

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN Y
HUMANIDADES



**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO DE LOS
DIRECTIVOS Y JERÁRQUICOS EN LA
SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES Y
ADMINISTRATIVOS DE LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA "MANUEL A. ODRIA" DEL DISTRITO
DE CIUDAD NUEVA, EN EL AÑO 2006**

TESIS PRESENTADO POR:

Bach. Richard Abad Cortez Herrera

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

Licenciado en Educación Técnica,
especialidad Administración de
Empresas

TACNA- PERÚ

2006

RECONOCIMIENTO:

Mi más profundo reconocimiento a la Universidad Privada de Tacna por haberme acogido en sus claustros universitarios, a sus catedráticos por brindarme los conocimientos y experiencias para poder desenvolverme en el ámbito educativo en bien de la sociedad y en especial de la juventud.

DEDICATORIA:

*Con mucho cariño para mis padres,
hermanas, hermanos y a mi Lucecita
que alumbrará mi camino.*

INTRODUCCION

El conocimiento del factor humano y su gestión va a constituirse en la base de de la dirección de las organizaciones. Distintas áreas de actividad han merecido el papel protagonista en la dirección de las organizaciones educativas: él área administrativa, en ocasiones el área pedagógica,... Poco a poco comienza a apreciarse que, por encima de las técnicas, están las capacidades, habilidades y motivación de las personas.

Aspectos como motivación, gestión de competencias o liderazgo son los paradigmas sobre los que comienza a asentarse la dirección de las organizaciones. Por que cada día se hace más marcado el proceso de socialización de las personas, quienes se agrupan para satisfacer intereses y lograr metas que les son de vital importancia para la subsistencia del mismo grupo.

Ahora bien, para alcanzar sus objetivos básicos, cada grupo (empresa, asociación, club deportivo, gremio, cooperativa, junta de vecinos, Institución educativa, etc.), requiere de sistematizar las funciones (el trabajo) y asignar la coordinación de las mismas a uno de sus miembros (un líder), quien por una serie de cualidades propias (carisma, organización, motivación, alta autoestima, comunicación asertiva), influye

notoriamente en el resto del grupo, para lograr que todos se esfuercen en lograr las metas propuestas, en un ambiente de satisfacción.

Bajo esta percepción, en el presente trabajo se ha desarrollado el estudio de la satisfacción laboral de los docentes y administrativos y su relación con el liderazgo de los directivos y jerárquico de la institución educativa "Manuel A. Odria" del distrito de Ciudad Nueva. Los resultados a los que se han llegado se encuentran en el presente informe, el mismo que, se ha organizado de la siguiente manera:

En el primer capítulo, El planteamiento del problema de investigación, su formulación, los objetivos, la justificación y las definiciones operacionales.

En el segundo capítulo: Se desarrollo el marco teórico, de la satisfacción laboral y el liderazgo.

En el tercer capítulo: El marco metodológico, que comprende las hipótesis de trabajo, las variables e indicadores, la población y muestra, el diseño de investigación, las técnicas e instrumentos y la población y muestra.

En el cuarto capítulo: Se presenta los resultados del trabajo de campo

En el quinto capítulo: Las conclusiones y sugerencias.

ÍNDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	01
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	04
1.3	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	04
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	06
	1.4.1 Objetivo General	06
	1.4.2 Objetivos Específicos	06
1.5	DEFINICIONES OPERACIONALES	07

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	LIDERAZGO	08
	2.1.1 Definición de liderazgo	09
	2.1.2 Importancia del liderazgo	11
	2.1.3 Elementos fundamentales de un líder	12
	2.1.4 Características del líder	14
	2.1.5 Poder y liderazgo	15
	2.1.6 Tendencia del liderazgo	17
	2.1.7 Estilos del liderazgo	20
	2.1.8 Diferencia entre líderes de grupo y lideres de equipo	23
	2.1.9 Diferencias entre jefe y líder	25
2.2	SATISFACCIÓN LABORAL	25
	2.2.1 Definición de Satisfacción Laboral	26
	2.2.2 Importancia de la satisfacción laboral	28
	2.2.3 Variables que condicionan la satisfacción laboral	30
	2.2.4 Modelos que explican las causas de la Satisfacción Laboral.	33
	2.2.5 Modelo tentativo de factores determinantes de	

satisfacción laboral	34
2.2.6 Aclaración terminología entre actitud, satisfacción laboral y moral organizacional	39
2.2.7 Medición de la Satisfacción Laboral	41
2.2.8 Indicadores de Satisfacción Laboral	42

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENUNCIADO DE LAS HIPÓTESIS	45
3.1.1 Hipótesis General	45
3.1.2 Hipótesis específicas u operacionales	45
3.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES	46
3.2.1 Variable Dependiente	46
3.2.2 Variable Independiente	46
3.3 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	47
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.5 PROCEDIMIENTOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	48

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	50
4.2 PRESENTACION DE LOS RESULTADOS	52
4.2.1 Resultados del liderazgo de los directivos y jerárquicos	52
4.2.2 Resultados de Satisfacción Laboral de los docentes y Administrativos	69
4.2.3 Relación entre liderazgo de los docentes y administrativos y la satisfacción laboral	72

4.3	COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS	74
-----	-------------------------------	----

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1	CONCLUSIONES	77
5.2	SUGERENCIAS	78

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

CAPITULO I

1.0 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La función administrativa de la dirección y del equipo jerárquico se entiende, como el proceso de influir en la gente, para que contribuya a los objetivos de la organización en conjunto; para esto se requiere la creación y el mantenimiento de un contexto en el que los individuos trabajen juntos hacia el logro de objetivos comunes. Por eso, es necesario que se den condiciones internas y externas, las condiciones internas se refieren a acontecimientos que ocurren dentro del trabajador en especial el recuerdo y la activación de los conocimientos previos, en cambio las condiciones externas se refieren a sucesos del ambiente del trabajo; pero tanto, el uno como el otro incitarán a una respuesta natural del individuo, tomando una posición definida frente a cualquier hecho, el cual provocara un estado de

ánimo o sentimiento en el trabajador, que se denomina satisfacción laboral.

Esta respuesta se da por que el ser humano presenta en su proceso de crecimiento una serie de necesidades de distintos órdenes; si estas necesidades son adecuadamente satisfechas, el individuo contará con las condiciones necesarias para su desarrollo integral lo que traerá como consecuencia, una mejor respuesta al ambiente. Por el contrario, si las repuestas son insatisfactorias sobrevendrán carencias, frustraciones y problemas que derivarán en insatisfacción y en una baja calidad de su trabajo. Pero, más precisamente, es en el ámbito laboral donde el hombre busca satisfacer la mayoría de sus necesidades de diferente índole como: económicas, de pertenencia, reconocimiento, logro, identidad, etc.

Bajo estas premisas se han realizado observaciones y consultas en la Institución Educativa "Manuel A. Odria", donde, se ha podido apreciar que existen problemas relacionados con la satisfacción laboral de los docentes y administrativos, puesto que, se puede percibir que muchos de ellos no se sienten contentos con las condiciones del puesto de trabajo, con los jefes inmediatos superiores, con sus compañeros de trabajo, con los niveles de coordinación, la infraestructura, entre otros. Lo que evidencia un conjunto de situaciones insatisfechas que se traduce en un

descontento laboral que, no permite un nivel de satisfacción óptimo para el trabajo.

De otro lado el liderazgo gerencial es una acción a través del cual se hace posible el logro de los objetivos de una organización, mediante un proceso que permite optimizar los recursos humanos, técnicos y materiales con fines de productividad. En los últimos años, la teoría de la administración está buscando nuevas maneras de dirigir las organizaciones, se están reestructurando, los trabajos están cambiando y los líderes están buscando nuevos enfoques de negociación, en procura de minimizar sus esfuerzos y hacer posible las metas organizacionales. En este orden de cosas también se ha podido observar que los directivos que manejan la institución educativa “Manuel A Odria” tienen dificultades para desenvolverse en función de las exigencias del entorno laboral, ya que se les observa, pocas habilidades para comunicarse con su personal, para la toma de decisiones, poder de influencia, etc.

En consecuencia tenemos dos problemas a la vista, por un lado la satisfacción laboral del personal docente y por otro lado el liderazgo de los directivos. Pero como el ambiente y las experiencias impulsados por el liderazgo producen una amplia variedad de actitudes y las actitudes a su vez son las responsables, en mayor parte, del dinamismo y motivación detrás del comportamiento observable de un empleado y del desempeño

exitoso de su trabajo, entonces estamos en condiciones de especular que el liderazgo de los directivos y jerárquicos puede ser una variable que este generando ciertos niveles de insatisfacción en los docentes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En que medida el liderazgo de los directivos y jerárquicos influye en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006?

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Dada la alta competitividad los directivos deben ejercer estilos de liderazgo y practicas administrativas de alta eficiencia y eficacia logrando un desempeño optimo de los recursos humanos. La complejidad de la satisfacción laboral requiere de enfoques que tomen en cuenta los factores personales y ambientales. La práctica y las investigaciones modernas de la administración señalan a la actitud como factor clave que los directivos deben incorporan en las relaciones de trabajo que crean y supervisan.

De aquí la importancia de la presente investigación, puesto que, es importante averiguar que tanto se viene presentando el problema de liderazgo y cual es su impacto en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos frente a cada uno de los estilos de liderazgo que imprimen los directivos y jerárquicos, en la gestión de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” de Tacna.

Las actitudes positivas como las negativas se extienden rápidamente en el trabajo, trabajar junto a una persona que tiene una actitud positiva y que por tanto se siente satisfecha, puede constituir una experiencia muy agradable, él o ella pueden hacernos tener mejor ánimo; pero trabajar al lado de una persona con una actitud negativa es como ir a una fiesta con un compañero o compañera amargado que nos puede contagiar su insatisfacción.

También resulta importante la investigación, por que en la medida que se compruebe la carencia de liderazgo en los directivos y jerárquicos, entonces, estaremos en condiciones de proponer alternativas, como parte de la contribución de la presente investigación. Así mismo, desde el punto de vista científico, servirá para obtener una información valida para todos aquellos lectores interesados en la temática

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general

Determinar en que medida el liderazgo de los directivos y jerárquicos influye en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006

1.4.2 Objetivo específicos

- a. Evaluar el liderazgo de los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria”
- b. Determinar el nivel de satisfacción laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa “Manuel A. Odria”
- c. Relacionar el liderazgo de los directivos y jerárquicos con la satisfacción laboral de los docentes y administrativos.

1.5 DEFINICIONES OPERACIONALES

LIDERAZGO

Capacidad de influir sobre un grupo a fin de encausarlo hacia el logro de sus metas.

ESTILO DE LIDERAZGO

Carácter personal que adopta el líder para conducir a sus seguidores

DIRECTIVO

Ejecutivo que tiene la facultad de dirigir las riendas de una organización

JERÁRQUICO

Personal que ocupa un nivel superior en la estructura organizacional

SATISFACCIÓN LABORAL

Estado emocional positivo que resulta de la estimulación del trabajo que uno realiza, o las experiencias que el trabajo no proporciona.

CAPITULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1 LIDERAZGO

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales -- si no místicas -- de una figura celebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que un líder no dirige, sino simplemente es una figura de respeto (como al usar el título de cortesía, reverendo). Junto con el rol de prestigio que es asociado algunas veces a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades "innovadoras", aquellas que durante un periodo de tiempo toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o un producto que toma la primera posición en algún mercado.

Comúnmente, la palabra liderazgo se relaciona con:

- La posición asociada a una figura de autoridad como, por ejemplo, un presidente.
- La posición asociada a una persona con habilidades o experiencia técnicas, como el líder de un equipo o un ingeniero supervisor.
- Un grupo de gente con cierta influencia.
- Guía y dirección, como en la frase "el emperador no muestra suficiente liderazgo".
- La capacidad o habilidad de dirigir.

2.1.1 Definición de liderazgo

Renny Yagosesky, Escritor y Asesor Gerencial, define el Liderazgo, como

“Una capacidad y un proceso: una capacidad innata o adquirible, de convocar a un colectivo para cambiar el estado de las cosas; y un proceso, mediante el cual se inspira, motiva y enseña a un grupo de personas o seguidores, a transformar una determinada realidad, bajo la guía y tutela de un líder.”¹

¹YAGOSKY Renny, “La psicologías del éxito” Pág. 291

Por su parte, STEPHEN Y MARY Coulter, considera que el liderazgo es:

“Capacidad de influir sobre un grupo a fin de encausarlo hacia el logro de sus metas”²

En su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo directivo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

En segundo lugar el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

² STEPHEN Y MARY Coulter. “Administración”, Pág. 520

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la organización. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

2.1.2 Importancia del liderazgo

Es casi ocioso señalar que todos los procesos históricos, tanto filosóficos, religiosos, políticos, etc., han sido generados o conducidos por líderes. Bien se ha dicho que la misión del líder consiste en crear una Visión. Y cuando el pensamiento de un individuo llega a convertirse en creencia de la multitud, no hay nadie que pueda contenerlo.³

³ SHERMAN A., BOHLANDER G. "Administración de Recursos Humanos" Pág. 278

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

- Una organización puede tener una plantación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.1.3 Elementos fundamentales de un líder

Para que el líder realmente llegue a influir en otro ser humano, como es en los trabajadores, debe cubrir tres puntos claves: ⁴

2.1.3.1 Conocimientos

Debe conocerse así mismo, debe conocer y enseñar a conocer su temperamento y el de sus seguidores “pues el carácter es la decisión voluntaria de crecer y mejorar”.

⁴ SENLLE, Andrés. “Calidad y Liderazgo” Pág. 234

2.1.3.2 Las actitudes

Son el cristal por donde se mira la realidad que vivimos. El líder debe educar dos actitudes: el optimismo realista y la proactividad (hacer las cosas a tiempo).

2.1.3.3 La perseverancia

Insistir en aquello que juzgamos valioso. “La voluntad es la parte más olvidada de la educación”.

Otro aspecto, son los problemas en la empresa que tiene tres etapas: la negación “No puede ser”; la actitud defensiva “A quién le hecho la culpa”; aceptación realista “Cuáles son las causas del problema” y la búsqueda de soluciones. La idea de destino y suerte mágica no existen, eso se debe enseñar a los alumnos, pues “las oportunidades se desarrollan”.

Sólo a través de la participación podemos cambiar la sociedad, debemos educar para la participación. La participación tiene dos ángulos: el altruismo y el desarrollo”. Nosotros, como docentes debemos ayudar a crecer a los niños. El liderazgo de los docentes se ejerce en cada uno de los alumnos, primero en el aula, después en la escuela y la comunidad.

2.1.4 Características del líder

El líder posee las siguientes características.

El verdadero líder es apasionado, Tiene ideas innovadoras, Hace siempre bien las cosas, Esta dispuesto aprender y trabaja en equipo con sus colaboradores.

Pero también:⁵

- A. El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

- B. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.). Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

⁵ STONER J., Freeman R. y GILBERT Daniel. “**Administración**” Pág. 310

- C. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- D. En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- E. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

2.1.5 Poder y liderazgo

La capacidad de poder puede derivar de las cinco fuentes identificadas por John French y Bertram Raven.⁶

2.1.5.1 Poder de recompensa

Es la capacidad del gestor para intercambiar recursos de la organización por cooperación. Es probablemente la forma de poder mas

⁶ French y Raven, citado por: Stoner, *Administración*, Pág. 380

comúnmente aplicada. Las subidas salariales y los ascensos son herramientas motivacionales muy poderosas.

2.1.5.2 Poder coercitivo

Llamado también el poder del castigo, es lo opuesto al poder de recompensa. Es la capacidad del gestor o docente para aplicar sanciones cuando el alumno deja de cooperar. Sin embargo, el castigo puede sembrar el temor y la desconfianza entre el personal.

2.1.5.3 Poder de experto

Se basa en el conocimiento técnico o de experto en un área específica. La pericia puede adoptar la forma de experiencia, información o educación avanzada. El conocimiento especializado superior al de los seguidores ayuda al líder a persuadir a otros de que hagan lo que el desea. Al ejecutivo de ventas que ha dirigido muchas campañas con éxito se le pide consejo y tiene, por tanto, poder de experto.

2.1.5.4 Poder referente

El poder de referente surge de las características personales del individuo que merecen el aprecio de otros. El poder de referente estimula

la imitación e inspira lealtad. Por consiguiente, la gente por la que sentimos admiración tiene poder de referente. Cuando alguien al que admiramos nos pide que hagamos algo, nos sentimos más inclinados a hacerlo que si la petición procede de alguien por el que no sentimos admiración. Tendemos también a emular la conducta de la persona admirada con la esperanza de que, si lo hacemos, tendremos tanto éxito como ella.

2.1.5.4 Poder legitimado

El poder legitimado está altamente correlacionado con la posición del individuo dentro de la organización. La utilización del poder legitimado para dirigir, recompensar, disciplinar y controlar a los trabajadores se le llama autoridad. La autoridad es el poder formal del líder otorgado por los miembros de la organización.

2.1.6 Tendencias del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que les ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

2.1.6.1 Edad del liderazgo de conquista

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.1.6.2 Edad del liderazgo comercial

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

2.1.6.3 Edad del liderazgo de organización

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenece". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

2.1.6.4 Edad del liderazgo e innovación

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de

planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

2.1.6.5 Edad del liderazgo de la formación

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década de los 20). Se ha hecho evidente que ninguna organización puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

2.1.6.6 Liderazgo en la "Nueva Edad"

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo.

Sabrán que los líderes dirigen personas, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente demanda con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea, proyectándose tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencias.

2.1.7 Estilos del liderazgo

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

2.1.7.1 El líder autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

2.1.7.2 El líder participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

2.1.7.3 El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa,

aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los directivos cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el líder tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

2.1.8 Diferencia entre líderes de grupo y líderes de equipo

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
➤ El interés primordial en cumplir con	➤ Las metas actuales se toman sin

<p>los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites. ➤ Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites. ➤ Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el gerente. ➤ Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. ➤ Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. ➤ Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos. ➤ En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal. 	<p>problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. ➤ Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. ➤ Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta. ➤ Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. ➤ Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. ➤ Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. ➤ Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. ➤ Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.
---	--

2.1.9 Diferencias entre jefe y líder

JEFE		LIDER
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe por la autoridad. ➤ Considera la autoridad un privilegio de mando. ➤ Inspira miedo. ➤ Sabe cómo se hacen las cosas. ➤ Le dice a uno: ¡Vaya!. ➤ Maneja a las personas como fichas. ➤ Llega a tiempo. ➤ Asigna las tareas 	D I F E R E N C I A S	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe por la buena voluntad. ➤ Considera la autoridad un privilegio de servicio. ➤ Inspira confianza. ➤ Enseña como hacer las cosas. ➤ Le dice a uno: ¡Vayamos!. ➤ No trata a las personas como cosas. ➤ llega antes. ➤ Da el ejemplo.

2.2 SATISFACCIÓN LABORAL

Una administración bien gestionada debe procurar la mejora de la calidad de vida y satisfacción de los ciudadanos a quienes sirve. También ha de conseguir satisfacer a quienes trabajan en ella. La satisfacción laboral mejora la productividad global de la organización y reduce el absentismo. Así, el estudio del clima laboral debe ser una acción necesaria para determinar qué factores deben ser tratados con el fin mejorarlos e incidir positivamente en el clima de trabajo de la institución, organismo o ayuntamiento.

La satisfacción laboral, según manifiestan la mayor parte de los investigadores del comportamiento organizacional, es una actitud y ésta refleja el sentimiento de las personas respecto a algo. Por tal razón se acepta que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona respecto a su trabajo. Si la persona está muy satisfecha, en términos laborales adopta actitudes positivas ante el trabajo y viceversa.

2.2.1 Definición de Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Para muchos la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

En la medida en que la motivación actúe a fin de satisfacer las necesidades, produce como consecuencia en el ámbito laboral, la Satisfacción Laboral, término que podemos conceptuarlo como:

“Resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados

a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales⁷.

El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre tomando en alta importancia a que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

Según Edwin A. Locke, el origen etimológico del concepto de Satisfacción Laboral, es una respuesta emocional cuya medición es determinada mediante un proceso de introspección, definido como un acto de identificación conceptual, dirigida a los procesos y criterios mentales de las personas. De aquí que defina a la satisfacción laboral como un agradable o positivo estado emocional resultante de la estimulación del trabajo que uno realiza, o las experiencias que el trabajo no proporciona.

Gilmer Von Haller, sostiene que:

⁷ MILTON Blum, James Naylor: Psicología Industrial (Sus Fundamentos Teóricos y Sociales), 541

“La satisfacción en el trabajo es la consecuencia de varias actitudes que el trabajador guarda hacia su trabajo, hacia factores afines y hacia la vida en general.”⁸

2.2.2 Importancia de la satisfacción laboral

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos:

- ✓ Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
- ✓ Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
- ✓ La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés “en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución;

⁸ GILMER Von Haller: Tratado de Psicología Industrial, Tomo I, Pág. 239.

como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones institucionales”⁹

Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos.

Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento.

”Subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio”¹⁰

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar

⁹ PALMA. Evaluación y validación de una escala de satisfacción laboral. p. 24

¹⁰ PIERÓ, José María y Otros. Tratado de Psicología del trabajo. p. 189

horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor conciente de los jefes. (Atalaya, 1999, p.50)

2.2.3 Variables que condicionan la satisfacción laboral

En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la Figura 1 de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.

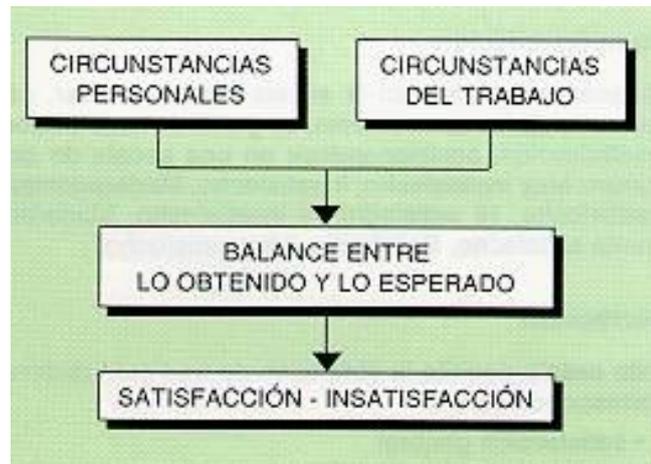


Fig. 1: Variables que inciden en la satisfacción laboral

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción.

Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y: buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada, salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones

psicosomáticas diversas, estrés, conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos. Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos. Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

2.2.4 Modelos que explican las causas de la Satisfacción Laboral.

Podemos deducir que la Satisfacción Laboral surgirá o dependerá de las diferencias y discrepancias entre las aspiraciones que el trabajador tiene y las oportunidades que presenta la organización, así como las diferencias existentes entre las expectativas y los logros, afectando la conducta del trabajador, hasta el extremo que este se sienta en libertad de actuar conforme a diversas alternativas para seguir trabajando.

Cinco modelos predominantes de satisfacción laboral especifican sus causas:

Cumplimiento de necesidades: estos modelos proponen que la satisfacción laboral está determinada por el grado hasta el que las características de un trabajo permiten al individuo cumplir sus necesidades.

Discrepancias: estos modelos proponen que la satisfacción laboral es el resultado de las expectativas encontradas. Las expectativas cumplidas representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente recibe.

Consecución de valores resulta de percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo. En general, las investigaciones respaldan de manera consistente la predicción de que el cumplimiento de los valores está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.

Equidad en este modelo, la satisfacción laboral es una función de lo justamente que se trata a un individuo en el trabajo. La satisfacción resulta de la percepción de uno mismo de que los resultados del trabajo en comparación con los resultados de otro.

Componentes genéticos/rasgos: está basado en la creencia de que la satisfacción laboral es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos.¹¹

2.2.5 Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

¹¹ KREITNER, Robert y Kinicki, Angelo, "Comportamiento de las Organizaciones", Pág. 240

- ✓ Reto del trabajo
- ✓ Sistema de recompensas justas
- ✓ Condiciones favorables de trabajo
- ✓ Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente: Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación ampliaremos información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

A. *Satisfacción con el trabajo en si – Reto del trabajo*

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

- ✓ Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.
- ✓ Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- ✓ Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- ✓ Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

B. *Sistemas de recompensas justas*

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario. Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

C. *Condiciones de trabajo*

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

E. Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Existen muchas investigaciones al respecto y los resultados apuntan a la conclusión que cuando existe un alto grado de compatibilidad entre la personalidad y ocupación, da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de su trabajo. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitoso en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

2.2.6 Aclaración terminológica entre actitud, satisfacción laboral y moral organizacional

Existe una gran confusión en el empleo del término "satisfacción en el trabajo" y los factores que contribuyen a ella. La revisión de los numerosos estudios efectuados en este campo nos lleva a la conclusión de que la satisfacción en el trabajo es casi cualquier cosa que un investigador mide cuando cree estar midiendo la "satisfacción en el trabajo".

Debemos aclarar la confusión que existe entre los términos "actitud del personal", "satisfacción en el trabajo" y "moral organizacional". Aunque, en muchos casos, se utilizan como sinónimos, no lo son. Una "actitud" no es "satisfacción en el trabajo", aunque puede contribuir a ella, ya que ésta se compone de actitudes. De manera similar, la "satisfacción en el trabajo" no es lo mismo que la "moral organizacional", aunque puede contribuir a ella.

Una "actitud" de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.

La "satisfacción en el trabajo" es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La "moral organizacional" puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La "moral" es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera.

Tiene cuatro determinantes: Sentimiento de solidaridad del grupo, necesidad de una meta, progresos observables hacia la meta; y, participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

2.2.7 Medición de la Satisfacción Laboral.

La medición de la satisfacción laboral consiste en determinar mediante el uso de los instrumentos adecuados e idóneos que permitan obtener resultados cuantificables, que a su vez nos plasmen la existencia o no de la Satisfacción o insatisfacción en el trabajador.

Jhon Perry, especifica que entre las causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen:

- ✓ Reconocimiento: la mayoría de los hombres quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.

- ✓ Buen Ambiente: el medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.

- ✓ Competencia de la dirección: es decir sí la dirección es incompetente hallaran poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.

- ✓ Seguridad en el Empleo: el grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.¹²

2.2.9 Indicadores de Satisfacción Laboral.

Los indicadores de satisfacción Laboral, permiten medir en forma tal que se determine si existe o no Satisfacción Laboral, entre los cuales podemos mencionar:

- ✓ Oportunidad y Desarrollo de la Organización: se refiere a la opinión que manifiesta el trabajador o empleado referente a su satisfacción o no, con la oportunidad que la empresa le ofrece para desarrollarse y crecer dentro de la organización.

¹² PERRY, Jhon. "Las Relaciones Humanas en la Industria", Pág. . 106

- ✓ Reconocimiento: este indicador considera los factores motivacionales que se hacen presente en la organización. Es decir, mide los niveles de satisfacción que demuestran los individuos en su lugar de trabajo, en función del reconocimiento que perciben acerca de la labor cumplida.

- ✓ Logro: un indicador que ha sido sustentado a través de diversas investigaciones psicosociales, es el logro, el mismo tiene una connotación significativa, en momentos en que el individuo evalúa su actuación en la organización y se plantean los logros que se obtienen en el trabajo por su actividad.

- ✓ Características del Trabajo: este indicador nos mide el trabajo en sí, organizado y estructurado por la empresa o industria correspondiente. Básicamente se establece para medir los niveles de satisfacción con la naturaleza del trabajo y su correspondencia con las expectativas y requerimientos de la fuerza laboral.

- ✓ Supervisión: indicador que incluye los niveles de satisfacción, que manifiestan las personas de diversas ocupaciones, con la política y formas de supervisión implantadas en la organización.

- ✓ Sueldos y Salarios: es uno de los indicadores que tiene que ver con los niveles de satisfacción laboral ya que es el sueldo o salario lo que el trabajador percibe por los roles desempeñados en la organización.¹³

¹³ LARES SOTO, Armando, "Calidad de Vida en el Trabajo, un Modelo Integral", Pág. 275

CAPITULO III

3.0 MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS DE ESTUDIO

3.1.1 Hipótesis general

El liderazgo de los directivos y jerárquicos influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006

3.1.2 Hipótesis específicas

- a. Los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” poseen bajo nivel de liderazgo

- b. El nivel de satisfacción laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa “Manuel A. Odria”, es bajo.
- c. El bajo nivel de satisfacción laboral que presentan los docentes y administrativos se debe al poco nivel de liderazgo de los directivos y jerárquicos.

3.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Variable independiente:

Liderazgo

Indicadores

-  Habilidad para comunicación
-  Habilidad para Motivar
-  Puntualización de los objetivos
-  Habilidades para Relacionarse

3.2.2 Variable Dependiente:

Satisfacción laboral

Indicadores

- ✎ Actitud frente al puesto de trabajo
- ✎ Actitud hacia los jefes
- ✎ Actitud hacia los compañeros
- ✎ Actitud hacia la coordinación y cooperación
- ✎ Actitud hacia las condiciones laborales
- ✎ Actitud hacia las políticas de autorrealización
- ✎ Actitud hacia la innovación
- ✎ Actitud hacia las condiciones económicas e incentivos

3.3 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo básica, no aplicada por que busca llegar a una verdad científica, sin que el investigador intervenga en los hechos investigados. Limitándose a recoger los datos tal y como están.

3.3.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación es descriptivo explicativo-correlacional.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población de estudio esta conformada por 53 profesores, 13 administrativos y 07 directivos y jerárquicos pertenecientes a la institución educativa “Manuel A. Odria” del distrito de Ciudad Nueva de la ciudad de Tacna.

3.4.2 Muestra

No se consigna muestra, por que se trabajará con el total de la población, que en total suman 73

3.5 PROCEDIMIENTOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

3.5.1 Procedimiento

El procedimiento será personal y de primera fuente, ya que se recogerán los datos de la misma fuente de información, es decir de los mismos elementos investigados

3.5.2 Técnicas

- ❖ Encuesta: para evaluar el nivel de Liderazgo de los directivos y jerárquicos.
- ❖ Examen: aplicada a los docentes y administrativos para evaluar la satisfacción laboral.

3.5.3 Instrumentos

- ❖ Cuestionario, para la encuesta.
- ❖ Test de satisfacción laboral para el examen.

3.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis e interpretación de resultados se utilizaran: los cuadros de frecuencias, los gráficos, frecuencia absoluta, frecuencia relativa y la prueba PEARSON.

CAPITULO IV

4.0 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El presente trabajo de investigación se realizó en la Institución Educativa “Manuel A. Odria” de la ciudad de Tacna. Siendo una de las primeras acciones la coordinación con la dirección de dicha institución, para obtener los permisos necesarios.

Con fecha 25 de agosto del presente año académico, se me concedieron los permisos necesarios. Por lo que, inmediatamente se preparó el terreno para aplicar los test de satisfacción laboral a todo el personal tanto, docentes como administrativos.

Continuando con el trabajo de campo se ubico y seleccionó al personal por áreas de trabajo, para luego suministrarles las encuestas de liderazgo.

Culminado este acto se procedió a procesar la información, cuyos resultados se presenta a continuación.

4.2 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.2.1 Resultados del liderazgo de los directivos y jerárquicos

CUADRO N° 01

LIDERAZGO DEL DIRECTOR

N °	NIVELES	f	%	PROMEDIO PONDERADO
01	MUY ALTA	05	06.84	20
02	ALTA	06	08.21	
03	BAJO	20	27.39	
04	MUY BAJO	42	57.53	
	TOTAL	73	100.00	

Fuente: Encuesta de liderazgo, aplicado a todo el personal docente y administrativo

Escala de evaluación

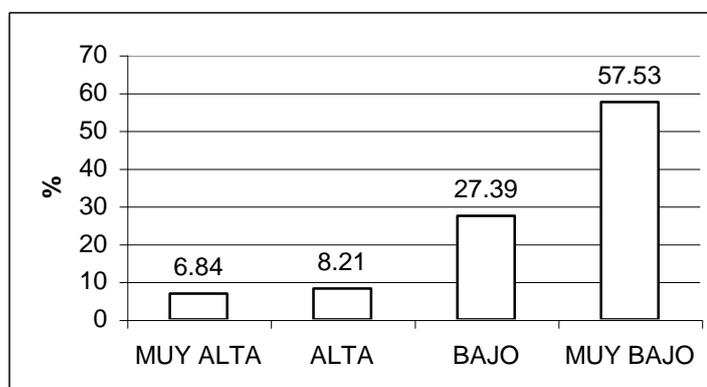
Muy alto = 39 - 45

Alto = 31 - 38

Bajo = 23 - 30

Muy bajo = 15 - 22

Grafico N° 01



Fuente: Cuadro N° 01

INTERPRETACIÓN

El cuadro N ° 01 presenta la información relacionada con el liderazgo del director de la institución educativa “Manuel A. Odria”, donde apreciamos que: el 06.84 % muy alta, 8.21% alta, 27.39% bajo y el 57.53% muy bajo.

De esta información podemos deducir que el director de la de esta Institución educativa, posee muy bajo nivel de liderazgo, para los docentes y administrativos. Es decir que, dicha autoridad posee poca habilidad como para mantener una buena comunicación con sus subordinados, no logra comprometer a sus seguidores con los objetivos institucionales debido a la inadecuada difusión de los objetivos institucionales.

CUADRO N° 02

LIDERAZGO DE LA SUB-DIRECCIÓN DE PRIMARIA

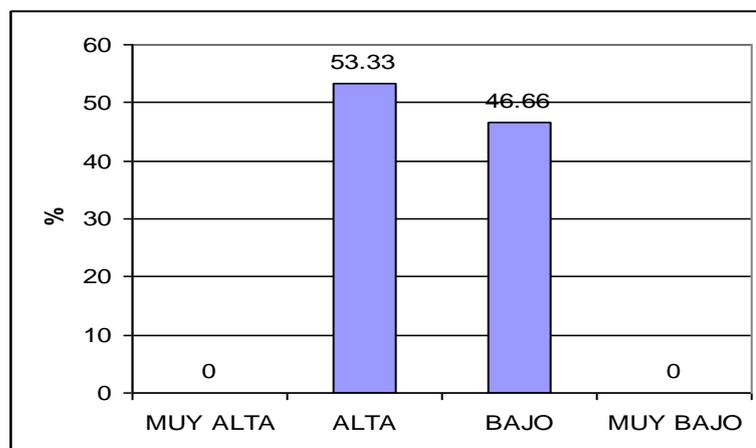
N°	NIVELES	f	%	PROMEDIO PONDERADO
01	MUY ALTA	00	00.00	31
02	ALTA	8	53.33	
03	BAJO	7	46.66	
04	MUY BAJO	00	00.00	
	TOTAL	15	100	

Fuente: Encuesta de liderazgo, aplicada a los docentes de primaria.

Escala de evaluación

Muy alto	=	39 - 45
Alto	=	31 - 38
Bajo	=	23 - 30
Muy bajo	=	15 - 22

Grafico N° 02



Fuente: Cuadro N° 02

INTERPRETACIÓN

El cuadro N ° 02 presenta la información relacionada con el nivel de liderazgo del sub-director de primaria de la institución educativa “Manuel A. Odria”, donde apreciamos que: el 00.00 % muy alta, 53.33% alta, 46.66% bajo y el 00.00% muy bajo.

De la anterior información se desprende que aproximadamente el 53% de los docentes de educación primaria, reconocen en el sub-director de educación primaria, un liderazgo significativo. Lo cual, implica habilidad para mantener una buena comunicación con sus subordinados, capacidad para lograr un grado de compromiso adecuado con los objetivos institucionales y capacidad para mantener buen nivel de relaciones con sus superiores y compañeros.

CUADRO N° 03

LIDERAZGO DE LA SUB-DIRECCIÓN DE FORMACIÓN GENERAL

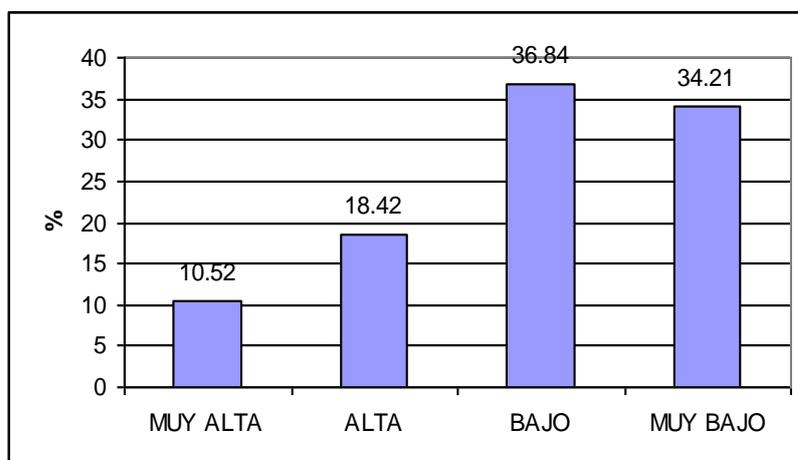
N°	NIVELES	f	%	PROMEDIO PONDERADO
01	MUY ALTA	4	10.52	25
02	ALTA	7	18.42	
03	BAJO	14	36.84	
04	MUY BAJO	13	34.21	
	TOTAL	38	100	

Fuente: Encuesta de liderazgo aplicado a los docentes De formación general.

Escala de evaluación

Muy alto	=	39 - 45
Alto	=	31 - 38
Bajo	=	23 - 30
Muy bajo	=	15 - 22

Grafico N° 03



Fuente: cuadro N° 03

INTERPRETACIÓN

El cuadro N ° 03 presenta la información relacionada con el nivel de liderazgo de la sub-dirección de Formación General de la institución educativa “Manuel A. Odria” donde apreciamos que, el 10.52 % muy alta, 18.42% alta, 36.84% bajo y el 34.21% muy bajo.

Los resultados obtenidos anteriormente, permiten concluir que la mayoría de los docentes estiman que la sub-dirección de formación general, tiene bajo nivel de liderazgo. Esto también es corroborado por el puntaje ponderado de 25 puntos.

Lo cual significa que, la sud-dirección, tiene problemas para comprometer a sus subordinados con los objetivos estratégicos de la institución, manejo inadecuado de las relaciones humanas y poca habilidad para comunicarse.

CUADRO N° 04

LIDERAZGO DE LA SUB DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

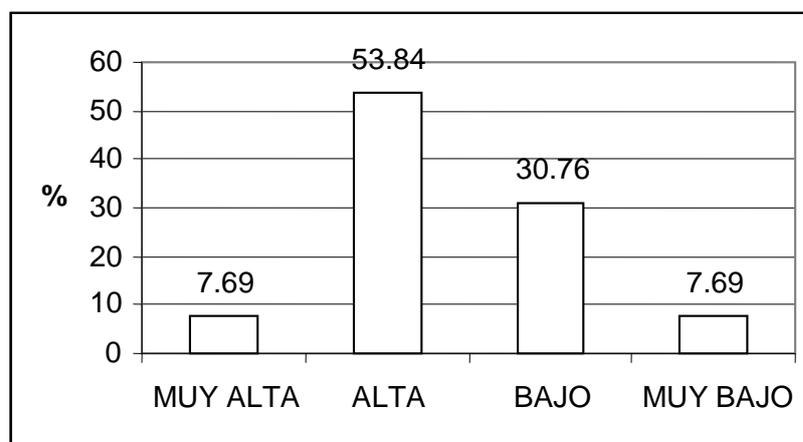
N°	NIVELES	f	%	PROMEDIO PONDERADO
01	MUY ALTA	01	07.69	36
02	ALTA	07	53.84	
03	BAJO	04	30.76	
04	MUY BAJO	01	07.69	
	TOTAL	13	100	

Fuente: Encuesta de liderazgo, aplicada a los trabajadores administrativos.

Escala de evaluación

Muy alto	=	39 - 45
Alto	=	31 - 38
Bajo	=	23 - 30
Muy bajo	=	15 - 22

Grafico N° 04



Fuente: Cuadro N° 04

INTERPRETACIÓN

El cuadro N^o 04 presenta la información relacionada con el nivel de liderazgo de la sub directora administrativa de la institución educativa “Manuel A. Odria” donde apreciamos que el: 07.69 % muy alta, 53.84% alta, 30.76% bajo y el 07.69% muy bajo.

Estos resultados nos permiten concluir que según los administrativos la sub-dirección administrativa posee buen nivel de liderazgo entre sus seguidores. Por que le reconocen habilidades para comunicarse, plantear objetivos estratégicos y comprometerlos con ellos, así mismo, se relaciona con mucha facilidad.

Estos datos también son comprobados con el ponderado de 38 puntos que obtiene como ponderado de las evaluaciones realizadas.

CUADRO N° 05

LIDERAZGO DE OBE Y ACTIVIDADES

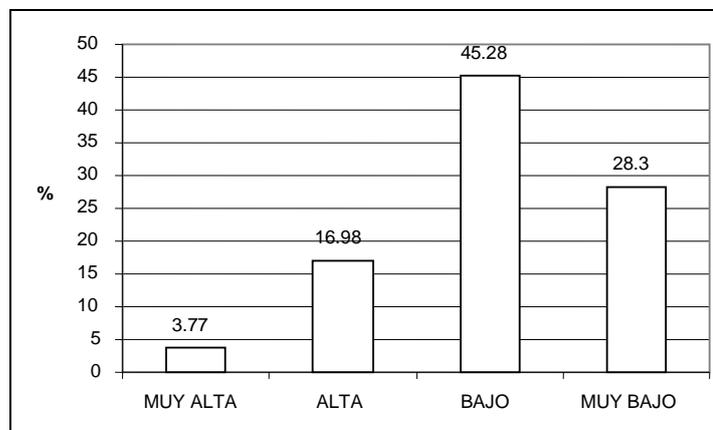
N°	NIVELES	f	%	PROMEDIO PONDERADO
01	MUY ALTA	02	03.77	24
02	ALTA	09	16.98	
03	BAJO	24	45.28	
04	MUY BAJO	15	28.30	
	TOTAL	53	100	

Fuente: Encuesta de liderazgo aplicada a los docentes.

Escala de evaluación

Muy alto	=	39 - 45
Alto	=	31 - 38
Bajo	=	23 - 30
Muy bajo	=	15 - 22

Grafico N° 05



Fuente: Cuadro N° 05

INTERPRETACIÓN

El cuadro N ° 05 presenta la información relacionada con el nivel de liderazgo de OBE y actividades de la institución educativa “Manuel A. Odria” donde apreciamos que: el 03.77 % muy alta, 16.98% alta, 45.28% bajo y el 28.3% muy bajo.

De esta información se desprende que la mayoría de los docentes aducen que el encargado de OBE y actividades tiene bajo nivel de liderazgo. La información también es confirmada con el ponderado de 24 puntos que obtiene en la escala nominal de evaluación.

Considerando que el coordinador de OBE y actividades articula muchas de las actividades que desarrolla la institución, entonces estamos frente a un problema de poca capacidad de coordinación, manejo de relaciones y poca efectividad para divulgar los objetivos que se propone el área.

CUADRO N° 06

LIDERAZGO DE ASESORIA DE LETRAS

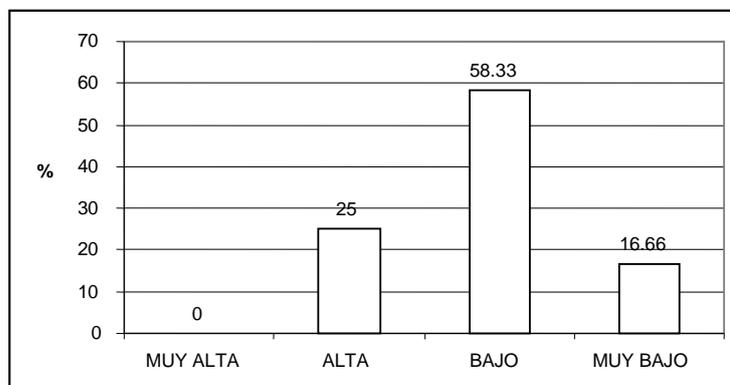
N°	NIVELES	f	%	PROMEDIO PONDERADO
01	MUY ALTA	00	00.00	23
02	ALTA	03	25.00	
03	BAJO	07	58.33	
04	MUY BAJO	02	16.66	
	TOTAL	12	100	

Fuente: Encuesta de liderazgo, aplicada a los profesores de letras.

Escala de evaluación

Muy alto	=	39 - 45
Alto	=	31 - 38
Bajo	=	23 - 30
Muy bajo	=	15 - 22

Grafico N° 06



Fuente: Cuadro N° 06

INTERPRETACIÓN

El cuadro N ° 06 presenta la información relacionada con el nivel de liderazgo de la asesora de letras de la institución educativa “Manuel A. Odria”, donde apreciamos que: el 00.00 % muy alta, 25% alta, 58.33% bajo y el 16.66% muy bajo.

De la anterior información podemos deducir que la mayoría de los profesores encuestados aducen que la asesora de letras de dicha institución presenta bajo nivel de liderazgo. Esta situación también es comprobada con el ponderado de 23 puntos de la escala de evaluación, que significa bajo nivel.

CUADRO N° 07

LIDERAZGO DEL COORDINADOR DEL PROGRAMA HUASCARÁN

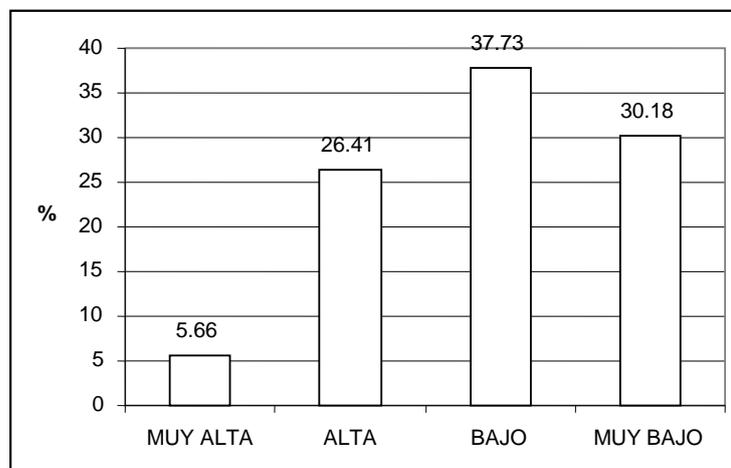
N °	NIVELES	f	%	PROMEDIO PONDERADO
01	MUY ALTA	03	05.66	29
02	ALTA	14	26.41	
03	BAJO	20	37.73	
04	MUY BAJO	16	30.18	
	TOTAL	53	100	

Fuente: Encuesta de liderazgo, aplicada a los docentes

Escala de evaluación

Muy alto	=	39 - 45
Alto	=	31 - 38
Bajo	=	23 - 30
Muy bajo	=	15 - 22

Grafico N° 07



Fuente: Cuadro N° 07

INTERPRETACIÓN

El cuadro N ° 07 presenta la información relacionada con el nivel de liderazgo del coordinador del programa Huascarán de la institución educativa “Manuel A. Odria” donde apreciamos que el: 05.66 % muy alta, 26.41% alta, 37.73% bajo y el 30.18% muy bajo.

De la anterior información podemos deducir que, la mayoría de los docentes sostienen que el coordinador del programa Huascarán, posee bajo nivel de liderazgo. Lo cual, también se comprueba con el ponderado de 29 puntos en la escala de evaluación que obtiene dicho profesional.

Siendo un área que tiene la responsabilidad de coordinar las acciones académicas con todos los docentes de las diferentes áreas, entonces, es preocupante el manejo de las relaciones de comunicación y de compromiso colectivo entre el jerárquico en cuestión y los docentes.

CUADRO N° 08

ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y JERÁRQUICOS

N	DESCRIPCIÓN	Director		Sub-director Primaria		Sub-director formac General		Sub-directo Adm.		OBE y actividades		Asesora de letras		Coord Huas caran	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Líder autócrata	55	75.34	04	26.666	24	63.16	02	15.38	04	07.55	06	50.00	38	71.69
2	Líder participativo	12	16.44	08	53.33	09	23.68	10	76.92	14	26.41	05	41.67	12	22.64
3	Líder de rienda suelta o líder liberal	06	08.22	03	20.00	05	13.16	01	07.70	35	66.04	01	08.33	03	05.67
	TOTAL	73	100.00	15	100.00	38	100	13	100	53	100	12	100.00	53	100.00

FUENTE: Encuesta aplicada a los docentes sobre los estilos de liderazgo

INTERPRETACIÓN

El cuadro N° 08 presenta la información relacionada con los estilos de liderazgo de los directivos y docentes de la institución educativa “Manuel A. Odria” de la ciudad de Tacna, donde;

El 75.34% de los docentes y administrativos califican con un estilo de liderazgo Autócrata al director de la Institución educativa.

El 53.33% de los docentes de educación primaria califican como líder participativo al subdirector de educación primaria.

El 63.16% de los docentes de formación general, califican como lidera Autócrata, Sub-director de formación general.

El 66.04% de los administrativos, califican como líder Liberal a la coordinadora de OBE y actividades.

El 50% de de los docentes de letras, califican como líder Autócrata a la Asesora de letras.

El 71.69% de los docentes, califican como líder autócrata al coordinador del programa Huascarán.

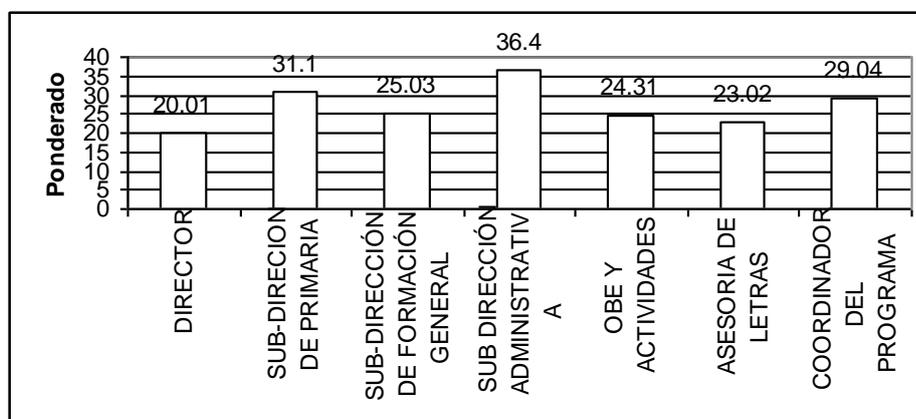
CUADRO N° 09

RESUMEN DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y JERÁRQUICOS

CARGO	Estilo de Liderazgo	Ponderado parcial	Nivel Promedio
DIRECTOR	Autócrata	20.01	26.98
SUB-DIRECCIÓN DE PRIMARIA	Participativo	31.10	
SUB-DIRECCIÓN DE FORMACIÓN GENERAL	Autócrata	25.03	
SUB DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	Participativo	36.40	
OBE Y ACTIVIDADES	Liberal	24.31	
ASESORIA DE LETRAS	Autócrata	23.02	
COORDINADOR DEL PROGRAMA HUASCARÁN	Autócrata	29.04	

Fuente: Cuadros del 01 al 08

GRAFICO N° 09



INTERPRETACIÓN

El cuadro N° 10 presenta a información resumen relacionada con el nivel y los estilos de liderazgo, de los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” de Tacna, donde se aprecia que:

El promedio ponderado del nivel de liderazgo de los directivos y jerárquicos es de 26.98 puntos. Esta información significa que, dichas autoridades institucionales adolecen de un liderazgo adecuado, para conducir a sus subordinados.

También se puede apreciar que la sub-dirección de primaria y la sub-dirección administrativa gozan de un nivel alto de liderazgo entre sus subordinados. Así como también, se aprecia que la dirección posee el ponderado mas bajo de liderazgo.

4.2.2 Resultados de Satisfacción Laboral de los docentes y Administrativos

CUADRO N° 10

Nivel de Satisfacción laboral de los docentes y Administrativos

Ámbito de trabajo	N° de elementos Analizados	Ponderado Parcial de Satisfacción laboral	Promedio General
DIRECTOR	73 Docentes y Adm.	69.45	99.05
SUB-DIRECCIÓN DE PRIMARIA	15 Docentes	110.60	
SUB-DIRECCIÓN DE FORMACIÓN GENERAL	38 Docentes	84.50	
SUB DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	13 Administrativos	125.40	
OBE Y ACTIVIDADES	53 Docentes	92.12	
ASESORIA DE LETRAS	12 Docentes	121.20	
COORDINADOR DEL PROGRAMA HUASCARÁN	53 Docentes	90.12	

FUENTE: Tets de Satisfacción laboral.

ESCALA DE EVALUACIÓN

Muy baja satisfacción laboral	=	40 - 70
Baja Satisfacción laboral	=	71 - 100
Alta satisfacción laboral	=	101 - 130
Muy alta satisfacción laboral	=	131- 160

INTERPRETACIÓN

El cuadro N° 10 presenta la información relacionada con el nivel satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” de Tacna, donde podemos apreciar que:

El promedio ponderado de satisfacción laboral tanto de docentes y administrativos es de 99.05 puntos que, evidencia un nivel de satisfacción laboral bajo. Es decir que la mayoría de docentes y administrativos muestran una actitud negativa frente al puesto de trabajo, hacia los jefes, hacia los compañeros de trabajo, poca predisposición al trabajo coordinado y hacia las condiciones de trabajo.

También no se sienten satisfechos con las políticas de autorrealización, la innovación y las condiciones económicas e incentivos.

4.2.3 Relación entre liderazgo de los docentes y administrativos y la satisfacción laboral

CUADRO N° 11

CORRELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCIÓN LABORAL

N°	ÁREAS	INDICADOR LIDERAZGO	INDICADOR SATISFACCIÓN
01	DIRECTOR	20.01	69.45
02	SUB-DIRECCIÓN DE PRIMARIA	31.10	110.60
03	SUB-DIRECCIÓN DE FORMACIÓN GENERAL	25.03	84.50
04	SUB DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA	36.40	125.40
05	OBE Y ACTIVIDADES	24.31	92.12
06	ASESORIA DE LETRAS	23.02	121.20
07	COORDINADOR DEL PROGRAMA HUASCARÁN	29.04	90.12

FUENTE: Cuadros 09 y 10

PROCEDIMIENTO

Ahora, se busca determinar si existe dependencia entre las variables liderazgo docente y satisfacción laboral. Con este fin aplicamos el coeficiente de correlación "r" de pearson:

$$r = \frac{n \Sigma xy - (\Sigma x) (\Sigma y)}{\sqrt{[n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2] [n \Sigma y^2 - (\Sigma y)^2]}}$$

Donde: X y Y = Valores de las medias de la variable independiente y dependiente respectivamente y n la muestra total

REPUESTA r = 0.646

INTERPRETACIÓN

Aplicado el coeficiente de correlación hemos obtenido un $r = 0.646$, Lo cual significa que existe una alta correlación entre los índices del liderazgo y satisfacción laboral de los docentes, administrativos, directivos y jerárquicos de la institución educativa "Manuel A. Odria. Dicho de otra manera existe un 64.6% de probabilidad que el liderazgo este condicionando los niveles de satisfacción laboral.

4.3 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.3.1 Comprobación de las Hipótesis Específicas

La hipótesis “a” dice:

“Los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” poseen bajo nivel de liderazgo”

Los resultados de los cuadros N° 01 al N° 07 nos permiten comprobar que la mayoría de los directivos y jerárquicos de la institución educativa “Manuel A. Odria” presentan bajo nivel de liderazgo, es decir, que tienen problemas para comunicare adecuadamente con sus subordinados, poca influencia sobre sus seguidores, inadecuada transmisión de los objetivos estratégicos y poca capacidad para desarrollar relaciones armoniosas con su equipo de trabajo.

El cuadro N° 08 también nos permite concluir que, los directivos y jerárquicos ejercen predominantemente estilos de liderazgo autocráticos, lo cual significa que generalmente asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones y no son participes de escuchar y aceptar contribuciones de los demás.

Por ultimo el cuadro N° 09 nos permite comprobar que el nivel de liderazgo de los directivos y jerárquicos es bajo; Dado el promedio

ponderado de 26.98 puntos que alcanzan según la escala de evaluación del cuestionario de liderazgo. Con lo cual, la presente hipótesis queda plenamente comprobada.

La hipótesis “b” dice:

“El nivel de satisfacción laboral del personal docente y administrativo de la Institución Educativa “Manuel A. Odria”, es bajo.”

El cuadro N° 10 nos confirma que la mayoría de los docentes y administrativos de las diferentes áreas de trabajo, de la Institución Educativa “Manuel A Odria”, presentan un ponderado promedio de 99.05 puntos, según la escala de evaluación del test de satisfacción laboral. Lo cual significa un nivel de satisfacción laboral bajo.

Es decir que, la mayoría de docentes y administrativos se sienten disconformes con el desempeño en su puesto de trabajo, poca satisfacción del trabajo con sus jefes y compañeros, insatisfacción con las condiciones de trabajo, las políticas de autorrealización, la innovación y las condiciones económicas e incentivos. Con lo cual, la presente hipótesis queda comprobada.

La hipótesis “c” dice:

“El bajo nivel de satisfacción laboral que presentan los docentes y administrativos se debe al poco nivel de liderazgo de los directivos y jerárquicos”

Los datos expuestos en el cuadro N° 11 y la aplicación del coeficiente de correlación “r” de PEARSON, nos dan como resultado un $r = 0.646$, Lo cual significa que existe una alta dependencia entre el liderazgo de los directivos y jerárquicos y la satisfacción laboral de los docentes, administrativos de la institución educativa “Manuel A. Odria. Con lo cual, también queda plenamente comprobada esta hipótesis.

4.3.2 Comprobación de la hipótesis General

Dice:

“El liderazgo de los directivos y jerárquicos influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes y administrativos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” del distrito de Ciudad Nueva, en el año 2006”

Comprobadas las hipótesis de trabajo “a”, “b” y “c” la presente hipótesis queda automáticamente comprobada.

CAPITULO V

5.0 CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1 CONCLUSIONES

PRIMERA

Se ha comprobado que la mayoría de los directivos y jerárquicos de la Institución Educativa “Manuel A. Odria” poseen bajo nivel de liderazgo como para conducir adecuadamente a los docentes y administrativos de dicha instrucción.

SEGUNDA

Se ha detectado que predominantemente los directivos y jerárquicos predominantemente se inclinan por ejercer un estilo de liderazgo autócrata. Lo cual, significa que, usualmente asumen toda la responsabilidad de la toma de decisiones, son poco participes de escuchar y aceptar contribuciones de los demás.

TERCERA

Existe bajo nivel de satisfacción laboral entre los docentes y administrativos de las diferentes áreas de trabajo. Lo cual implica un sentimiento de insatisfacción con el desempeño en su puesto de trabajo, incomodidad en el trabajo con sus jefes y compañeros, insatisfacción con las condiciones de trabajo, las políticas de autorrealización, la innovación y las condiciones económicas e incentivos.

CUARTA

El bajo nivel de liderazgo de los administrativos y jerárquicos viene ocasionando altos niveles de insatisfacción laboral en los docentes y administrativos de la institución educativa "Manuel A. Oria".

5.2 SUGERENCIAS

PRIMERA

Es necesario que los directivos y jerárquicos se sometan a un proceso de preparación para desarrollar habilidades de liderazgo. Así mismo, sería bueno que también se preparen los docentes y administrativos con esta intención.

SEGUNDA

Desarrollar un programa flexibilización de los recursos humanos orientado a mejorar la actitud de los docentes y administrativos.

TERCERO

Implementar políticas educativas a nivel regional sobre la selección del personal directivo y jerárquico, incorporando la participación democrática de la comunidad educativa.

BIBLIOGRAFIA

YAGOSESKY Renny, "La psicologías del éxito" Venezuela, 2000, Edit. Trillas, pp. 490

STEPHEN, Robbins. "Comportamiento Organizacional" México, 1996, Prentice Hall, pp. 600.

STEPHEN Y MARY Coulter. "Administración", México, 1999, Prentice Hall, pp. 520

SHERMAN, A.W. (jr) y Bohlander. "Administración de Recursos Humanos", México 1994, Editorial Iberoamérica, pp.500

SENLE, Andrés. "Calidad y Liderazgo", Barelona, 1992, Gestión 2000 pp. 680

STONER J., Freeman R., y GILBERT Daniel. "Administración", México, 1996, Prentice Hall, pp. 480

BLUM, Milton, James Taylor. "Psicología Industrial", México, 2000, Editorial Trillas, pp. 541.

GILMER Von Haller. "Tratado de Psicología Industrial", México, 2002, Tomo I, Editorial McGraw - Hill, México, pp. 239.

PALMA, S. (1999) Elaboración y Validación de una Escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana. Revista Teoría e Investigación en Psicología, Vol IX, N°1, 27 -34.

PEIRÓ, José María y Otros. "Tratado de Psicología del trabajo", Madrid, 1996, Vol I, pp. 300

KREITNER, Robert y Kinicki, Angelo, "Comportamiento de las Organizaciones", España, 2000, Editorial McGraw –Hill, pp. 300.

PERRY, Jhon, "Las Relaciones Humanas en la Industria", Argentina, 1999, Editorial Selección Contable, Argentina, pp. 106.

SOTO Lares, Armando. "Calidad de Vida en el Trabajo", Caracas, 1998, Editorial BL Consultores Asociados - Servicio Editorial, pp. 279.

BELLOWS, Roger M. "Sicología del personal en la industria y los negocios", Mexico, 1977, Editorial Diana, pp.

KEITH, Davis y NEWSTROM, Jhon. "Comportamiento Humano en las Organizaciones", México, 1997, Editorial Mc Graw-Hill. pp.

LECCA, Eduardo. "Estadística", Lima, 2000, Editorial LECCA, 1° Edición, pp.296

ANEXOS