Tiene como propósito medir el nivel de Satisfacción Laboral en los docentes de las instituciones educativas públicas de la provincia de “Pisco”, el cual ha sido estructurado en función de sus dimensiones: Significación de la tarea, Condiciones de trabajo, Reconocimiento personal y Beneficios económico. El cuestionario consta de 24 ítems; con Escala de Calificación: Totalmente de acuerdo (2 puntos), indeciso (1 punto) y totalmente en desacuerdo (0 puntos). Con respecto al cuestionario en mención este ha tenido por autor al propio investigador. Su validación se ha hecho de acuerdo a la formalidad establecida por la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Huancavelica, para lo cual se anexa las respectivas fichas de validación por cada instrumento.

3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Una vez obtenidos los datos se procedió a su análisis de acuerdo a los siguientes pasos:

a) Codificación.- La información se seleccionó y se generó códigos para cada uno de los sujetos muéstrales.

b) Calificación.- Se asignó un puntaje o valor según los criterios establecidos en la matriz del instrumento para la recolección de datos. En el caso de las respuestas de los ítems del cuestionario sobre estilos de liderazgo directivo, se le asignó los siguientes valores: 0= Nunca; 1= A veces; 3= Siempre. Por otro lado tenemos las respuestas de los ítems del cuestionario sobre satisfacción laboral de los docentes, se le asignó los siguientes valores:2=Totalmente de acuerdo (TA), 1= Indeciso (I), 0= Totalmente en desacuerdo (TD)

c) Tabulación de datos.- En este proceso se elaboró una data donde se encuentren todos los códigos de los sujetos muéstrales y para su calificación se aplicará estadígrafos que van a permitir conocer cuáles son las características de la distribución de los datos, por la naturaleza de la investigación se utilizará la media aritmética y desviación estándar.

Media aritmética. $\overline{X} = \frac{\sum fx')}{N}$

Desviación estándar $S_1 = \sqrt{\frac{\sum X'(fx_1^1)}{N} - \overline{x}_1^{-2}}$

Para ver la correlación entre las variables se ha empleado el Coeficiente de correlación “r” de Pearson, que mide el grado de asociación entre dos variables:

$$r = \frac{n\sum x_i.y_i - (\sum x_i).(\sum y_i)}{\sqrt{\left[n\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\right].\left[n\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\right]}}$$

d) Interpretación de los resultados.- En esta etapa una vez tabulados los datos se presentan en tablas y figuras, y su interpretación se dio

en función de las variables:

Variable X: “estilos de liderazgo directivo” y sus dimensiones: Capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y capacidad para gestionar los procesos pedagógicos.

Variable Y: “satisfacción laboral de los docentes” y sus dimensiones: Significación de la tarea, Condiciones de trabajo, Reconocimiento personal y Beneficios económico

Frecuencia Porcentual: $h = \frac{f * 100\%}{\sum f}$

Las hipótesis de trabajo se probaron a través de la prueba T; para tal efecto se utilizó la siguiente relación:

$$t = \frac{r - \rho}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}}$$

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos

4.1.1. Análisis de la variable X

Para la recolección de datos sobre la variable estilo de liderazgo del equipo directivo se aplicó un cuestionario de opinión dirigido a los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

El cuestionario está constituido por 12 ítems que fueron elaborados en función de las dimensiones de la variable estilo de liderazgo del equipo directivo: Capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes (6 ítems) y la Capacidad para gestionar los procesos pedagógicos (6 ítems).

Las respuestas a cada ítem del cuestionario tuvieron un puntaje asignado como se presenta a continuación:

Siempre (2 puntos) A veces (1 punto) Nunca (0 punto)

La variable X (ESTILO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO) se categorizó en:

Categoría	Intervalo	Interpretación cualitativa
Deficiente	[0-9>	El equipo directivo presenta un bajo nivel de liderazgo.
Regular	[9-17>	El equipo directivo se ubica en la categoría "regular" con respecto al nivel de liderazgo.
Bueno	[17-24]	El equipo directivo presenta un alto nivel de liderazgo.

Las dimensiones de la variable se categorizaron en:

Dimensión 1: Capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes	**Dimensión 2:** Capacidad para gestionar los procesos pedagógicos
Deficiente[0-5>	Deficiente[0-5>
Regular [5-9>	Regular [5-9>
Bueno [9-12]	Bueno [9-12]

A continuación se presentan los resultados en tablas y gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones:

Tabla 1:

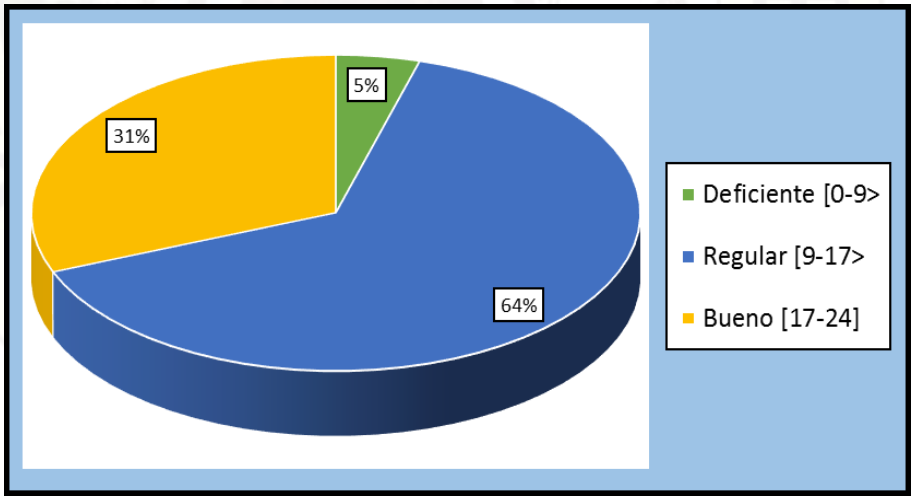
Nivel de liderazgo del equipo directivo en los docentes de las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Categoría	f(i)	h(i)%
Deficiente [0-9>	2	5%
Regular [9-17>	29	64%
Bueno [17-24]	14	31%
Total	45	100%
Media aritmética	14.93	

Fuente: Base de datos del cuestionario para nivel de liderazgo del equipo directivo

Gráfico 1:

Nivel de liderazgo del equipo directivo en los docentes de las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.



Interpretación:

En la tabla Nº 1 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre estilos de liderazgo del equipo directivo en los docentes de las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Se observa en la tabla que; el 5% de docentes califica el liderazgo del equipo directivo como deficiente; el 64% de docentes como regular y el 31% de docentes sitúa el liderazgo del equipo directivo en un buen nivel.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 14,93 puntos lo cual indica que los docentes ubican en la categoría regular al estilo de liderazgo del equipo directivo.

Tabla 2:

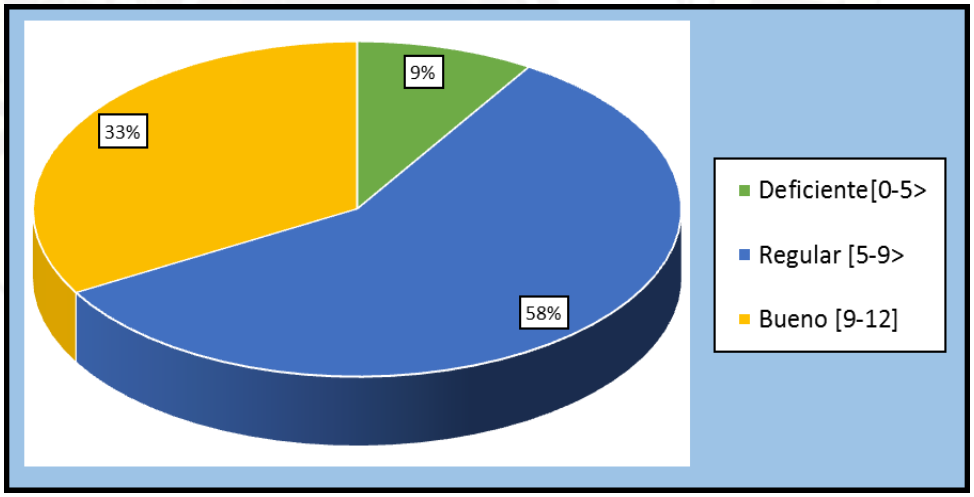
Nivel de capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes del equipo directivo de las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Categoría	f(i)	h(i)%
Deficiente[0-5>	4	9%
Regular [5-9>	26	58%
Bueno [9-12]	15	33%
Total	45	100%
Media aritmética	7.42	

Fuente: Base de datos del cuestionario para nivel de liderazgo del equipo directivo.

Gráfico 2:

Nivel de capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes del equipo directivo de las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.



Interpretación:

En la tabla Nº 2 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre estilos de liderazgo del equipo directivo en los docentes de las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Se observa en la tabla que; el 9% de docentes califica la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes del equipo directivo como deficiente; el 58% de docentes como regular y el 33% de docentes valora la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes del equipo directivo en un buen nivel.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 7,42 puntos lo cual indica que los docentes ubican en la categoría regular a la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes del equipo directivo.

Tabla 3:

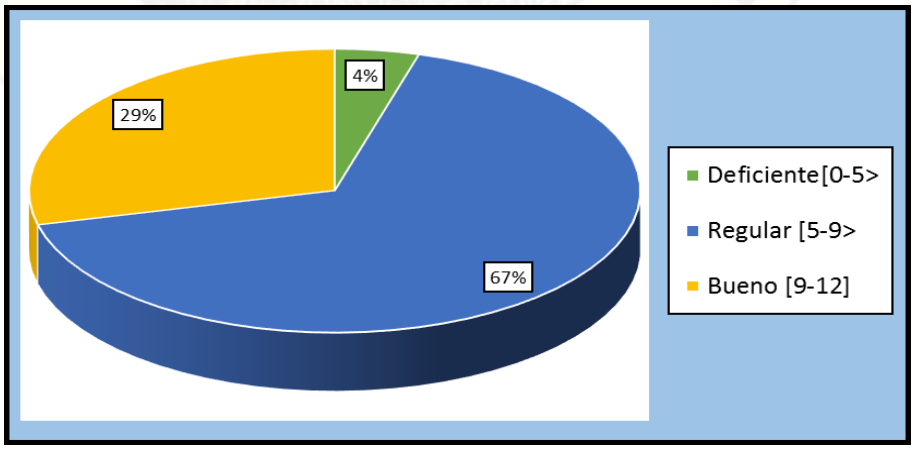
Nivel de capacidad para gestionar los procesos pedagógicos del equipo directivo en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Categoría	f(i)	h(i)%
Deficiente[0-5>	2	4%
Regular [5-9>	30	67%
Bueno [9-12]	13	29%
Total	45	100%
Media aritmética	7.51	

Fuente: Base de datos del cuestionario para nivel de liderazgo del equipo directivo.

Gráfico 3:

Nivel de capacidad para gestionar los procesos pedagógicos del equipo directivo de las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.



Interpretación:

En la tabla Nº 3 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre estilos de liderazgo del equipo directivo en los docentes de las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Se observa en la tabla que; el 4% de docentes califica la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos del equipo directivo de las instituciones educativas públicas como deficiente; el 67% de docentes como regular y el 29% de docentes valora la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos del equipo directivo de las instituciones educativas públicas en un buen nivel.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 7,51 puntos lo cual indica que los docentes ubican en la categoría regular la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos del equipo directivo de las instituciones educativas públicas.

4.1.2. Análisis de la variable Y

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

El cuestionario está constituido por 24 ítems que fueron elaborados en función de las dimensiones de la variable satisfacción laboral: significación de la tarea (6 ítems), condiciones de trabajo (6 ítems), reconocimiento personal (6 ítems) y beneficios económicos (6 ítems).

Las respuestas a cada ítem del cuestionario tuvieron un puntaje asignado como se presenta a continuación:

Totalmente de acuerdo (2 puntos), Indeciso (1 punto) Totalmente en desacuerdo (0 punto)

La variable Y (Satisfacción laboral) se categorizó en:

CATEGORÍAS	V Y	D1: SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA	D2: CONDICIONES DE TRABAJO	D3: RECONOCIMIENTO PERSONAL	D4: BENEFICIOS ECONÓMICOS
	Rangos	Rangos	Rangos	Rangos	Rangos
Deficiente	[0-17>	[0-5>	[0-5>	[0-5>	[0-5>
Regular	[17-33>	[5-9>	[5-9>	[5-9>	[5-9>
Bueno	[33-48>	[9-12]	[9-12]	[9-12]	[9-12]

A continuación se presentan los resultados en tablas y gráficos estadísticos con sus respectivas interpretaciones:

Tabla 4:

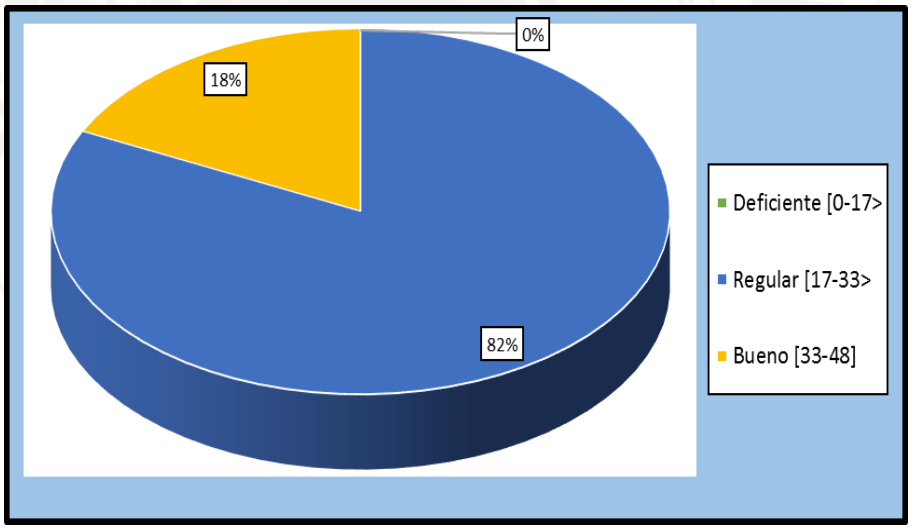
Satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Categoría	f(i)	h(i)%
Deficiente [0-17>	0	0%
Regular [17-33>	37	82%
Bueno [33-48]	8	18%
Total	45	100%
Media aritmética	27.96	

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario sobre la satisfacción laboral.

Gráfico 4:

Satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.



Interpretación:

En la tabla Nº 4 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Se observa en la tabla que; el 82% de docentes presentan un nivel regular en su satisfacción laboral y el 18% de docentes presentan un nivel bueno en satisfacción laboral.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 27,96 puntos que indica que los docentes se ubican en la categoría regular con respecto al nivel su satisfacción laboral.

Tabla 5:

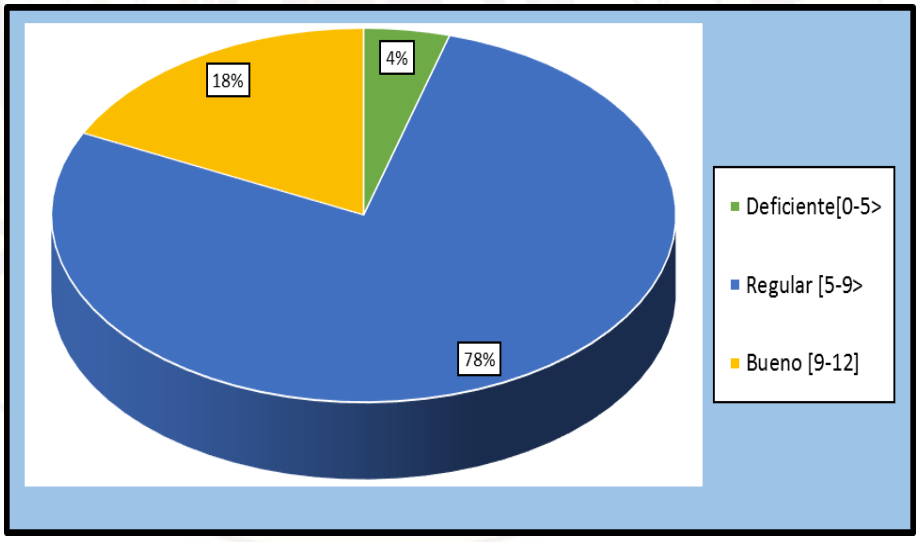
Significación de la tarea en los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Categoría	f(i)	h(i)%
Deficiente[0-5>	2	4%
Regular [5-9>	35	78%
Bueno [9-12]	8	18%
Total	45	100%
Media aritmética	6.89	

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario sobre la satisfacción laboral.

Gráfico 5:

Significación de la tarea en los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.



Interpretación:

En la tabla Nº 5 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Se observa en la tabla que; el 4% de docentes presenta un nivel deficiente en significación de la tarea; el 78% de docentes presenta un nivel regular y el 18% de docentes presentan un buen nivel en significación de la tarea.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 6,89 puntos que indica que los docentes se ubican en la categoría regular con respecto a significación de la tarea.

Tabla 6:

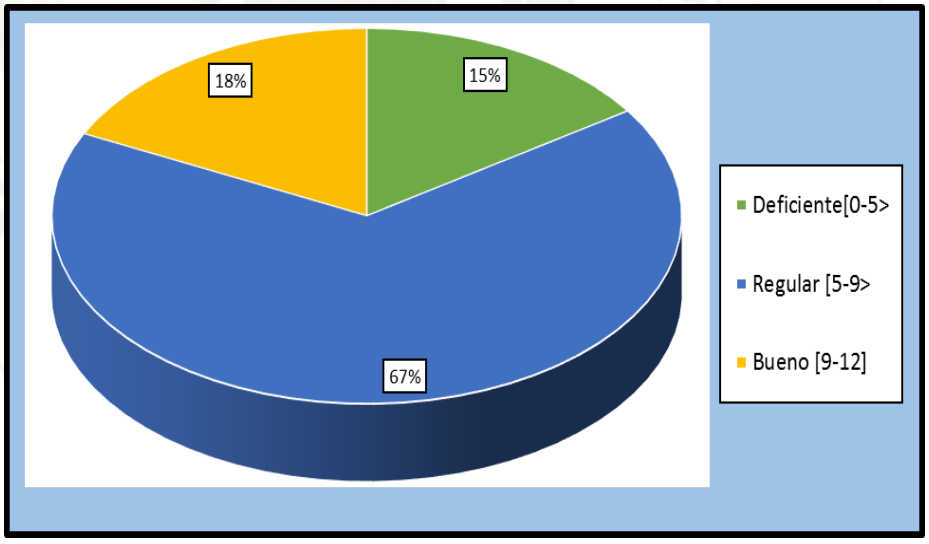
Condiciones de trabajo en los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Categoría	f(i)	h(i)%
Deficiente[0-5>	7	15%
Regular [5-9>	30	67%
Bueno [9-12]	8	18%
Total	45	100%
Media aritmética	6.60	

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario sobre la satisfacción laboral.

Gráfico 6:

Condiciones de trabajo en los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.



Interpretación:

En la tabla Nº 6 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Se observa en la tabla que; el 15% de docentes presenta un nivel deficiente en condiciones de trabajo; el 67% de docentes presenta un nivel regular y el 18% de docentes presentan un buen nivel en sus condiciones de trabajo.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 6,60 puntos que indica que los docentes se ubican en la categoría regular con respecto a condiciones de trabajo.

Tabla 7:

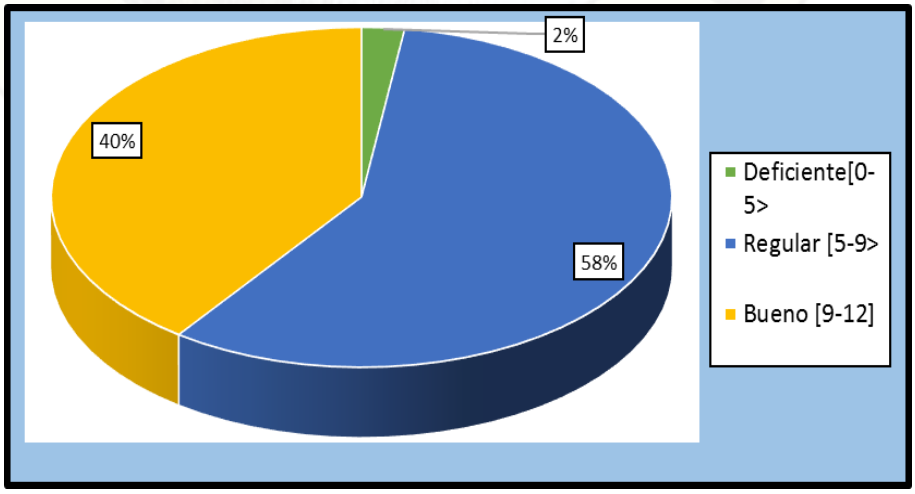
Reconocimiento personal en los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Categoría	f(i)	h(i)%
Deficiente[0-5>	1	2%
Regular [5-9>	26	58%
Bueno [9-12]	18	40%
Total	45	100%
Media aritmética	7.76	

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario sobre la satisfacción laboral.

Gráfico 7:

Reconocimiento personal en los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.



Interpretación:

En la tabla Nº 7 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Se observa en la tabla que; el 2% de docentes presenta un nivel deficiente en reconocimiento personal; el 58% de docentes presenta un nivel regular y el 40% de docentes presentan un buen nivel en su reconocimiento personal.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 7,76 puntos que indica que los docentes se ubican en la categoría regular con respecto a reconocimiento personal.

Tabla 8:

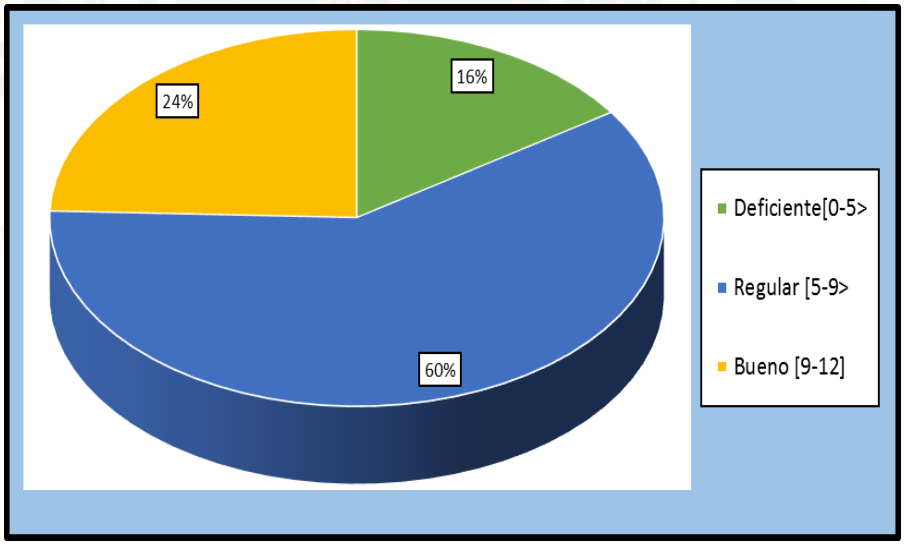
Beneficios económicos en los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Categoría	f(i)	h(i)%
Deficiente[0-5>	7	16%
Regular [5-9>	27	60%
Bueno [9-12]	11	24%
Total	45	100%
Media aritmética	6.57	

Fuente: Base de datos de la aplicación del cuestionario sobre la satisfacción laboral.

Gráfico 8:

Beneficios económicos en los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.



Interpretación:

En la tabla Nº 8 se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario sobre satisfacción laboral de los docentes en las instituciones educativas públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Se observa en la tabla que; el 16% de docentes presenta un nivel deficiente en beneficios económicos; el 60% de docentes presenta un nivel regular y el 24% de docentes presenta un buen nivel en sus beneficios económicos.

En base a los resultados se ha obtenido una media aritmética de 6,57 puntos que indica que los docentes se ubican en la categoría deficiente con respecto a beneficios económicos.

Tabla 9:

Coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones de la variable estilo de liderazgo del equipo directivo y la variable Satisfacción laboral de los docentes.

Correlación	Variable Y: Satisfacción laboral
D1: Capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes.	Coeficiente de correlación de Pearson r=0,585
D2: Capacidad para gestionar los procesos pedagógicos	Coeficiente de correlación de Pearson r=0,385
Variable X: Estilo de liderazgo	Coeficiente de correlación de Pearson r=0,541

Interpretación:

En la tabla 9 se muestran los resultados sobre el coeficiente de correlación de Pearson entre las dimensiones de la variable X (Estilo de liderazgo) y la variable Y (Satisfacción laboral).

El coeficiente de correlación de Pearson entre la dimensión capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y satisfacción laboral es 0,585.

El coeficiente de correlación de Pearson entre la dimensión capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y satisfacción laboral es 0, 385.

Los resultados obtenidos en la correlación reflejan que existe una relación positiva de 0,541 entre Estilo de liderazgo y Satisfacción laboral; es decir a un mayor nivel de estilo de liderazgo le corresponde una mayor satisfacción laboral, o cuanto menor sea el nivel de estilo de liderazgo menor será nivel de satisfacción laboral.

4.2. Contrastación de Hipótesis

4.2.1. Contrastación de la Hipótesis General

1º: Formulación de las hipótesis de investigación.

Ho: ρ= 0

No existe una relación directa entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Ha: ρ≠ 0

Existe una relación directa entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

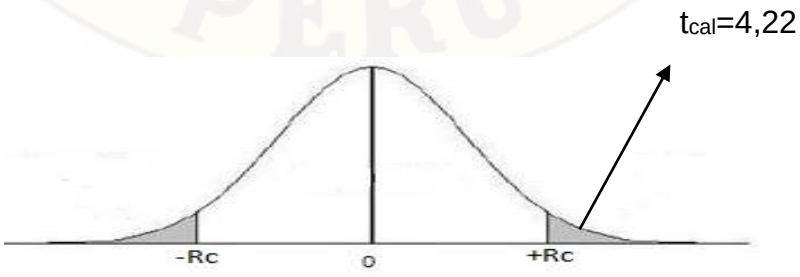
2º: Nivel de significación: α = 0,05 (prueba bilateral)

3º: Cálculo del estadístico de prueba:

$$t = \frac{r - \rho}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

$$t = \frac{0{,}541 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0{,}541)^2}{45 - 2}}} = 4{,}22$$

4º: Toma de decisiones.



Rc= t de Tabla = ±2,021

Como t calculado 4,22 cae en la región de rechazo, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

$\therefore$ A un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que Existe una relación directa entre el estilo de liderazgo del equipo directivo con la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

4.2.2. Contrastación de las Hipótesis Específicas

Contrastación de la Hipótesis Específica N° 01:

1º: Formulación de las hipótesis de investigación.

Ho: ρ= 0

No existe relación directa entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Ha: ρ≠ 0

Existe relación directa entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

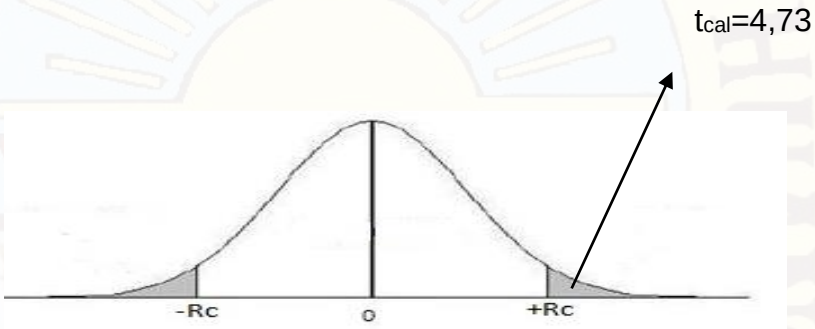
2º: Nivel de significación: α = 0,05 (prueba bilateral)

3º: Cálculo del estadístico de prueba:

$$t = \frac{r - \rho}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

$$t = \frac{0{,}585 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0{,}585)^2}{45 - 2}}} = 4{,}73$$

4º: Toma de decisiones.



Rc= t de Tabla = ±2,021

Como t calculado 4.73 cae en la región de rechazo, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

∴A un nivel de confianza del 95%.podemos afirmar que existe relación directa entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Contrastación de la Hipótesis Específica N° 02:

1º: Formulación de las hipótesis de investigación.

Ho: ρ= 0

No existe relación directa entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los

docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

Ha: ρ≠ 0

Existe relación directa entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

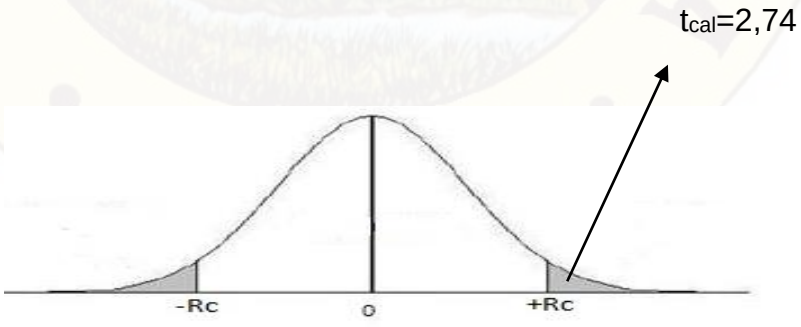
2º: Nivel de significación: α = 0,05 (prueba bilateral)

3º: Cálculo del estadístico de prueba:

$$t = \frac{r - \rho}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

$$t = \frac{0{,}385 - 0}{\sqrt{\frac{1 - (0{,}385)^2}{45 - 2}}} = 2{,}74$$

4º: Toma de decisiones.



Rc= t de Tabla = ±2,021

Como t calculado 2,74 cae en la región de rechazo,

entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis alternativa (H_a).

∴A un nivel de confianza del 95% podemos afirmar que Existe relación directa entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.

4.3. Discusión de Resultados

La discusión de resultados se realiza contrastando los hallazgos encontrados con lo señalado en el marco teórico y los antecedentes de investigación.

En base a los resultados obtenidos en la investigación se ha determinado que existe una relación directa entre las variables: el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral; ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de 0,541 que indica que a un estilo de liderazgo del equipo directivo le corresponde una buena satisfacción laboral o a un deficiente estilo de liderazgo del equipo directivo le corresponde una deficiente satisfacción laboral.

Los resultados analizados guardan relación con lo mencionado por Vera (2014) quien manifiesta en su trabajo de investigación “Gestión Educativa y satisfacción laboral en docentes de una institución educativa de educación de Ica”, que existe una relación positiva r=0.570 entre la gestión educativa y satisfacción laboral en docentes de la institución educativa. Por su parte Adla (2010) en su investigación titulada “Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. Tesis de maestría en el Instituto

Politécnico Nacional, en Durango, México", determinó que existe un nivel alto de satisfacción laboral y un alto compromiso institucional; además de una correlación significativa y positiva entre los dos parámetros. Asimismo, cabe mencionar otras investigaciones llevadas a cabo, entre ellas se tiene a Zarate (2011) quien afirma que existe una relación positiva entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes del nivel de educación primaria y por consiguiente de los demás niveles educativos. Al respecto, Flores (2014) manifiesta que los estilos de liderazgo de los directores influyen positivamente en la satisfacción laboral de los docentes, en particular el liderazgo transformacional que ejerza el directivo. Ya que si se diera como manifiesta Monroy (2013) un liderazgo autoritario y tradicionalista, ello contribuiría a generar una situación crítica gerencial, limitando así la posibilidad de conocer y asimilar las transformaciones que requiere la gestión escolar. Por ello es necesario que el director sea un líder consciente de las necesidades y motivaciones de su personal en función de las características comunes del grupo organizacional, y sepa dirigir eficientemente la institución tomando en cuenta que la toma de decisiones y la delegación de autoridad. Por su parte, Aedo (2008) sostiene que el estilo de liderazgo adecuado que puede elevar la satisfacción laboral del docente es el estilo democrático y situacional del director. Es así que Huamani (2014) sostiene que el nivel gestión pedagógica, de ejecución y de evaluación curricular de los docentes que perciben un liderazgo directivo democrático es mayor comparado al nivel de gestión pedagógica, de ejecución y de evaluación curricular de aquellos docentes que perciben un liderazgo directivo autoritario y permisivo.

Lo señalado guarda relación con la información del marco teórico sustentada por Davis y Newstrom (2009) quienes sostienen que los estilos de liderazgo representan una combinación coherente de

filosofía, habilidades, rasgos y actitudes que se manifiestan en el comportamiento de una persona, en este caso el directivo de las instituciones educativas y Frederick Herzberg que en los años 60 en su teoría bifactorial sobre la satisfacción laboral quien sostiene que si se satisfacen los factores extrínsecos o higiénicos el colaborador se siente satisfecho y si no se satisfacen se produce la insatisfacción; en tanto que, si se cubren las necesidades intrínsecas o motivadoras el colaborador está satisfecho y si no se cubren estas necesidades se encuentra en un estado neutro o no satisfecho.

Por otro lado en relación a las hipótesis específicas se obtuvieron los siguientes resultados:

En la hipótesis específica Nº1; se señala que: Existe relación directa entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015; ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de r=0,585

En la hipótesis específica Nº2; se señala que: Existe relación directa entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015; ya que se ha obtenido un coeficiente de correlación de Pearson de r=0,385

CONCLUSIONES

1) Se ha logrado identificar la relación entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015, esto se ve reflejado cuando se contrasta la hipótesis general y se obtiene un coeficiente de correlación de Pearson de r = 0,54, y una t de correlación de 4,22.

2) Se ha logrado identificar la relación entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015, esto se ve reflejado cuando se contrasta la hipótesis especifica N° 01 y se obtiene un coeficiente de correlación de Pearson de r = 0,58, y una t de correlación de 4,73.

3) Se ha logrado identificar la relación entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015, esto se ve reflejado cuando se contrasta la hipótesis especifica N° 02 y se obtiene un coeficiente de correlación de Pearson de r = 0,38, y una t de correlación de 2,74.

RECOMENDACIONES

1) Se debe pone un mayor énfasis en el liderazgo distribuido en las escuelas con la finalidad de conseguir el mejoramiento de la calidad educativa. Pues, como ya es de conocimiento, el liderazgo que ejerce el director desempeña un papel importante en la conformación de una comunidad educativa fuerte (buena comunicación y trato), una comunidad profesional docente idónea y una comunidad de aprendizaje profesional (con la capacidad de cambiar, aprender e innovar) en las instituciones escolares.

2) A los directivos que dirigen instituciones públicas en la región de Ica y en particular de la provincia de Pisco deben priorizar la aplicación del liderazgo democrático, a fin de garantizar el compromiso, motivación, participación y gestionar las condiciones para los aprendizajes y los procesos pedagógicos en busca de una mejor calidad educativa.

3) A los directivos escolares de los diferentes niveles educativos de la provincia de Pisco deben centrar su gestión, bajo un liderazgo democrático, tanto en el aspecto pedagógico, administrativo e institucional, e incidir en mejorar no solo la calidad del servicio educativo sino también velar por la mejoría de las condiciones labores del docente a fin de que este se sienta a gusto con el ejercicio de su carrera.

BIBLIOGRAFÍA

Adla (2010). *Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado*. (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, Durango, México.

Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., y Moguel, M. (2011). Liderazgo y satisfacción en el trabajo ¿Vale la pena estudiarlos?. *Revista de Economía, Finanzas y Negocios, 1 (2),* 35-42

Arias, A. & Cantón, I. (2007). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. León (España): Universidad de León. *Revista de Educación, 345, enero-abril 2008,* 229-254.

Arteaga, V. (2006), *Grado de relación entre liderazgo, relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los trabajadores de la institución educativa nacional "A" del Perú.* Tesis para obtener el grado de maestría en educación con mención en docencia y gestión.

Chiang, M., y Salazar, M. (2011, noviembre). *La relación existente entre las creencias organizacionales y el estilo de liderazgo,* en una institución pública de educación. Desarrollo y validación de un instrumento. Ponencia ENEFA. Universidad de la Frontera: Temuco, Chile.

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P., y Núñez, A. (2008). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal* (Instituciones Públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum, 3 (23), 67-86.

Chiang, M., Salazar, M., Martín M., y Núñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral, una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Revista Salud de los Trabajadores, 19 (1),* 5-1.

Chiavenato, I. (2002a). *Administración en los nuevos tiempos (2ª Ed.).* Bogotá (Colombia).

Chiavenato, I. (2008) Comportamiento Organizacional. México: McGraw Hill

Chiavenato, I. (2009) Administración en los Nuevos Tiempos. *México: Mc Grw Hill.*

Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: *Asociación Grafica Educativa*. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

Davis, K. y Newstrom, J. (2009) Comportamiento Humano en el trabajo. Ciudad de México D.F., *México: McGraw-Hil.*

Dessler, G. (2008) Administración. México: Pag. 159, Mc Graw Hill.

Esquivel, J. (2007). *Como elaborar el proyecto de tesis para optar el título profesional y el grado académico de magister y doctor.* Lima, Perú: Juan Gutemberg.

Farre, J., y Lasheras, G. (2002). *Enciclopedia de la psicología*. Barcelona: Océano. Pág. 125

Fernández, F. (1992). *Relación entre el Estilo Gerencial del Personal Directivo de las Escuelas Básicas de Altagracia de Orituco correspondientes a la I y II Etapa, y el Clima Organizacional de dichas instituciones*. (Trabajo de Maestría). Universidad Bicentenaria de Aragua, Venezuela.

Gallegos, A. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: *San Marcos*. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.

García, I. (2006). *La formación del clima sicológico y su relación con los estilos de liderazgo.*

González, A. (2013). *Liderazgo del director para el desempeño laboral de los docentes en la U.E.E. José Tadeo Monaga.* (Trabajo Especial de Grado). Universidad Santa María, Venezuela.

Hall, S. (2006) Administración. México: *Prentice Hall*

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación.* Ciudad de México D.F., México: Mc Graw-Hill.

Hernández et al (2006) Metodología de la Investigación. *Ed. Mac Graw Hill. Cuarta Edición*. México D.F.

Hernández R. (2008). *Revista Temática de investigación*. Los estilos de liderazgo directivo y la calidad educativa.

Hersey, P., y Blanchard, R. (1972). *Management of organizational behavior*. Nueva Jersey, USA: Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K., y Johnson, D. (1998a). Administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional. *México D.F., México: Prentice Hall*

Ivancevich, H. (2009) Organizaciones. México: *Mc Graw Hill*

Küester-Boluda, I., y Avilés-Valenzuela, M. E. (2011). El estilo de liderazgo y la orientación al mercado: Su repercusión en la satisfacción en el trabajo del docente universitario. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, 5 (3),* 64-79.

Marti, I. (2003). Diccionario enciclopédico de educación. *Barcelona: CEAC.* Pág. 281 (B. Pública de Lima) E370.3 D.

Mansilla J. (2007). *Influencia del estilo directivo. El liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución Inmaculada Concepción*" Los Olivos. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

Montes, H. (2010), *El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*. (Maestría en desarrollo educativo) Gobierno del estado de Chihuahua Secretaría de Educación y Cultura. Centro Chihuahuense de estudios de Posgrado. Chihuahua.

Olivera, M. (2014) *Liderazgo directivo y el desempeño docente del nivel secundaria, Los Aquijes, 2014*. (Tesis para obtener el grado académico de: Magister en administración de la educación) Universidad César Vallejo.

Palma, S. (2005). Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual. Lima, Perú: *Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.*

Palomino, J.; Peña, J.; Zevallos, G. y Orizano, L. (2015). *Metodología de la investigación*. Lima, Perú: San Marcos.

Reyes, N. (2012). *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundaria de una institución educativa de Ventanilla-Callao*. (Tesis para optar el grado de Maestro en Educación). Universidad San Ignacio de Loyola; Lima-Perú.

Rincón, J. (2005). *Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.* (Tesis Doctoral), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

Rojas, A. (2006). *La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales.* Pag. 36. REICE

Salvador, A. (2010). *Relación de la Inteligencia Emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL Nº 05 del distrito de San Juan de Lurigancho.* (Tesis magistral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

Secretaría de Educación Pública (2006). Plan estratégico de transformación escolar. México: Autor.

Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Perú.

Stoner, J y Freeman, E. (2008). Administración. México: Pag. 159 *Editorial Prentice Hall.*

UNE (2004). Capacitación de docentes y directores de la región Callao. Lima: *DATA PRESS S.A.* Pág. 98. (B. Personal).

Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar.* Pag. 150

Valdivia, E. (2003). Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica. Lima: *Cartolan EIRL*. Pág. 10 (B.N. del Perú) 378.1543 – V19

Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales.* Lima, Perú: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la USMP.

Vera, C. (2014), *GestiónEducativa y satisfacciónlaboral en docentes de una institución educativa de educación de Ica*, Universidad César Vallejo, Ica.

Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*, Lima. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor De San Marcos facultad de Educación Unidad de Post-grado. Lima. Perú.

ANEXOS

ANEXO Nº 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE PISCO EN EL AÑO 2015

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
Problema General ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015? **Problemas Específicos** **P.E.1** ¿Qué relación existe entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015? **P.E.2** ¿Qué relación existe entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015?	**Objetivo General** Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015. **Objetivos Específicos** **O.E.1.** Determinar qué relación existe entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015. **O.E.2**. Determinar qué relación existe entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.	**Hipótesis General** Existe una relación directa y significativa entre el estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015. **Hipótesis Estadísticas** **H.E.1:** Existe relación directa entre la capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015. **H.E.2**: Existe relación directa entre la capacidad para gestionar los procesos pedagógicos y la satisfacción laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Públicas de la provincia de Pisco en el año 2015.	**Variable X**: Estilo de liderazgo del equipo directivo Dimensiones: Dimensiones: D1: Capacidad para gestionar las condiciones para los aprendizajes D2: Capacidad para gestionar los procesos pedagógicos **Variable Y**: Satisfacción laboral de los docentes Dimensiones: D1: Significación de la tarea D2: Condiciones de trabajo D3: Reconocimiento personal D4: Beneficios económicos	**Tipo:** Investigación básica. **Nivel:** Investigación descriptivo **Método:** Cuantitativo. **Diseño:** No experimental de naturaleza descriptivo correlacional **Población:** Está conformada por 277 docentes de las I.E públicas de la provincia de Pisco. **Muestra:** Ha quedado conformada por 45 docentes de la Institución Educativa Independencia, del distrito de Independencia, provincia de Pisco. **Muestreo:** Se ha seleccionado el muestreo no probabilístico de tipo criterial. **Técnicas:** Encuesta. **Instrumentos:** Cuestionarios sobre estilos de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de los docentes **Técnicas de procesamiento y análisis de datos:** Para procesar los datos se utilizó el programa MS Excel 2010.

ANEXO Nº 02: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO

OBJETIVO:
Conocer el estilo de liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas públicas de la provincia de pisco 2015

INDICACIONES:
Estimado docente, el presente cuestionario es anónimo, por lo que se le solicita que responda con toda sinceridad ya que su opinión permitirá conocer el estilo de liderazgo del equipo directivo en la institución donde labora y así poder plantear alternativas de mejora. Marque con una X en la opción que crea conveniente.

ÍTEMS	Escala de valoración		
	Siempre	A veces	Nunca
D1: CAPACIDAD PARA GESTIONAR LAS CONDICIONES PARA LOS APRENDIZAJES			
1. El director diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje.			
2. El director diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.			
3. El director genera la participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje.			
4. El director genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes.			
5. El director gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes.			
6. El director gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativo bajo un enfoque orientado a resultados.			
D2: CAPACIDAD PARA GESTIONAR LOS PROCESOS PEDAGÓGICOS			
7. El director gestiona oportunidades de formación continua de los docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje.			
8. El director genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar.			

9. El director estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.			
10. El director orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional.			
11. El director monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas.			
12. El director monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.			

Gracias por su colaboración.

LEYENDA: **2= Siempre (S)**
1= A veces (AV)
0= Nunca (N)

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal docente en las instituciones educativas públicas de la provincia de pisco 2015
INDICACIONES: A continuación se le presenta una serie de frases, lea cuidadosamente cada una de ellas, y marque usted con un aspa el casillero de la alternativa que considere según criterio. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

ÍTEMS	Escala de valoración		
	TA	I	TD
D1: SIGNIFICACIÓN DE LA TAREA			
1. Me complacen los resultados de mi trabajo.			
2. Las tareas que realizo las percibo como algo de mucha importancia.			
3. La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.			
4. Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.			
5. Me siento útil con la labor que realizo.			
6. Las acciones que son resultado de mi trabajo son de utilidad en la institución.			
D2: CONDICIONES DE TRABAJO			
7. En el ambiente físico en el que laboro me siento cómodo.			
8. El horario de trabajo me resulta cómodo.			
9. La organización del tiempo como recurso organizativo facilita el desempeño laboral.			
10. La comodidad del ambiente de trabajo es inigualable.			
11. La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.			
12. El ambiente donde trabajo es confortable.			
D3: RECONOCIMIENTO PERSONAL			
13. Compartir el trabajo con otros compañeros me resulta interesante.			
14. Prefiero reducir distancias con las personas con quienes trabajo.			
15. Llevarse bien con los directivos beneficia la calidad del trabajo.			
16. Siento que recibo buen trato de parte de los actores educativos de la institución.			
17. Siento que mi labor es importante y merece el reconocimiento de los demás.			
18. Mi trabajo es bien reconocido en la institución.			
D4: BENEFICIOS ECONÓMICOS			
19. Mi sueldo es adecuado para la labor que realizo.			
20. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas de alimentación y vivienda.			
21. Mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas de vestido y recreación.			
22. Me siento bien con lo que gano.			
23. El sueldo que tengo es bastante aceptable.			
24. La sensación que tengo de mi trabajo es que me están pagando bien.			

Gracias por su colaboración

LEYENDA: **2= Totalmente de acuerdo (TA)**
1= Indeciso (I)
0= Totalmente en desacuerdo (TD)

ANEXO N° 03 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADO POR LA LEY N°25265)

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I.DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del Juez : Ramos Cruz Jesús Miguel

1.2 Cargo e institución donde labora : Universidad Nacional de Huancavelica

1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario

1.4 Autor del instrumento : Brigner Cahuana Casiano

II.ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	10 E

Coeficiente de validez = 1 x A + 2 x B + 3 x C+ 4 x D + 5 x E = $\frac{10 \times 5 = 50}{50}$ **50**

III.CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
Desaprobado	( )	[0,00-0,60]
Observado	( )	<0,60-0,70]
Aprobado	(X)	<0,70-1.00]

IV.CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

.....

.....

LUGAR: Huancavelica... de... ....del 20....

Jesús Miguel Ramos Cruz
MAGISTER EN EDUCACIÓN
LICENCIADO EN MATEMÁTICA

FIRMA DEL JUEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADO POR LA LEY N°25265)

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I.DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del Juez : Yrma Rosa Godoy Pereyra

1.2 Cargo e institución donde labora : Universidad Nacional de Huancavelica

1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario

1.4 Autor del instrumento : Brigner Cahuana Casiano

II.ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.				X	
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología				X	
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente				X	
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados				X	
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos				X	
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los items				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación				X	
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente				X	
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D 10	E

Coeficiente de validez = 1 x A + 2 x B + 3 x C+ 4 x D + 5 x E = $\frac{10 \times 4 = 40}{50}$ **50**

III.CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
Desaprobado	( )	[0,00-0,60]
Observado	( )	<0,60-0,70]
Aprobado	(X)	<0,70-1.00]

IV.CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

.....

.....

LUGAR: Huancavelica... de... ....del 20....

Dra. Yrma Rosa Godoy Pereyra
DOCTORA EN EDUCACIÓN
FIRMA DEL JUEZ

UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAVELICA

(CREADO POR LA LEY N°25265)

ESCUELA DE POSGRADO

UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR CRITERIO DE JUECES

I.DATOS GENERALES

1.1 Apellido y nombre del Juez : Julio César Quispe Calderón

1.2 Cargo e institución donde labora : Universidad Nacional de Cañete

1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario

1.4 Autor del instrumento : Brigner Cahuana Casiano

II.ASPECTO DE LA VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 1	BAJA 2	REGULAR 3	BUENA 4	MUY BUENA 5
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado y Comprensible.					X
2. OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					X
4. ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					X
5. SUFICIENCIA	Comprende aspectos de las variables en cantidad y calidad suficiente					X
6. PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados					X
7. CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos					X
8. COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación					X
10. APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS (Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	10 E

Coeficiente de validez = 1 x A + 2 x B + 3 x C+ 4 x D + 5 x E = $\frac{10 \times 5 = 50}{50}$

III.CALIFICACIÓN GLOBAL (Ubique el coeficiencia de validez obtenido en el intervalo respectivo y marque con un aspa en el círculo asociado)

CATEGORÍA		INTERVALO
Desaprobado	( )	[0,00-0,60]
Observado	( )	<0,60-0,70]
Aprobado	(X)	<0,70-1.00]

IV.CALIFICACIÓN DE APLICABILIDAD

.....

.....

LUGAR: Huancavelica... de... ....del 20....

Dr. Julio César Quispe Calderón
ESP. FILOSOFÍA PSICOLOGÍA CC.SS.
C.P.Pe. 1321525896
FIRMA DEL JUEZ

ANEXO N° 04 CONSTANCIA DE APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

MINISTERIO DE EDUCACION

Ministerio de Educación
Dirección Regional de Educación Ica
INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÙBLICA "INDEPENDENCIA"
Disciplina – Estudio – Ciencia y Tecnología

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA "INDEPENDENCIA" PERTENECIENTE A LA UGEL PISCO, OTORGA:

CONSTANCIA DE APLICACIÓN

Al bachiller **Brigner Mark Cahuana Casiano**, quien desarrolló los instrumentos de recolección de datos sobre su tesis "**EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE PISCO EN EL AÑO 2015",** en las aulas y a docentes de esta Institución Educativa.

Se expide la presente constancia a pedido de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Independencia, 22 de Octubre del 2015

WILLIAM J. BAUTISTA OLAVARRIA
DIRECTOR I.E. INDEPENDENCIA

Ubicado en la Av. Federico Uranga S/N (cuarta cuadra)- Distrito de Independencia
Email: ieindependencia_pisco@hotmail.com
Web: http://sites.ggogle.com/site/ieindependencia

ANEXO N° 05 EVIDENCIA FOTOGRÁFICA