



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO

Satisfacción laboral en docentes-directivos con
sección a cargo de cuatro instituciones de educación
inicial pertenecientes a la UGEL 07.

Tesis para optar el Grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa

Ventura Castillo, Zully Melina

Mag. Lileya Manrique (Asesora)

San Miguel, diciembre, 2012

DEDICATORIA



A Dios, por brindarme la oportunidad y la dicha de la vida.

AGRADECIMIENTOS

Después de haber realizado este trabajo arduo pero también lleno de retos, debo agradecer a las personas que me acompañaron en este proceso brindándome aliento, orientación y confianza para lograr la culminación de este periodo académico importante en mi vida.

A las personas quienes me llenan de orgullo y que desde siempre han sido ejemplo de fortaleza y motivación, acompañándome en momentos duros y de alegría, gracias papi y mami por sus esfuerzos orientación y apoyo incondicional.

A mi esposo quien me alentó a no abandonar el trabajo y quien me acompañó en las horas más difíciles de trabajo con su buen ánimo y amor. Gracias mi Janusito.

Mi reconocimiento a la Profesora Lileya Manrique, quien con su paciencia y conocimientos me orientó y brindó su tiempo para lograr culminar este trabajo.

Finalmente agradezco a mis pequeños alumnos y alumnas quienes son mi inspiración en cada esfuerzo profesional que encamino.

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo que se presenta a continuación pretende iniciar una reflexión y análisis acerca de las percepciones de satisfacción laboral de los Docentes Directivos de cuatro Instituciones públicas del nivel inicial. Para ello, se presenta el caso de las docentes que trabajan en instituciones que cuentan con siete o menos secciones y que se encuentran enmarcados dentro del Decreto Supremo N° 005-2011-ED emitido por el Ministerio de Educación, titulado: “Normas para el proceso de racionalización de plazas de personal docente y administrativo en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva”, en donde se indica, que una de las docentes deberá asumir las funciones de Dirección y contar con una sección a cargo. Esto implica que la docente, que antes trabajaba 25 horas pedagógicas semanales deberá ahora desempeñar una jornada laboral de 40 horas cronológicas no repercutiendo necesariamente en un reconocimiento salarial debido a que, en la mayoría de los casos, las docentes pertenecen al Régimen Laboral de la Ley del Profesorado, (la misma que no incluye un presupuesto para los trabajadores que asumen las funciones de un director y no el puesto debido a los criterios de racionalización de personal expuestos en la norma)

A partir de esta situación, la pregunta que guió nuestra investigación fue ¿Qué sucede con la docente que asume este encargo en lo referido a su satisfacción en el trabajo? si ambos cargos, el de Docente y Directivo son complejos en sí mismos y que, por otro lado, tenga marcadas diferencias en el reconocimiento social y económico debido a la existencia de dos Leyes que norman su salario y condiciones.

Nuestra investigación tiene inspiración en el enfoque inductivo para la construcción teórica como es la Grounded Theory. Este enfoque se enmarca dentro de la esfera cualitativa que nos permite construir el conocimiento desde la realidad empírica, de modo que se hace posible sustentar la construcción de aproximaciones teóricas referidas a las percepciones de satisfacción laboral en los casos seleccionados otorgándoseles libertad para expresarse y

manifestarse. Por otro lado, nuestra investigación, al tener un nivel exploratorio, debido a la ausencia de estudios referenciales en nuestro país, sirve como un acercamiento flexible pero también riguroso al tema de la satisfacción laboral de docentes directivos del nivel inicial.

El objetivo que ha orientado y guiado el presente trabajo de investigación se concentra en uno específico: Analizar las percepciones sobre satisfacción laboral de los docentes-directivos con sección a cargo de cuatro Instituciones de Educación Inicial pertenecientes a la UGEL 07.

La investigación concluye que las percepciones de satisfacción laboral de las docentes directivos se manifiestan inicialmente de forma intrínseca estimuladas por el puesto en cuanto asumen el cargo. Estas percepciones, tienen que ver con las oportunidades que tienen para asumir retos y aprender competencias de gestión directiva. Sin embargo, la Norma de Racionalización ocasiona insatisfacción laboral en los factores de contexto laboral referidos a la ausencia de reconocimiento social, salario, condiciones y carga laboral, relaciones con colegas, subordinados y estudiantes, las mismas que influyen y afectan de modo desfavorable en la vida personal y la salud de las Docentes Directivos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN EJECUTIVO	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: La satisfacción laboral docente	4
1.1 Concepto y factores asociados a la satisfacción laboral	5
1.2 Teorías sobre satisfacción laboral	8
1.2.1. La Teoría de los dos factores denominada “Teoría Bi factorial” o “Teoría de la Motivación”	8
1.2.2. Teoría de las características de la función	12
1.2.3. Teoría de ajuste en el trabajo	13
1.2.4 Teoría de la Discrepancia	14
1.2.5. Teoría de Satisfacción de facetas	16
1.2.6. Teoría de los eventos situaciones	17
1.3 Factores asociados a la satisfacción laboral docente	18
1.3.1. Docencia	20
1.3.2. Realización Profesional	20
1.3.3. Relación personal profesor alumno	21
1.3.4. Relación personal con los pares (compañeros)	22
1.3.5. Perspectiva socio laboral	22
1.3.6. Éxito docente	22
1.3.7. Gestión	23
1.3.8. Salario	23
CAPÍTULO II: Los docentes – Directivos del Nivel Inicial en el Sector Público	24
2.1 Identidad del docente - directivo	23
2.2 Las funciones del Director y la docente de Educación Inicial	28
2.3 Jornada y carga laboral de la Docente Directivo	35
CAPÍTULO III: Enfoque Metodológico de Investigación	39

3.1	Enfoque y objetivo de la Investigación	39
3.2	Descripción de los Casos Seleccionados	40
3.3	Categorías de Estudio	43
3.4	Proceso de construcción del instrumento	45
3.5	Trabajo de campo	47
3.6	Proceso de organización y análisis de la información	48
3.6.1	Organización de la información	48
3.6.2	Análisis de la información	49
CAPÍTULO IV: Análisis de los resultados		50
4.1	El Caso 1 Docente - Directivo con 3 años en el cargo	50
4.2	El Caso 2 Docente - Directivo con 6 meses en el cargo	63
4.3	El Caso 3 Docente- directivo con 3 años en el cargo, reforma Después y asume por 6 meses pero luego renuncia	73
4.4	El Caso 4 Docente – Directivo actual con 2 años	81
4.5	El Caso 5 Docente – Directivo actual con 16 años en el puesto	89
4.6	El Caso 6 Directora actual	99
4.7	Análisis Transversal de los Resultados	107
4.7.1.	Factores Motivadores o de Contenido	107
4.7.2.	Factores de Contexto	108
CONCLUSIONES		109
RECOMENDACIONES		111
BIBLIOGRAFÍA		112
ANEXOS		117
•	Anexo 1	118
•	Anexo 2	119
•	Anexo 3	122

• Anexo 4	130
• Anexo 5	131
• Anexo 6	132



INTRODUCCIÓN

Las percepciones que el docente posea sobre su satisfacción en el trabajo son de suma importancia pues como lo señala Chiang (2004) la satisfacción laboral no solo involucra términos referidos a un bienestar deseable de cualquier trabajador en el centro de labores, sino también en lo relacionado a la productividad y la calidad de su desempeño.

Se hace, pues, necesario reflexionar sobre la importancia de estos criterios en las Instituciones Públicas, donde la satisfacción laboral reviste de especial importancia pues los sistemas y normatividades de gestión educativa muchas veces se “construyen” lejos de las expectativas y realidades del docente que las procura cumplir. Bajo este marco, podríamos en definitiva obtener interesante información acerca de las percepciones del docente con respecto a su satisfacción laboral.

Al respecto, el Ministerio de Educación emite el Decreto Supremo Nro. 005-2011-ED que aprueba las “Normas para el proceso de racionalización de plazas de personal docente y administrativo en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica y Técnico Productiva”.

Esta norma refiere que las instituciones de nivel inicial con menos de 7 aulas deberán ser asumidas por una Directora quien a su vez deberá tener sección a cargo exigiéndoles el cumplimiento de labores pedagógicas y de gestión directiva de forma paralela.

Con ambos marcos, la pregunta que queda por resolver es qué sucede en el docente que asume este puesto en lo referido a su satisfacción en el trabajo si ambos cargos son tan complejos en sí mismos y que, por otro lado, tenga marcadas diferencias en el reconocimiento social y económico debido a la existencia de dos Regímenes laborales que norman su salario y condiciones.

Al respecto, en un estudio individual de aproximación empírico, cualitativo e interpretativo titulado: “Intereses en juego que se presentan en el proceso de elección de la Directora encargada de la Institución Educativa Inicial Virgen de Fátima de Chorrillos” desarrollado durante el 1º año de la Maestría en Gestión Educativa, en el curso de Enfoques de organizaciones educativas, durante el año 2007, se encontraron serios indicios de insatisfacción y frustración laboral de las Docentes-Directivos con sección a cargo.

Estos indicios han motivado la necesidad de ejecutar un análisis más profundo de sus resultados incluyendo en el estudio a Directoras de 3 Instituciones pertenecientes a la UGEL 07 y de este modo analizar las percepciones sobre satisfacción laboral de las docentes inmersas bajo este sistema de gestión.

Nuestra investigación analizará sus resultados desde diferentes marcos teóricos teniendo como principal referente la Teoría de los dos factores también denominada “teoría dual” o “teoría de Motivación/Higiene” desarrollada por Herzberg, Mausner, y Snyderman (1959). Adicionalmente, tomaremos la definición proporcionada por Bravo, Peiró y Rodríguez (1996, citado por Moreno, Ríos, Canto, San Martín y Perles 2010) quienes la definen como una actitud o un conjunto de actitudes desarrollados por la persona hacia su situación de trabajo o hacia facetas o factores específicas del mismo. Por lo que también tendremos en cuenta factores que según lo recopilado por Sáenz y Lorenzo (1993) podrían intervenir en la satisfacción laboral del docente.

Nuestra investigación se inspira en el enfoque inductivo para la construcción teórica como es la Grounded Theory. Este enfoque nos permite construir el conocimiento desde la realidad empírica, para lo cual se vale de construcciones y aproximaciones teóricas referidas a las percepciones de satisfacción laboral en los casos seleccionados. Por otro lado, debido a la ausencia de estudios referenciales en nuestro país sobre el tema, nuestra

investigación sirve como un acercamiento al tema de la satisfacción laboral de docentes directivos del nivel inicial.

El objetivo que de la investigación se concentra en uno específico:

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

Nuestro trabajo corresponde a la línea de investigación relacionada a la Gestión de la Educación en la categoría de desarrollo profesional que comprende el análisis de aspectos sustanciales correspondientes al eje de satisfacción laboral del docente.

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

El Capítulo 1 presenta el sustento teórico con las definiciones y teorías de explicación de la temática Satisfacción Laboral. El Capítulo 2 presenta a la Docente-Directivo, sus funciones desde el campo normativo y aspectos referidos a la carga jornada laboral. En el Capítulo 3, se detalla el proceso de trabajo de campo, que desde una perspectiva empírica, pretende recoger información extraída desde los mismos actores involucrados y que asumieron en su momento la Dirección con sección a cargo. Esto comprende detallar, en un primer momento, el enfoque metodológico, la descripción de los casos seleccionados, las categorías de estudio, el instrumento utilizado, y la descripción de cómo se llevó a cabo la investigación. En un segundo momento, se presenta la descripción y el análisis de la investigación que incluye evidencias de la información recolectada y la discusión de resultados.

Finalmente, se complementa la investigación con una síntesis de los resultados, que, además, incluyen el planteamiento de conclusiones y recomendaciones que surgen a partir del estudio.

PRIMERA PARTE

CAPITULO I

LA SATISFACCION LABORAL DOCENTE

La profesión docente es una de las más importantes profesiones en nuestra sociedad, pues es la única profesión que concentra su energía y atención en nuestros más preciosos recursos: los niños y niñas. Adicionalmente, el docente que asume cargo directivo reviste también singular importancia desde el ámbito de la calidad de la gestión de los grupos de trabajo que ellos forman al interior de sus instituciones.

Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral del docente o directivo es un valioso constructo que incide en las posibilidades de éxito en el aprendizaje de los estudiantes y en el éxito de la gestión en las instituciones.

El concepto de satisfacción laboral es estudiado ampliamente a partir de la década de los setenta a nivel internacional, y desde hace poco, se han

iniciado estudios en nuestro país. Sin embargo, no existen aun investigaciones peruanas que incursionen en los docentes directivos del nivel inicial en el sector público. Para ello, en esta primera parte de nuestro trabajo analizaremos los conceptos de satisfacción para ir progresivamente aterrizando en las Teorías de satisfacción laboral y los factores asociados a la satisfacción laboral docente.

1.1. CONCEPTO Y FACTORES ASOCIADOS A LA SATISFACCION LABORAL

La satisfacción laboral nos remite a un primer concepto como es el de satisfacción. Entendemos por satisfacción como “aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que la reducen”. (Fuchs, citado en Díaz, 1990, p. 8)

Además, el concepto de Satisfacción está estrechamente relacionado con la Motivación, entendida ésta como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, 1999:168). El mismo autor señala que una necesidad es un estado interno de la persona que provoca que algunos resultados sean interesantes. Cuando una necesidad se encuentra insatisfecha crea tensión, lo cual estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos hacen que el individuo busque metas particulares, que si se alcanzan, satisfacerán la necesidad y ayudarán a disminuir la tensión. Entonces, es posible decir que, un trabajador realizará actividades motivado y con satisfacción si sus necesidades se conjugan con sus creencias y expectativas de realizar con éxito una tarea.

Con respecto a la satisfacción en el campo laboral, los estudios de Mayo (1990), impulsaron el interés por definir mejor el amplio marco que existe en la

satisfacción laboral. Es así que en los años posteriores a la II Guerra Mundial encontramos una serie de investigaciones sobre el tema y como dice Tezanos (s/f: 34) se produce el gran boom de las investigaciones sobre motivaciones y satisfacción en el trabajo, "...hasta el punto de que algunas de las revisiones bibliográficas sobre este punto han tomado en consideración los datos y enfoques procedentes de miles de investigaciones concretas". Sin embargo, y como este mismo autor agrega, tan considerable esfuerzo investigador, ha sido la de un pobre desarrollo de los hallazgos científicos que clarifiquen sus relaciones.

Sobre esta paradoja, Edgard E. Lawler (Citado por Tezanos s/f: 34), manifiesta: «A pesar de tantos estudios, los críticos se han quejado legítimamente de que nuestra comprensión sobre las causas de la satisfacción en el trabajo no haya aumentado sustancialmente durante los últimos treinta años...».

En este marco referencial de importancia, se requiere pasemos ahora a presentar lo que sus más ilustres estudiosos manifiestan sobre la satisfacción laboral.

Al respecto, y en favor de la comprensión de nuestra postura, concordamos con la definición de Arredondo, quien en su artículo "Complejidad de la Satisfacción Laboral" señala:

La satisfacción laboral es una compleja entidad de suma importancia, por cuanto gravita enormemente sobre la conducta del trabajador. Es un hecho mayoritariamente aceptado que los trabajadores se sienten satisfechos con su labor, sea porque están bien pagados o bien tratados, o porque les permite aprender o poner en práctica sus habilidades, son los que producen más. (2005:23).

Evidentemente, son muchas las variables que intervienen en mayor o menor medida con la satisfacción laboral de los trabajadores y al respecto existen varios enfoques, por lo que consideramos pertinente categorizarlas de acuerdo a dos perspectivas, las mismas que, después de una revisión de literatura asociada al tema, asumimos como las más cercanas al sustento de nuestra investigación.

Tenemos, por ejemplo, que una primera postura es la de aquellos autores que se refieren a la satisfacción laboral como un estado emocional “que es el resultado de la percepción del potencial del trabajo propio para llenar o propiciar el logro de importantes valores cuya realización es congruente con las necesidades del mismo individuo” (Locke, 1976. Citado por Galaz y Contreras. 2003:24). Se observa aquí, por tanto, una clara tendencia a tratar de encontrar aquello que las personas creen esencial para su propio bienestar, distinguiéndose que las necesidades y valores no se relacionan forzosamente pues éstas no son universales y no siempre van de la mano (Rambo, 1982 Citado por Galaz y Contreras 2003:24). Dentro de esta tendencia tenemos a Locke, 1976; Crites, 1969, Mueller y McCloskey, 1990; Muchinsky, 1996; Newstrom y Davis, 1993 (Citados por Cavalcante, 2004).

Una segunda postura es la que sostiene que la satisfacción es un conjunto de actitudes ante el trabajo. Beer, 1964; Saancik y Pfeffer, 1977; Herpas, 1983; Peiró, 1986; Griffin y Bateman, 1986; Arnold, Robertson y Cooper, 1998; Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996 (citados por Cavalcante 2004:104) son los principales defensores de esta perspectiva. Adicionalmente, “Estas actitudes pueden ser afirmaciones de valor-favorables o desfavorables-acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos con respecto a algo” (Atalaya, 1999).

1.2 TEORIAS SOBRE SATISFACCION LABORAL

En este apartado presentaremos las teorías que se consideran importantes para entender la problemática de la Satisfacción Laboral en el marco de este estudio. Nos referimos a la teoría de los dos factores o “teoría dual”, Teoría de las características de la función, Teoría de ajuste en el trabajo, Teoría de la discrepancia, Teoría de Satisfacción de facetas y la Teoría de los eventos situacionales.

1.2.1. La teoría de los dos factores también denominada “teoría Bi factorial” o “teoría de Motivación/Higiene”

Desarrollada por Herzberg (1959, citado por Robbins 1999). Esta teoría ha sido quizás la que más investigación y debate ha generado. Al respecto, Yuan-Duen y Huan-Ming opinan: “One of the mayor contributtors to the study of job satisfaction was Herzberg who claimed that factors leading to job satisfaction are separate and distinct from factors leading to job dissatisfaction” (2007:56).¹

En efecto, la investigación permitió encontrar aspectos que impulsaron el interés para futuros estudios. Se trabajó para ello con un aproximado de 200 ingenieros y contadores con método de los “incidentes críticos”. A los entrevistados se les preguntó: “about events they had experienced at work which either had resulted in a marked improvement in their job satisfaction or had let to a marked reduction in job satisfaction”. (Herzberg, 1996, citado en Friesen, Holdaway y Rice, 1983:38)²

Se identificaron condiciones que producían satisfacción las cuales eran aspectos relacionados con la posibilidad de desarrollo, la obtención de

¹“Una de las mayores contribuciones al estudio de la satisfacción laboral fue Herzberg quien afirmó que los factores que conducen a la satisfacción laboral son independientes y distintos de los factores que conducen a la insatisfacción laboral” Yuan-Duen y Huan-Mingopinan (2007:56)

²“sobre eventos que ellos hayan experimentado en el trabajo que hayan resultado en una notable mejora en su satisfacción laboral o hayan permitido una notable reducción en su satisfacción laboral” (Herzberg, 1996, citado en Freisen, Holdaway y Rice, 1983:38)

reconocimiento, ser creativo en el propio trabajo, tener responsabilidades respecto al trabajo y respecto a los demás y la promoción. A este conjunto de elementos lo denominaron “factores de contenido” o factores motivacionales, puesto que son factores relacionados con el contenido del trabajo que, a su vez, está relacionado con el cumplimiento de las necesidades superiores en la jerarquía de Maslow (1954 Citado por Robbins, 1999).

La investigación dio como resultado la identificación de incidentes como causas de la insatisfacción. Se agrupaban aspectos tales como la política de la compañía y de la dirección, aspectos técnicos de la supervisión, relaciones interpersonales, el salario y las condiciones de trabajo. Este grupo de categorías fue denominado factores de contexto o “factores de higiene”- puesto que son factores relacionados con el contexto de trabajo. A su vez, este grupo de factores están más relacionados con los peldaños inferiores de la pirámide de Maslow. De este modo, Herzberg concluyó planteando dos conjuntos de factores generales de variables en el trabajo, en lugar de contemplar la satisfacción laboral como un continuo.

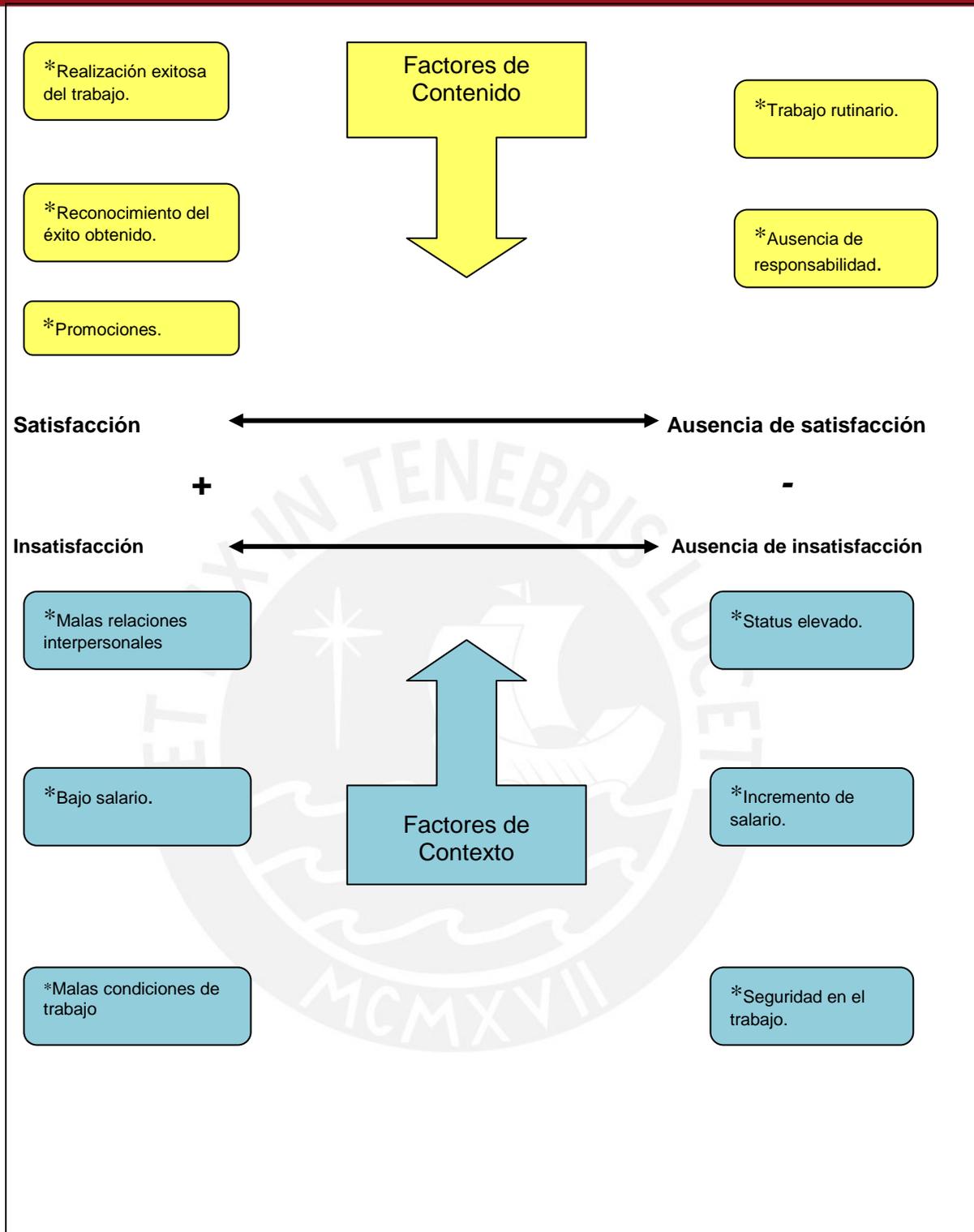
Sus conclusiones plantean que la presencia de factores de contenido produce satisfacción y su ausencia indiferencia; mientras que la presencia de factores de contexto produce indiferencia y su ausencia insatisfacción.

Ahora bien, una característica importante de estos dos conjuntos de factores muestra que los primeros son extrínsecos al trabajo mismo, mientras que los segundos son intrínsecos. Se desprende de esta conceptualización que los factores que producen satisfacción laboral no son factores ambientales, sino factores del contenido del trabajo. Por lo tanto, para incrementar la satisfacción no es necesario mejorar los factores contextuales, sino mejorar el contenido del puesto de trabajo, en el sentido de “enriquecimiento” del puesto.

La posición de Herzberg resulta interesante a nuestro criterio por dos aspectos. El primero es la consideración de factores causales diferenciados de la satisfacción y la insatisfacción laboral, rompiendo con la concepción del continuo de la misma o la de los factores causales únicos y que la satisfacción en el trabajo no es parte de un continuo que va de insatisfecho a muy satisfecho. Por tanto, esta posición hace un llamado al enriquecimiento del puesto de trabajo.

En conclusión, podemos considerar que a la satisfacción en el trabajo se puede asociar a dos dimensiones, una que contempla la satisfacción y otra que considera la insatisfacción, las mismas que son presentadas de modo más gráfico en el siguiente cuadro:





Cuadro 1. Teoría Bi-factorial
Adaptado de Cavalcante(2004)

1.2.2. Teoría de las características de la función:

Hackman y Oldham (1980. Citado por Ollarves 2004) argumentan que la satisfacción en el trabajo tiene que ver con las características de la labor que el sujeto va a ejecutar. Bajo este supuesto, estos autores presentan una serie de fundamentos para afirmar que es posible desarrollar formas ideales de organización del trabajo, a través del incremento de la variedad de aptitudes, identidad, significado de las tareas y de la autonomía de la función. Así, el trabajador, manifiestan ellos, será capaz de resolver problemas relacionados con su trabajo y obtener un feedback de las tareas ejecutadas, siendo motivados a través de la satisfacción intrínseca que resulta del desempeño de las tareas.

Las características centrales del trabajo pueden inducir tres estados psicológicos. Tenemos, por ejemplo, que la variedad del trabajo, la identidad y la tarea influyen en el significado que el individuo atribuye a su trabajo. A su vez, la autonomía contribuye al sentido de responsabilidad personal del sujeto por el trabajo que realiza, y el feedback refuerza el conocimiento acerca de los resultados del trabajo.



Cuadro 2. Teoría de las características de la función
Elaboración propia

Otro elemento importante que este modelo presenta es una variable adicional, a la que denominan *variable intraindividual* moderadora definida por

las necesidades de desarrollo de los individuos. Es así que este modelo prevé que aquellas personas que buscan desafíos y muestran mayor predisposición al trabajo están más satisfechas y motivadas para un adecuado desempeño en el trabajo.

1.2.3. Teoría de ajuste en el trabajo:

En esta teoría, centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente, los autores (Dawis y Lofquist, 1984, citado por Cavalcante, 2004) señalan que la teoría parte de la presunción de cada individuo busca desarrollar y mantener dicha correspondencia con su ambiente laboral. El mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico razón por la que la denominan teoría de *ajuste en el trabajo*.

Los autores agregan que desde esta teoría, el grado de ajuste entre las personas y su ambiente está en función de dos tipos de correspondencia:

La primera es; el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, lo que podríamos denominar el “resultado satisfactorio” desde el punto de vista laboral.

En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal. Como se puede observar, en este caso, la satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de los trabajadores.

Bajo esta perspectiva, la teoría señala que existen tres variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral.

Los autores desarrollan una serie de proposiciones principales en relación a la teoría. En primer lugar el ajuste de un individuo en el trabajo deriva de los niveles de los resultados satisfactorios y la satisfacción laboral de la persona. En segundo lugar, los resultados satisfactorios vienen determinados por la correspondencia entre las habilidades requeridas por el trabajo y las habilidades individuales, lo que implica la correspondencia entre el sistema de recompensas y las necesidades de la persona. En tercer lugar, la satisfacción laboral resulta de la correspondencia entre las necesidades personales y el sistema de recompensas del trabajo. En cuarto lugar, las relaciones entre los resultados satisfactorios y las habilidades requeridas están mediadas por la satisfacción laboral. En quinto lugar, las relaciones entre la satisfacción laboral y las necesidades reforzadas están mediadas por los resultados satisfactorios, estos pueden dar lugar, a la salida del trabajador (despido o abandono de la organización).

Esta teoría sitúa la satisfacción laboral, o la ausencia de ésta, como resultado una discrepancia a nivel individual entre las necesidades y valores que el empleado quiere obtener de su trabajo y lo que realmente obtiene. Esta teoría ha impulsado sendas investigaciones que, en líneas generales, apoyan las proposiciones realizadas por los autores.

1.2.4. Teoría de la discrepancia:

Para Locke (1984, citado por Cavalcante 2004), la satisfacción en el trabajo resulta de la existencia de una correspondencia entre los valores y las necesidades individuales, y los valores que pueden ser alcanzados a través del desempeño de una función.¹

Su autor presenta tres elementos primordiales que se relacionan con las dimensiones y que contribuyen a entender el proceso de la discrepancia. Estas son: La satisfacción con las dimensiones del trabajo, la descripción de las dimensiones y la relevancia de las dimensiones.

Locke (1984, citado por Cavalcante 2004) al referirse a la satisfacción con las dimensiones del trabajo aborda la problemática de la evaluación afectiva de las múltiples dimensiones del carácter individual inherentes al trabajo. En cuanto a la descripción de las dimensiones, el autor hace referencia a las percepciones que no tienen que ver con los afectos.

Así, la satisfacción laboral se puede estimar como una discrepancia entre la percepción que tiene el profesional de los diferentes aspectos laborales y su valoración acerca de cuáles son los más adecuados para cubrir sus necesidades, resulta así interesante asumir que a partir de un índice que recoja la discrepancia entre dicha percepción y valoración, se puede obtener un índice de Satisfacción Laboral.

Haciendo referencia al concepto de discrepancia, hay dos factores subjetivos que son determinantes críticos de la satisfacción laboral. El primero de ellos es la discrepancia entre la cantidad de una faceta particular que la persona siente que tiene en el trabajo y la que le gustaría tener; el segundo factor es el grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo.

Así, cada persona mantiene una jerarquía en función de su importancia. Las emociones son consideradas por Locke (1984, citado por Cavalcante 2004) como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado. Este autor distingue diversas facetas laborales, que coincidirán de forma global con las dimensiones de la satisfacción laboral.

Esta teoría ha recibido apoyo empírico en lo que respecta a la idea de discrepancia.

1.2.5. Teoría de Satisfacción de facetas:

Este modelo realizado por Lawler (1973, citado por Cavalcante) señala que la relación que se establece entre la satisfacción y el rendimiento está mediada por las recompensas obtenidas y por la equidad que se perciba de ellas. Esto quiere decir que se dan dos tipos de procesos, uno de comparación intrapersonal y otra de comparación interpersonal.

Por tanto, la satisfacción constituye una discrepancia entre lo que uno piensa que debería recibir y lo que percibe que realmente obtiene. La idea de lo que uno debería percibir depende de sus contribuciones y de los requerimientos del trabajo, así como de la relación que percibe entre las contribuciones y los resultados que obtienen las personas que identifica como referentes. La percepción de los resultados que realmente está obteniendo está determinada, por una parte, por sus propios resultados reales y, por otra, por los resultados de los demás trabajadores.

Intervienen tres elementos:

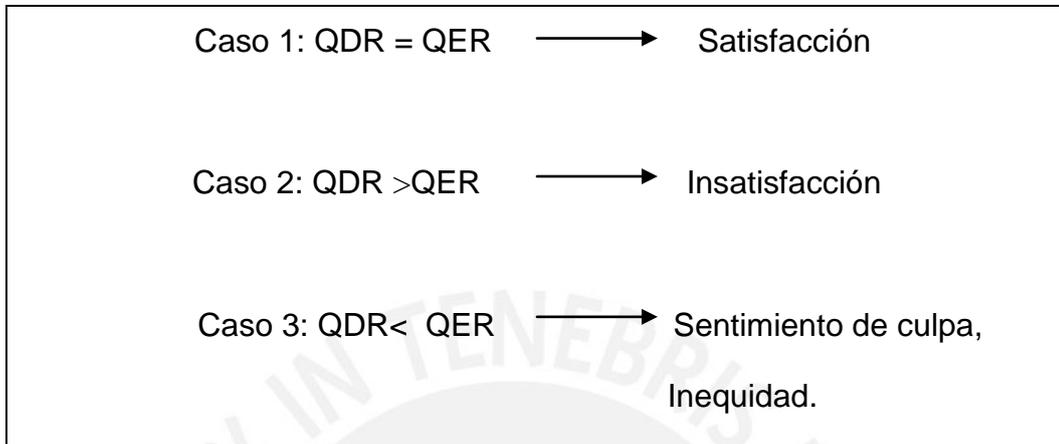
Primer elemento: Percepción de la cantidad que debería ser recibida (QDR) hace referencia a las recompensas esperadas. La percepción de las contribuciones laborales personales está determinada por una serie de elementos de la persona como son las habilidades, la experiencia, etc.

El segundo elemento de la comparación, es la percepción de la cantidad recibida (QER) proviene de la percepción de los resultados de otros y de los resultados reales percibidos por el propio sujeto.

La satisfacción laboral resultará cuando lo que el trabajador percibe que recibe y lo que cree que debería percibir coincide. La insatisfacción laboral surge cuando las recompensas recibidas percibidas son menores que las que el trabajador cree que debería recibir.

Por último, un tercer resultado tras la comparación, las experiencias de inequidad o culpabilidad, ocurren cuando lo que el trabajador percibe que recibe excede lo que cree que debería recibir, en este caso.

Cavalcante lo resume en el siguiente cuadro:



Cuadro 3. Teoría de satisfacción de facetas
Fuente: Cavalcante (2004)

El concepto de discrepancia no depende únicamente de un proceso de comparación intrapersonal, sino que depende también de un proceso de comparación social con las personas relevantes del contexto.

1.2.6. Teoría de los eventos situacionales:

Desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992, citado por Cavalcante 2004). La teoría mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados *características situacionales* y *eventos situacionales*. Cada uno de estos factores difiere en seis dimensiones críticas.

Las características situacionales son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión. Evidentemente son aspectos importantes para la persona y son comunicados al mismo tiempo o antes de ocupar el puesto.

Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser pre evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Los autores señalan que esas facetas pueden ser positivas o negativas. En este sentido, “Quartstein et al. (1992) hypothesized that overall job satisfaction is a function of a combination of situational characteristics and situational occurrences. The findings of their study supported the hypothesis. According to the researchers, a combination of situational characteristics and situational occurrences can be a stronger predictor of overall job satisfaction than each factor by itself”.³

Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su centro de trabajo.

Hemos podido analizar las teorías más representativas, desde la clásica Bifactorial y las demás contemporáneas e innovadoras con la intención de enriquecer el análisis de los resultados.

1.3 FACTORES ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE

Sobre la base de las teorías revisadas se dan a conocer algunos factores de la Satisfacción Laboral Docente, las mismas que se sustentan en las diferentes teorías presentadas anteriormente.

Según Smith (1979, citado en Sáenz y Lorenzo, 1993) la Satisfacción laboral del docente trata de una actitud emocional, que no es la respuesta empática vinculada inconscientemente al estímulo, sino que su fundamento está en la valoración que la persona hace de las condiciones providentes de su

³“Quartstein et al. (1992) hipotetizó que la satisfacción general del trabajo es una función de una combinación de características y ocurrencias situacionales. Las conclusiones de sus estudio apoyan la hipótesis. Según los investigadores, una combinación de características situacionales y ocurrencias situacionales puede ser un predictor de mayor fortaleza de la satisfacción general en el trabajo que cada factor por sí solo”.

trabajo, por lo que los elementos afectivos, cognitivos y comportamentales se dan indisolublemente unidos.

Ahora, bien, sobre esta base introductoria, se presentan diversas dimensiones o factores que influyen en la Satisfacción Laboral Docente. Para ello se hace necesario definir lo que entendemos por “factor”: De acuerdo a un punto de vista sociológico un factor es una “causa determinante o condición necesaria de un acontecimiento o cambio” Matt (1966, citado en Rojas, 1995:20) de acuerdo con la definición se usa con menos frecuencia la palabra factor para “designar un componente o elemento de una situación, con o sin referencia a su significación causal” (Rojas, 1995:20).

Habiendo sido definido el término “factor”, es oportuno señalar aquellos que, según Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) influyen en la satisfacción laboral

- Logro: Éxito en la labor realizada, como asimismo la posibilidad de superar dificultades que se presentan en el trabajo diario, lo cual conlleva a una actitud positiva hacia el trabajo.
- Reconocimiento: Acto de valoración hacia la persona, ya sea de sus superiores o compañeros de trabajo.
- Crecimiento personal: Sentimiento de progreso de las personas en su trabajo.
- Vida personal: Aspectos del trabajo que afectan directamente la vida personal del trabajador, que hacen que el individuo no ejecute su trabajo en forma positiva.
- Comunicación: Claros canales de entendimiento entre los trabajadores y sus superiores, y viceversa.

Adicionalmente, presentamos un resumen basado principalmente en lo recopilado por Sáenz y Lorenzo (1993) quienes toman estudios de diversos autores sobre los factores que influyen en la satisfacción laboral del docente, pero además incluimos consideraciones de Altamirano, Segura y Vera (2006)

quienes también señalan que existen factores que influyen en la satisfacción laboral de la docente de educación inicial.

Los factores a los que hacemos referencia son: Docencia, Realización profesional (autorrealización, autoconcepto y autoestima y necesidad de estimación), Relaciones Personales con los alumnos y con los compañeros, Perspectiva socio laboral, gestión, éxito docente, salario, satisfacción con la tarea. Cada uno de los cuales tratamos a continuación:

1.3.1. Docencia:

Altamirano, Segura y Vera (2006) afirman lo siguiente:

El profesorado de Educación Infantil es posible que constituya uno de los segmentos más dinámicos y mejor formados para su trabajo, de todo el cuerpo docente. Ello ha supuesto que la etapa infantil haya constituido siempre una especie de oasis creativo y de regeneración de las prácticas educativas escolares.

Además agregan que existen fuertes necesidades de formación para cubrir las nuevas demandas en el nivel. Al respecto, resulta entonces razonable señalar que siendo la dimensión docencia la de mayor importancia, no necesariamente es valorada profesionalmente.

1.3.2. Realización profesional:

Tratar este factor “es referirse a una de las formas bajo las cuales el hombre se realiza a sí mismo y alcanza la experiencia de su posición en el mundo” (Sáenz y Lorenzo, 1993:99). Aquí se tratan tres aspectos principales en estos factores según Sáenz y Lorenzo (1993).

- Auto - realización: Este factor es fuente de satisfacción laboral docente, la misma que es denominada por diversos autores de

distinta manera. Tales como: compromiso intelectual, realización personal y profesional crecimiento intelectual y compromiso pedagógico .Adicionalmente, los autores señalan que una gran cantidad de docentes sienten que crecen personalmente en la misma medida en que lo hacen sus alumnos.

- Autoconcepto y autoestima: La autoestima es “la satisfacción personal del individuo consigo mismo, la eficacia de su propio funcionamiento y una evaluativa actitud de aprobación que siente hacia sí mismo. El hombre mira su propia imagen y al juzgar el grado de realización de su yo individual como persona, se evalúa positiva o negativamente”. Del mismo modo, el concepto que el docente tiene de sí mismo dentro del constructo de realización del yo personal y profesional, es fuente de satisfacción o insatisfacción.
- Necesidad de estimación. El sentirse valorado personalmente surge de la capacidad del hombre de mirarse a sí mismo, de evaluar su realización personal y de la necesidad de valorarse y estar conforme con el nivel de autoconstrucción logrado. Cabe señalar que, el sentimiento del propio valor tiene que ver con el respeto que cada persona se tiene así mismo y con el juicio de los otros. Sáenz y Lorenzo (1003) afirman que varios estudiosos concuerdan en que la estimación social influye en la satisfacción laboral docente.

1.3.3. Relación personal profesor alumno:

Altamirano, Segura y Vera (2006) afirman que “El peso del componente relacional es muy fuerte, la relación constituye, posiblemente el recurso fundamental a la hora de trabajar con niños(as) pequeños. Es fundamental el establecimiento de vínculos relacionales positivos”. Al respecto, Carbonell (2009) asegura que investigaciones

han demostrado que los profesores que manifiestan una motivación intrínseca hacia la profesión elegida (intereses profesionales) evidencian una buena comunicación con sus estudiantes y por tanto, satisfacción en este aspecto de su trabajo.

1.3.4. Relación personal con los pares (compañeros):

Sáenz, “et al” (1993) destacan aportes que señalan que el factor humano, el compromiso con el trabajo, la motivación hacia la innovación de las personas que componen la comunidad educativa de una institución, el clima que se haya creado, conforman elementos esenciales para el desarrollo innovador de las instituciones educativas, favoreciendo la satisfacción del docente inmerso en esta comunidad educativa.

1.3.5. Perspectiva sociolaboral:

Sáenz, “et al” (1993) destacan dos dimensiones que se observan en la satisfacción profesional, la dimensión personal y la social. La primera se refiere a lo satisfactorio del trabajo desde un punto de vista individual, más que el estar situado en un alto nivel de profesiones. La segunda se refiere a la dimensión social que la constituyen las relaciones con el entorno y las interrelaciones con el entorno y las interrelaciones sociales.

1.3.6. Éxito docente :

Sáenz, “et al” (1993) en una investigación referida a la influencia de factores sociales en el éxito docente, encontraron, que existe “una positiva relación entre la eficacia del profesor y la gente que constituye su comunidad”.

1.3.7. Gestión:

En el concepto de gestión escolar estarían involucradas las actividades que se realizan en las instituciones y de las cuales dependen los aprendizajes de calidad de los estudiantes. Además tiene que ver con todas las personas que laboran o reciben servicios en dichas instituciones.

1.3.8. Salario:

Sáenz, et. al. (1993) se refieren al salario como uno de los factores que inciden en la satisfacción del profesional docente.

Entre los investigadores que en gran medida coinciden con los factores de satisfacción laboral docente estudiados en gran parte por Sáenz y Lorenzo (1993), están Hean y Garret (2001), quienes realizaron un estudio titulado "Sources of job satisfaction en Science Secondary School Teachers in Chile". Cabe señalar, que dichos autores destacan además otros factores resultantes de su investigación en Chile, dentro de los cuales destacan: género, tipo de administración, edad y experiencia. Estos últimos factores también están incluidos en nuestro marco teórico pues permitirán realizar un análisis más completo de nuestros resultados, los cuales apuntan en gran medida a lo planteado por Herzberg, "et al" (1959) en su Teoría de Motivación – Higiene o Bifactorial, la que, como se señaló anteriormente, será el principal referente de nuestra investigación.

Lo presentado en este capítulo, tanto desde las teorías de la satisfacción laboral como los factores asociados, nos revela la heterogeneidad y complejidad de nuestra investigación. No obstante, reconocemos que lo presentado en este capítulo nos abre camino para profundizar en el tema y construir, más adelante, categorías que nos ayuden a analizar las percepciones de satisfacción laboral docente.

CAPITULO II

LAS DOCENTES – DIRECTIVOS DE NIVEL INICIAL EN EL SECTOR PÚBLICO

Para comprender este capítulo, hemos optado por presentar en primer término a la “Docente Directivo”, en base a la información existente en los documentos oficiales y normativos emitidos por el Ministerio de Educación Peruano.

2.1. IDENTIDAD DEL DOCENTE - DIRECTIVO

La denominación “Docente- Directivo” aparece en la única norma emitida por el Ministerio de Educación del Perú, referida a las Instituciones educativas públicas con menos de siete aulas, la misma que es aprobada por Decreto Supremo N° 005-2011-ED bajo el título “Normas para el proceso de racionalización de plazas de personal docente y administrativo en las Instituciones Educativas Públicas de Educación Básica”. Se entiende entonces, que la naturaleza de la norma se orienta a que la UGEL (Unidad de Gestión Local) adopte medidas de racionalización que se orientan a cubrir la cantidad

de plazas estrictamente necesarias en función al requerimiento institucional o a la carga docente.

De modo más específico, la norma refiere en su acápite 6.6.3 con respecto a los criterios para la asignación de plazas docentes que: *“Para la asignación de plazas docentes, directivas, jerárquicas, personal administrativo a las instituciones Educativas de Educación Básica y Técnico Productiva, se seguirá los parámetros establecidos en los cuadros que a continuación se detallan”.*

6.6.3 Criterios para la asignación de plazas docentes

Para la asignación de plazas docentes, directivas, jerárquicas, personal administrativo a las Instituciones Educativas de Educación Básica y Técnico Productiva, se seguirá los parámetros establecido en los cuadros que a continuación se detallan:

a) Plaza de personal docente directivo

Modalidad	Nivel/Ciclo	Director y/o Subdirector	Asignación de Docente
EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR	INICIAL	Con 7 o menos secciones, el director con aula a cargo	1 docente para cada sección
	PRIMARIA	Con 8 ó menos secciones el director con sección a cargo.	1 docente por cada sección. Podrá considerarse 1 docente adicional para educación física por cada 15 secciones, dictando 2 horas de clase en cada sección siempre que exista disponibilidad presupuestal.
		Con 9 o más secciones un Director sin aula a cargo.	1 docente sin aula a cargo, para el aula de innovación pedagógica (docente de primaria), con el perfil correspondiente si está debidamente implementada; siempre que exista disponibilidad presupuestal (**)
	SECUNDARIA(*)	Con más de 20 secciones 1 Subdirector (Si la I.E.E es sólo del nivel primario).	
Si la I.E.E. es integrada podrá existir un subdirector para este nivel, si cuenta con 10 ó más secciones.			
EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA	Ciclo inicial e intermedio de EBA	Con 10 o menos secciones para el departamento de Lima y 09 o menos para otros departamentos el Director tendrá 12 horas de dictado de clase.	El número de docentes se asigna de acuerdo al cuadro de horas de clase.
		Por cada 20 secciones, 1 Subdirector de Formación General	1 docente (de secundaria), con el perfil correspondiente, sin horas de clases, por aula de innovación, por cada turno, si el aula se encuentra debidamente implementada, siempre que exista disponibilidad presupuestal (**)
EDUCACIÓN BÁSICA ESPECIAL	Ciclo avanzado de EBA	Más de 20 secciones 1 Subdirector Administrativo	
		Con 8 ó menos secciones el director tiene aula a cargo.	Se asigna un docente por cada aula con 20 estudiantes, en zona urbana y 15 estudiantes por aula en zona rural o frontera.
EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA	CEBE	Con 9 o más secciones el Director no tiene aula a cargo.	
		Con menos de 10 secciones, el Director tiene 12 horas de dictado de clases.	El número de docentes se asigna de acuerdo al cuadro de horas de clase.
EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA	CETPRO	Con 10 o más secciones, el Director no tiene dictado de clase.	
		CON SAANEE Institucionalizado mediante RD, el director del CEBE no tendrán sección a cargo (***)	Un docente por cada una de las aulas que atienden sólo a estudiantes con discapacidad severa y/o multidiscapacidad.
EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA	CETPRO	Si el SAANEE no está institucionalizado con RD y cuenta con 8 o menos secciones, el Director tendrá sección a cargo	Un docente para los SAANEE (***), si cada uno de ellos tiene 10 o más alumnos incluidos en la I.E.E de Educación-Básica, o ETP a quien brinda asesoramiento, siempre y cuando se cuente con plazas presupuestadas.
		Con 8 ó menos secciones, el director dicta 12 horas de clase.	
EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA	CETPRO	Con más de 20 secciones, 1 subdirector.	El número de docentes se asigna de acuerdo al cuadro de horas de clase.

(*) Deberá considerar el cargo de subdirector de áreas técnicas siempre y cuando cuente con la plaza y esté acreditado.
 (**) Considerando la Directiva N° 003-2003-Proyecto Huascarán, aprobada por la RM N° 0364-2003-ED.
 (***) Debiendo acompañar y monitorear al Servicio de apoyo y asesoramiento para la atención de las necesidades educativas especiales (SAANEE), en las Instituciones Educativas Inclusivas.

Cuadro 4.
Fuente: Ministerio de Educación (2011)

Este cuadro es el único referente que presenta a la Docente Directivo del nivel inicial como aquella docente que labora en una institución educativa que tiene siete o menos secciones y que, por tanto, deberá asumir las funciones de Dirección además de un aula a cargo.

El marco legal vigente establece que las Instituciones Educativas, responden a las siguientes características;

Institución Educativa pública o privada. (Art. 71° de la Ley General de Educación)

Las mismas que se clasifican según dos criterios:

- i) por el número de docentes; (Art. 129° D.S. 011-2012-ED)
- ii) por el tipo de gestión (Art. 130° D.S. 011-2012-ED)

Como se muestra en el siguiente cuadro:

Número de docentes	Tipo de Gestión
a) Polidocentes completa: Cuando cada sección o grado está a cargo de un docente.	a) Públicas de gestión directa: Creadas y sostenidas por el estado, son gratuitas y están a cargo de autoridades educativas nombradas o encargadas por el sector educación u otro sector de la administración pública que esté a cargo de la institución educativa.
b) Polidocente multigrado: Cuando uno o más docentes tienen a su cargo dos o más grados de estudio.	b) Públicas de gestión privada, a cargo de entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos en convenio con el Estado.
c) Unidocente: Cuando cuenta solo con un docente para atender todos los grados de estudio del nivel o modalidad.	c) De gestión privada a cargo de personas naturales o jurídicas de derecho privado.

Cuadro 5. Clasificación de instituciones educativas
Fuente: Elaboración propia

Las Instituciones educativas que cuentan con una docente en cada sección, son consideradas escuelas polidocentes completas. Sin embargo, no se hacen especificaciones referidas a aquella docente que además de tener sección asume las funciones de la Dirección de la Institución educativa que cuenta con menos de 7 aulas. Valdría entonces señalar que, normativamente, no existen referencias de clasificación de Instituciones Educativas, lideradas por un director encargado que asume las funciones sin existir puesto para tal fin.

Al respecto, el presente año, a raíz de iniciarse el proceso de Concurso público para cargos directivos en la UGEL 07, se publica un listado denominado: “Relación de Plazas Directivas para cubrir encargatura sólo de funciones”, el mismo que es presentado a continuación:

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE LIMA
METROPOLITANA
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N° 07 - SAN BORJA

N°	NÚMERO Y/O NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	DISTRITO	MODALIDAD/FORMA	NIVEL/CICLO	CARACTERÍSTICA	TIPO	CARGO	JOR. LAB.
01	PRITE BUENOS AIRES DE VILLA	CHORRILLOS	E.B.E.	PRIMARIA	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
02	I.E.I. 564 LOS JILGUEROS	CHORRILLOS	E.B.R.	INICIAL	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
03	I.E.I. 570 INTEGRACION	CHORRILLOS	E.B.R.	INICIAL	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
04	I.E.I. 581 LUIS FELIPE DE LAS CASAS GRIEVE	CHORRILLOS	E.B.R.	INICIAL	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
05	I.E.I. COMUNAL DELICIAS DE VILLA	CHORRILLOS	E.B.R.	INICIAL	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
06	I.E.I. COMUNAL SAN JUAN DE LA LIBERTAD	CHORRILLOS	E.B.R.	INICIAL	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
07	I.E.I. 567 MI PEQUEÑO PEDRO	CHORRILLOS	E.B.R.	INICIAL	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
08	I.E.I. COMUNAL SANTA TERESA DE CHORRILLOS	CHORRILLOS	E.B.R.	INICIAL	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
09	I.E.I. 563 SANTISIMO DIVINO NIÑO JESUS	CHORRILLOS	E.B.R.	INICIAL	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
10	I.E.I. 568 VIRGEN DE FATIMA	CHORRILLOS	E.B.R.	INICIAL	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
11	I.E.I. SAN FRANCISCO	CHORRILLOS	E.B.R.	INICIAL	CONVENIO	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
12	I.E. PARROQUIAL 7707 CRISTO REY	CHORRILLOS	E.B.R.	PRIMARIA	CONVENIO	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
13	CETPRO. 03 DE OCTUBRE DE VILLA	CHORRILLOS	EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA	BÁSICO/ MEDIO	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
14	CETPRO. TACNA	BARRANCO	EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA	BÁSICO/ MEDIO	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
15	CETPRO. MUNICIPAL DE CHORRILLOS	CHORRILLOS	EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA	BÁSICO/ MEDIO	CONVENIO	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
16	CETPRO. MUNICIPAL SANTA CRUZ	MIRAFLORES	EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA	BÁSICO/ MEDIO	CONVENIO	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
17	CETPRO. SANTA TERESA DE CHORRILLOS	CHORRILLOS	EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA	BÁSICO/ MEDIO	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS
18	CETPRO. VISTA ALEGRE DE VILLA	CHORRILLOS	EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA	BÁSICO/ MEDIO	ESTATAL	POLIDOCENTE COMPLETO	DIRECTOR	40 HRS. CRONOLÓGICAS

Cuadro 6. Relación de plazas directivas para cubrir encargatura solo de funciones

Fuente: UGEL 07 (2012)

Como se observa, la figura “solo de funciones” implica, de modo más claro, que en estas instituciones no existe puesto para el cargo directivo; por tanto tampoco en muchos casos, presupuesto, hecho que presentaremos más adelante.

Por otro lado, las instituciones consideradas en este listado son aquellas que no están bajo concurso público, por tanto, al no haber reglamento al respecto, queda en manos de la UGEL, seleccionar (sin criterio definido) a la futura docente-directora que además, pasará de trabajar de 25 ó 30 horas pedagógicas (dependiendo a que régimen laboral pertenezca) a 40 horas cronológicas.

Finalmente, se evidencia a través de este cuadro, que la gran mayoría de instituciones que se enfrentan a este sistema se encuentran en zonas marginales del Distrito de Chorrillos.

De acuerdo a lo expuesto, no se cuenta con mayor información que se refiera a la Docente-Directivo del nivel inicial, por tanto, se sobre entendería, que este personal está obligado a desempeñar los puestos de Directora y de docente de forma paralela.

Es, a partir de estos antecedentes, que presentamos la complejidad de ambas funciones.

2.2. LAS FUNCIONES DEL DIRECTOR Y LA DOCENTE DE EDUCACIÓN INICIAL EN EL SECTOR PÚBLICO

Iniciaremos señalando las funciones del Director desde un punto de vista normativo para luego proceder a hacer lo propio con las de la docente del nivel inicial.

La dirección es la función administrativa de liderar y motivar en los miembros de una organización para que actúen de tal forma que puedan lograrse los objetivos con los recursos disponibles. Según Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996), la dirección marca las metas y el camino para

siempre mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo y refuerzos del personal.

Adicionalmente, la mayoría de los defensores de la gestión de calidad total como Ciampa (1993) entre otros, sostienen que la responsabilidad de mejorar la calidad recae sobre la dirección. Los retos planteados por la competitividad global y por la excelencia demandan que la dirección se oriente a adoptar un estilo de liderazgo y motivación de los recursos humanos que se traduzca en continuas mejoras y en la satisfacción de usuarios pero también del personal docente.

Tal como acontece con otros profesionales, también los Directores o gestores escolares se ven cada vez más implicados en profundas transformaciones de la naturaleza de su trabajo, resultado de las nuevas realidades económicas, sociales y culturales, frente a la internacionalización, a la globalización, flexibilizaciones organizacionales y las nuevas competencias distintivas, es por ello que de los directores actuales se espera que sean profesionales que puedan cumplir competencias para el ejercicio de su cargo.

Es razonable, entonces que para que un director pueda desempeñar los numerosos y diversificados papeles que le son atribuidos, se le brinde un marco legal integral, es decir, que los instrumentos que orienten sus funciones sean debidamente reglamentados en todos los casos. Sin embargo, pese a que el presente año se presentó el Reglamento de la Ley del Profesorado este no contempla estatutos adicionales en los puntos específicos referidos a las funciones de las instituciones educativas-que a fin de cuentas son las funciones del director de la Institución, y las responsabilidades del director, elementos, que deberían ser instrumentos constantes para su acción con un debido soporte legal.

Según el artículo 68 de la Ley General de Educación (LGE) N° 28044, “el director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” Adicionalmente, el Artículo 120° del Reglamento de la LGE, señala que “el director es responsable de la gestión de la institución educativa y líder de la comunidad educativa (...) Asegura mecanismos para garantizar la calidad del servicio educativo, el clima institucional favorable área el aprendizaje y las relaciones con la comunidad”. El director es, por tanto, un agente relevante, y quizás determinante, en el funcionamiento de una institución educativa. Para que ejecute su labor de forma esperada se requiere de un marco legal que orienten las funciones y responsabilidades de su cargo de modo específico. Sin embargo, los fundamentos normativos al respecto son básicos y aun con serias carencias.

Al respecto, el investigador Manrique (2011) realizó una sistematización de modelos de gestión educativa en los gobiernos regionales de San Martín, Arequipa y La Libertad, de nuestro país, afirmando en sus conclusiones que: “en el Perú no existe una norma vigente que defina un “modelo de gestión”. Toda la normatividad relativa a la materia educativa señala lo establecido por la Ley General de Educación (...)”

Queda claro entonces, que para que un Director asuma esta compleja labor, solo tiene como recurso básico lo que se contempla en la Ley 28044, Ley General de Educación y su reglamento.

Para ello, creemos conveniente presentar un resumen de las normas en cuestión a fin de tener una mirada más clara de la materia:

**Ley General de Educación
N° 28044**

Art. 68°:

- a) Elaborar, aprobar, ejecutar y evaluar el Proyecto Educativo Institucional, así como su plan anual y su reglamento interno en concordancia con su línea axiológica y los lineamientos de axiológica educativa pertinentes.
- b) Organizar, conducir y evaluar sus procesos de gestión institucional y pedagógica.
- c) Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales y seleccionar los libros de texto y materiales educativos.
- d) Otorgar certificados, diplomas y títulos según corresponda.
- e) Propiciar un ambiente institucional favorable al desarrollo del estudiante.
- f) Facilitar programas de apoyo a los servicios educativos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes, en condiciones físicas y ambientales favorables para su aprendizaje.
- g) Formular, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- h) Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa.
- i) Promover el desarrollo educativo, cultural y deportivo de su comunidad.
- j) Cooperar en las diferentes actividades educativas de la comunidad.
- k) Participar, con el Consejo Educativo Institucional en la evaluación para el ingreso, ascenso y permanencia del personal docente y administrativo. Estas acciones se realizan en concordancia con las instancias intermedias de gestión, de acuerdo a la normatividad específica.
- l) Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente.
- m) Rendir cuentas anualmente de su gestión pedagógica, administrativa y económica, ante la comunidad educativa.
- n) Actuar como instancia administrativa en los asuntos de su competencia.

Reglamento de la Ley General de Educación DS 011-2012-ED

Art. 128°

- a) Realizar el proceso de selección del personal docente y administrativo, en el marco de los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional.
- b) Gestionar, reconocer y sancionar al personal por su desempeño profesional y laboral.
- c) Celebrar convenios de cooperación, en el ámbito de su competencia, que contribuyan a mejorar la calidad del servicio educativo y sin afectarlo.
- d) Implementar la gestión de riesgos, frente a desastres naturales, ambientales y convulsión es sociales.
- e) Promover, afianzar, regular y autoevaluar la participación de la comunidad en los procesos de gestión de la institución.
- f) Promover y decidir la participación en la organización y/o funcionamiento de redes educativas.
- g) Desarrollar y autoevaluar la producción, búsqueda, selección, uso, conservación y difusión de la información educativa.

Desde las funciones del Director:

Cuadro 7. Con respecto a las funciones de la institución educativa
Fuente: Ley General de Educación N° 28044

Ley General de Educación N° 28044	Reglamento de la Ley General de Educación DS 011-2012-ED
<p>Art. 55°:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley. b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa. c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores. d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad. e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado. 	<p>Art. 135°:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar, de manera compartida, la gestión de la institución educativa. b) Promover la articulación y armonización permanente de la planificación. c) Garantizar el acceso equitativo, el uso eficiente, el mantenimiento y conservación de los materiales y recursos pedagógicos, equipamiento, mobiliario e infraestructura, por parte de las instituciones educativas que comparten el local. d) Preservar la independencia y seguridad de los espacios educativos de los estudiantes de los diferentes niveles educativos y adoptar medidas para que la gestión y organización de la jornada escolar no se interfieran. e) Administrar la documentación y bienes patrimoniales comunes y de uso compartido por todos los integrantes de la institución educativa. f) Conducir y actualizar el inventario único y control de los bienes del Estado, los adquiridos por la propia institución educativa, así como las donaciones recibidas y que sean de uso compartido. g) Coordinar con los municipios, las fuerzas de orden o instancias competentes para garantizar la seguridad de los estudiantes en los alrededores del local escolar. h) Promover una cultura de evaluación y mejora continua tanto de la gestión educativa como de los aprendizajes de los estudiantes.

Cuadro 8. Con respecto a las responsabilidades del director
Fuente: Ley General de Educación N° 28044

De forma paralela, existe una suma de directivas y decretos presentadas de modo disperso y poco organizado por el Ministerio de educación peruano, las mismas que complejizan la labor del director según van transcurriendo los tiempos actuales.

Uno de ellos es por ejemplo, el presentado en el acápite 6.5 de la Directiva N° 014-2012-MINEDU/VMGP “Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2013 en la Educación Básica”, donde señala como Norma de Gestión administrativa, que los Directores de Instituciones educativas y

coordinadores de programas, tienen la responsabilidad de reportar a la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación:

- Censo Escolar 2013:
 - Matrícula, Docentes y Recursos
 - Local Escolar
 - Resultados del Ejercicio educativo
- Reporte en el SIAGIE (Aplicativo informático-Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa)
 - Nóminas de Matrícula, fichas únicas, Nóminas complementarias de matrícula, remitir una copia de cada una de las nóminas impresas generadas por SIAGIE.
 - Reportes de Asistencia (registrados en SIAGIE y reportados con copia a la UGEL)
 - Actas de Evaluación
- Otros documentos:
 - Constancias de vacante (registradas por SIAGIE)
 - Boletas de notas (generadas por SIAGIE)

De esta forma, periódicamente, los estamentos superiores, van emitiendo de modo constante Directivas y Decretos Supremos que obligan al Director a cumplir funciones que respondan a las demandas actuales.

Por tanto, su labor de gestión involucra no sólo realizar labores de gestión administrativa en coordinación con instituciones superiores de gestión y demás directoras, sino también realizar labores de gestión pedagógica que implica tareas como: Trámites y coordinaciones en la Unidad de Gestión Local (UGEL), reuniones con las Directoras pertenecientes a la Red del Distrito, reuniones de coordinación con las docentes, supervisión, atención a padres de familia, resolución de incidencias, ejecución de proyectos educativos institucionales, etc.

Al respecto, un estudio cualitativo de carácter etnográfico realizado por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC) del Ministerio de Educación Peruano (2008) encontró que los directores de las escuelas de

Lima, deben cumplir con una serie de funciones importantes mencionadas en la Ley y que la carga de tareas administrativas (trámites en la UGEL, nóminas, etcétera) son inevitablemente priorizadas, situación que termina por distorsionar el nuevo rol del director.

Hasta aquí hemos sistematizado lo referido a las funciones del director en la escuela pública, siempre, desde el marco legal vigente. A continuación haremos lo propio con respecto a las funciones del docente.

Según el artículo 56° de la Ley General de Educación, el profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Según la misma Ley, al docente le corresponde:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.
- b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.
- c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendido en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.
- d) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- e) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.

- f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y
- g) Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica.

2.3 JORNADA Y CARGA LABORAL DE LA DOCENTE - DIRECTIVO

Ahora bien, cuáles serían las incidencias en la Jornada laboral de la directora que cumple labores correspondientes a la gestión y que además asume las complejas funciones y responsabilidades de asumir un aula de forma paralela.

Si nos remitimos sólo a la labor docente, existen datos empíricos que demuestran que el personal docente destina más de 30 horas semanales al trabajo docente remunerado, siendo este dato, en nuestro país, cercano o mayor a las 40 horas. Uno de ellos es el realizado por la UNESCO (2005) en el que se realiza un estudio comparativo entre seis países de Latinoamérica, siendo el Perú uno de los tres países en situación extrema en cuanto al número de horas destinados a la labor docente. Esta realidad trae como consecuencia, que el trabajo docente se realice fuera del horario laboral. Este tiempo extra transcurre en tareas tales como: preparar clase, preparar material didáctico, preparar actividades extraprogramáticas, asistir a capacitaciones, corregir hojas de aplicación y cuadernos, atender a padres, planificar en equipo y hacer trabajo administrativo. El trabajo docente, entonces, irrumpe en los espacios extralaborales y hasta domésticos del profesorado.

Este es un aspecto ciertamente poco estudiado y que, sin embargo, se viene dando en las instituciones públicas del nivel inicial del estado peruano y que a todas luces podría generar serias consecuencias en sus niveles de satisfacción laboral.

Es ineludible, por tanto, reconocer la importancia de estudiar con mucho detenimiento la satisfacción en el trabajo por los que se desenvuelven en el campo educativo, para que la directora de la institución, pueda, dentro de su

papel de líder de un equipo de trabajo, disfrutar mejor de los recursos humanos existentes y desarrollar un trabajo, cuya base sea la satisfacción en el trabajo, para el alcance de las metas deseadas.

Cabe aquí señalar, adicionalmente, que el tema de la carga y jornada laboral debido al cumplimiento de la doble función del docente directivo a pesar de ser conocido por las autoridades educativas, no existe documento o norma sobre este respecto, con la finalidad de al menos ofrecer estrategias que atiendan el tema.

Al respecto, el único pronunciamiento que se refiere a la jornada y carga laboral fue el hecho en el año 2005, período en que el Dr. Alejandro Toledo era Presidente del Perú, la entonces Congresista de la República, integrante de la oposición Dra. Mercedes Cabanillas, refiriéndose a la evaluación de Directores de colegios públicos, manifestó lo siguiente:

Si bien resulta pertinente promover un sistema de evaluación de la gestión administrativa de los directores, es igualmente necesario que a éstos se les asigne los recursos económicos necesarios para implementar el Plan Educativo Institucional y no se sobrecargue su labor.

En efecto, cuando el Centro de Educación Inicial tiene menos de siete secciones el director asume una; (...) lo cual es un abuso. Hay que recordar, que en la época de Fujimori se habló de directores “gerentes”, pero, ¿qué gerente de entidad privada asume funciones de dirección, organización, coordinación y en general de responsabilidad gerencial y simultáneamente se le encarga las tareas que corresponden a los niveles de ejecución?

Finalmente, lo que se busca es armonizar el proceso de evaluación permanente de Directores con la responsabilidad del Ministerio de Educación en el área de capacitación, asignación de recursos económicos y con una política de estímulos que promuevan un mejor desempeño laboral. (Cabanillas, 2005)

Se avizoraba, para entonces, una atención a esta problemática laboral y una crítica que podría significar finalmente la toma de acciones al respecto. Sin embargo, pese a que la Dra., Mercedes Cabanillas asume el cargo de Presidenta del Consejo de Ministros (2006-2007) estando ya en el gobierno el partido político al que ella representaba, no se toma ninguna acción a favor de la modificatoria o mejoramiento de la norma de racionalización, al que ella misma, un par de años atrás criticaba de modo vigoroso.

Por otro lado, existe un enorme vacío legal que contemple los mecanismos que orienten la labor de esta Docente-directivo en lo referido a la distribución de su jornada y carga laboral pues, por un lado, no está asumiendo el cargo con los requerimientos legales que el puesto demanda y que por otro lado no debe descuidar las responsabilidades que un aula de educación inicial requiere.

Cabe señalar al respecto, que, producto de la investigación, se encontró que varias de estas instituciones han logrado superar el número de aulas requeridos para acceder a contar con un puesto directivo, sin embargo, la UGEL 07 las sigue considerando como “solo de funciones”.

Al respecto, las Instituciones Educativas del nivel Inicial comprendidas en la Red Pedagógica N° 08, en su documento Plan de Trabajo para el 2012 presentado a la UGEL 07, señala como debilidad en el FODA de la Red, que está constituida mayoritariamente por docentes-directivos, perjudicando la atención integral de los niños y niñas matriculados en estas instituciones.

Finalmente, y tomando lo dicho por Zubieta y Susinos, (1992) en cuanto a la importancia del salario y las condiciones laborales como factores influyentes en la satisfacción laboral del docente creemos oportuno presentar, pese a la situación coyuntural del momento (Inminente aprobación de la Ley de Reforma Magisterial) un cuadro descriptivo de las condiciones remunerativas, jornada de trabajo y rol de vacaciones de docentes – directivos comprendidas en dos Regímenes laborales distintos: Ley del Profesorado y la Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial.

Docentes pertenecientes al Régimen Laboral de la Ley del profesorado	Docentes pertenecientes al Régimen Laboral de la Carrera Pública Magisterial
<p>REMUNERACIONES: El 72% de los docentes pertenecientes a este régimen de remuneraciones perciben hasta la fecha el monto de docente de aula, incluyendo aquellos que son destinados a laborar como Docente Directivo con un reconocimiento económico mensual de S/50.00 nuevos soles como promedio</p> <p>JORNADA LABORAL: Como docente de aula de inicial: 30 horas pedagógicas. Como docente Directivo: 40 horas cronológicas.</p>	<p>REMUNERACIONES: 28 % de los docentes pertenecientes a este régimen de remuneraciones perciben a la fecha el monto de docente de aula, pero el que asume el cargo de Docente Directivo recibe un reconocimiento económico superior a los S/1000 nuevos soles mensuales.</p> <p>JORNADA LABORAL: Como docente de aula de inicial: 25 horas pedagógicas Como docente Directivo: 40 horas cronológicas.</p>
<p>VACACIONES: Pese a que es su derecho, en los hechos, el docente tiene dificultades para efectivizar su derecho a un mes de vacaciones al asumir dirección con sección a cargo, pues de Marzo a Diciembre debe estar en aula y los meses de Enero y Febrero realiza labores de gestión relacionadas con el mantenimiento de la Institución y Matricula del alumnado entre otros de importancia.</p>	

Cuadro 9
Elaboración propia

SEGUNDA PARTE

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 ENFOQUE Y OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación es de corte empírico, cualitativo e interpretativo en razón que nos permite *“ayudar a comprender mejor los procesos relacionados con la gestión educativa a nivel micro o macro, porque la gestión educativa está influenciada por la subjetividad propia de cada miembro de la comunidad educativa, subjetividad que está más allá del análisis estadístico* (Fernández, 2007:13).

Adicionalmente, nos permitirá tener en cuenta la complejidad de la situación estudiada, entender sus dinámicas y acercarnos de forma más efectiva a las percepciones tienen los Docentes – Directivos del nivel inicial acerca de su satisfacción laboral en el marco de la gestión educativa en el sector público.

Nuestra investigación tiene clara inspiración en el enfoque inductivo para la construcción teórica como es la Grounded Theory definida así:

“...a qualitative research method that uses a systematic set of procedures to develop an inductively derived grounded theory about a phenomenon”. (Strauss & Corbin, 1990 p. 24) ⁴

El enfoque *Grounded Theory* se adecúa perfectamente a los requerimientos de nuestro estudio ya que se enmarca dentro de la esfera cualitativa con un carácter inductivo. Nos permite construir el conocimiento desde la realidad empírica, de modo que podamos sustentar la construcción de aproximaciones teóricas referidas a las percepciones de satisfacción laboral en los casos seleccionados otorgándoseles así libertad para expresarse y manifestarse.

Por otro lado, nuestra investigación, al tener un nivel exploratorio, debido a la ausencia de estudios referenciales en nuestro país, servirá como un acercamiento flexible pero también riguroso al tema de la satisfacción laboral de docentes directivos del nivel inicial.

El objetivo que ha orientado y guiado el presente trabajo de investigación se concentra en uno específico:

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

3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS SELECCIONADOS

Este estudio tiene como base una investigación de corte empírico desarrollada en el año 2007 titulada: “Intereses en juego que se presentan en el proceso de elección de la Directora Encargada de la Institución Inicial Virgen de Fátima-Chorrillos”. En esta ocasión esta investigación será analizada bajo la perspectiva de la satisfacción laboral pues se han encontrado interesantes

⁴“...un método de investigación cualitativa que utiliza un conjunto sistemático de procedimientos para desarrollar una teoría inductivamente derivada desde el “terreno” acerca de un fenómeno” (Strauss & Corbin, 1990 p. 24)

aspectos dignos de ser discutidos y analizados bajo esta otra perspectiva pero adicionalmente se incluirá nuevas entrevistas a Directoras de 3 Instituciones pertenecientes a la UGEL 07 que se rigen bajo este mismo sistema de gestión. El estudio ha considerado la selección de seis casos, para ello, se inició el trabajo con la identificación de los tres primeros casos, siendo todas ellas docentes de la Institución de nivel inicial que motivó el estudio. Se dialogó con la Directora a fin de contar con su aprobación y poder conocer los intereses en juego que se presentan en el proceso de elección de la Directora encargada. Cabe mencionar que esta institución se caracterizaba porque, en aras de cumplir con el Decreto Supremo N° 005-2011-ED, las docentes se reunían a finales de cada año para realizar una votación interna y, entre ellas, decidir y proponer a la siguiente docente que asumiría la Dirección durante el año siguiente. Es por ello que el estudio comprendió a estas tres docentes que atravesaron la experiencia de asumir la Dirección con sección a cargo. Las tres informantes, para entonces, pertenecían al Régimen Laboral que contempla la Ley del Profesorado N°24029.

Para el cuarto y quinto caso se contó con Directoras de Instituciones de nivel inicial pertenecientes a la misma Red Educativa del sector, para ello, se recurrió al listado de colegios de nivel inicial con Plazas Directivas de Encargatura sólo de funciones publicada por la UGEL 07. En este caso dos de estas Directoras pertenecen al Regímenes Laborales distintos, es decir; una pertenece a la Ley N°29062 que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial y la otra a la Ley del Profesorado N°24029.

El sexto y último caso se seleccionó a la Directora de una Institución también cercana a las demás instituciones que por muchos años tuvo la encargatura de la Dirección con sección a cargo, pero que actualmente, es Directora nombrada, pues su Institución cuenta con más de 8 aulas. Consideramos que la experiencia y aportes de esta Directora son valiosos por el estudio pues otorgan una perspectiva más amplia al tema de estudio.

La selección de Instituciones Educativas de educación Inicial fue hecha en el Distrito de Chorrillos. Se seleccionó este distrito, pues, según una relación

de Instituciones con Plazas Directivas de Encargatura sólo de funciones publicada por la UGEL 07, este distrito es donde se concentra el mayor número de Instituciones de Nivel Inicial con el sistema de Gestión de Docente-Directivo, es decir; Instituciones con menos de siete aulas y que están sujetas al Decreto Supremo N° 005-2011-ED emitido por el Ministerio de Educación (2011) donde se señala que el cargo de Dirección requiere ser cubierta por una profesora, que a la vez, debe desempeñar el cargo de docente de aula. Ella actualmente pertenece a la Ley N°29062 que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial, pero durante el periodo que asumió la Dirección con sección a cargo, pertenecía a la Ley del Profesorado N°24029.

Cabe mencionar que, otro aspecto de importancia que se consideró es que las docentes entrevistadas pertenecen a dos Regímenes laborales distintos: Ley del Profesorado N°24029 y la Ley N°29062 que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial. Estas leyes norman las relaciones entre el Estado y todos los docentes y directivos del sector público.

A continuación una descripción más definida de las Docentes - Directivos seleccionadas:

Código de Informante	Edad	Cargo	Años de servicio y Régimen Laboral	Periodo en la Dirección	Año de entrevista
IA-E1	37	Profesora Institución A (aula 5 años)	7 años Ley del Profesorado	(Octubre 2003 - 2005)	2007
IA-E2	32	Directora Institución A y (Profesora aula 4 años)	5 años Ley del Profesorado	(2007_ 2009)	2007
IA-E3	32	Profesora Institución A (Profesora aula 3 años)	8 años Ley del Profesorado	(2000) (Enero-Octubre2003) (2006)	2007
IB-E4	48	Directora Institución B (Profesora Aula de 3 años)	10 años Ley del Profesorado	(2010- Actualidad)	2012
IC-E5	47	Directora Institución C (Profesora Aula de 2 años)	21 años Ley de la Carrera Pública Magisterial	(1996- Actualidad)	2012
ID-E6	46	Directora Institución D (Profesora Aula de 3, 4 y 5 años)	24 años Ley de la Carrera Pública Magisterial	(1990- 1994)	2012

Cuadro 10 Codificación de Informantes y descripción de casos seleccionados
 Elaboración propia

3.3 CATEGORIAS DE ESTUDIO

El estudio se organizó en categorías y sub categorías provisionales sobre las percepciones de las docentes con respecto a Satisfacción Laboral desde las teorías que sustentan nuestro marco teórico, específicamente los factores asociados a la Satisfacción. Si bien, estas primeras categorías y subcategorías no contemplan la complejidad de los factores de la satisfacción laboral, consideramos que estas nos permitirían comprender las percepciones que sobre ellas se presentan.

Para ello, se establecieron tópicos sobre los cuales se presentaron las preguntas que, en el fondo, sirvieron como motivación para el diálogo y no necesariamente como un cuestionario de preguntas y respuestas, lo que hace que cada pregunta sea contestada desde la experiencia y subjetividad del sujeto entrevistado. Es por ello que queremos ser claros al establecer que las categorías y subcategorías son referenciales y no exhaustivas ni excluyentes. La razón es que nuestro estudio pretende construir, a partir de los datos obtenidos, las categorías y/o subcategorías de modo semi-inductivo.

A continuación un cuadro explicativo preliminar.

DIMENSION	CATEGORIAS	TOPICOS	SUB CATEGORIAS
Percepciones de Satisfacción Laboral de Docentes - Directivos.	Insatisfacción - Satisfacción	I. Proceso de elección de la Dirección con sección a cargo en la Institución. II. Logros y dificultades. III. Funciones de la Docente - Directivo. IV. Relaciones con personal, Padres de Familia y alumnos de la sección a cargo. V. Supervisión	Logro Reconocimiento El trabajo en si mismo Responsabilidad Avance Crecimiento Políticas y administración Supervisión Relación con el supervisor Condiciones de trabajo Salario Cantidad de trabajo Relación con compañeros Relación con los subordinados Estatus Seguridad

Cuadro 11
Elaboración propia

Del análisis de lo manifestado por las informantes elaboramos un cuadro explicativo final adicionando nuevas categorías y reformulando otras, como se observa en el siguiente cuadro:

DIMENSION	CATEGORIAS	TOPICOS	FACTORES	SUB CATEGORIAS
Percepciones de Satisfacción Laboral de Docentes – Directivos.	Insatisfacción – Satisfacción	I. Proceso de elección de la Dirección con sección a cargo en la Institución. II. Logros y dificultades. III. Funciones de la Docente – Directivo. IV. Relaciones con personal, Padres de Familia y alumnos de la sección a cargo. V. Supervisión	MOTIVADORES DE CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración en el trabajo y Reconocimiento. - Responsabilidad en el trabajo. - Avance y Crecimiento
			DE CONTEXTO LABORAL	<ul style="list-style-type: none"> - Normas relacionadas a su condición laboral. - Cantidad de trabajo. - Relación salario y tareas. - Relación con compañeros y subordinados. - Estatus y Seguridad. - Relación con estudiantes y padres de familia

Cuadro 12
Autoría propia

3.4 PROCESO DE CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO

El instrumento empleado fue una entrevista con un guión semi-estructurado que se diseñó para la investigación relativa Intereses en juego que se

presentan en el proceso de elección de la Directora Encargada de una Institución Educativa Inicial perteneciente a la UGEL 07, con preguntas clave sobre las cuales se realizó el trabajo de campo en el año 2007. (Ver anexo 1 de Matriz de Consistencia de la investigación)

Es necesario señalar que el análisis de estas entrevistas enfocadas desde la mirada de la satisfacción laboral, posibilita que los comentarios y opiniones que de ellas se extraigan sean valoraciones de relevancia, pues estas no se hacen de manera plenamente consciente, es decir, al ser otro el tema en discusión, las opiniones que sobre satisfacción laboral se vierten son una evidencia espontánea que refleja sensaciones y percepciones enteramente naturales.

Consideramos que esto adquiere una relevancia fundamental para la configuración del nuestro marco analítico explicativo. Creemos que las entrevistas son recursos importantes para una aproximación relevante a la realidad.

Al respecto, Ander Egg (2001:226) nos dice sobre las entrevistas:

“Consiste en una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual una es el entrevistador y otra u otros son los entrevistados, estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un propósito profesional. (...) Como técnica de recopilación va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una “guía” o “pauta” que puede ser un formulario o un esquema de cuestiones que han de orientar la conversación”

Nuestro instrumento ha sido elaborado teniendo en cuenta lo que nos dice De kelete y Roegiers (1995): “El objetivo de la entrevista es claro para obtener información, además de ser flexible en cuanto al orden y las formas de preguntar” (ver anexo 2)

La validación del instrumento se realizó mediante dos pasos: la primera fue la prueba piloto, aplicándose a una docente, cuyas características fueron similares a las informantes del trabajo de investigación y la segunda el “juicio de experto”, considerando como experto a una Psicóloga con conocimientos sobre el tema de investigación.

Las entrevistas fueron concertadas con 10 días de anticipación, todas fueron grabadas con una duración aproximada de 30 a 45 minutos y se realizaron con cada una de las informantes. Se tuvo en cuenta una guía de entrevista (ver anexo 2)

3.5 TRABAJO DE CAMPO

La primera etapa de la aplicación del instrumento se realizó en una Institución Educativa Inicial Estatal en Noviembre del año 2007. Se solicitó la autorización de la Directora y luego se invitó a la misma y otras dos docentes a colaborar con una investigación orientada a realizar un análisis de los contextos de las instituciones regidas bajo la modalidad de Dirección con sección a cargo.

La colaboración por parte de la Directora y una docente inicialmente entrevistadas fue muy abierta, en todo momento se mostraron asequibles a dar la información requerida y en ambos casos manifestaron su interés por acceder a los resultados de la investigación, a razón de que, a decir de ellas, la situación de tener que decidir cada año quien asumirá la Dirección y un aula a la vez demanda mayor atención. En el último caso, la docente se mostró con menos apertura pero finalmente accedió a la entrevista.

Se planificó que cada uno de los encuentros para las entrevistas se realice en la Dirección de la Institución y fuera de horario de clases. Sin embargo, la entrevistada 3 solicitó que la entrevista se realice en horario de clases (durante taller de inglés a cargo de otro docente contratado por la institución y padres de familia), ante estas circunstancias se solicitó el permiso respectivo a la Directora, que sin mayor dificultad aceptó el mencionado requerimiento.

3.6 PROCESO DE ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Esta parte describe las etapas utilizadas para organizar (codificar), analizar y categorizar y conceptualizar las ideas otorgadas por las informantes, para luego poder interrelacionar las categorías y, posteriormente, poder presentar los resultados en el siguiente capítulo. A continuación, se presenta una explicación detallada del proceso.

3.6.1 Organización de la Información

Cada información recogida en las entrevistas a las informantes fue enteramente transcrita. Se hizo una última revisión simultánea de la transcripción y el audio a fin de poder hacer la edición de las citas y otorgar la entonación que el audio presenta.

Durante este proceso nos percatábamos de las posibles categorías e iban surgiendo interrogantes de modo espontáneo que luego serán plasmados en el discurso de los resultados hallados (Ver anexo 3)

Luego, se procedió a rescatar las categorías más resaltantes en cada entrevista y luego se consolidó la información en una matriz, la cual se ordenó por preguntas, el código de las informantes y las categorías que permitieron darnos una visión más clara para el análisis de los resultados (Ver anexo 4).

Una vez presentada esta parte de la investigación, pasamos a elaborar un nuevo cuadro para presentar las ideas expresadas por las informantes que formalizan cada categoría y facilitar su inclusión durante el análisis (ver anexo 5)

3.6.2 Análisis de la Información

Para elaborar esta parte de la investigación se consideró las relaciones de las categorías que son las que finalmente sustentaron las percepciones de las Docentes-Directivos sobre Satisfacción Laboral.

Los resultados se analizaron sobre la propuesta de proceso planteado por Strauss y Corbin (1990). Para ello, iniciamos realizando el Open coding, cuyo objetivo fue hacer emerger de los datos, el máximo de conceptos y categorías para el estudio. Estas se fueron confirmando o reorganizando según se fue leyendo y relejendo las transcripciones de las entrevistas. A partir de las categorías emergentes y provisionales formuladas, las fuimos organizando en un conjunto más estructurado, dejando de lado, en algunos casos, las categorías no pertinentes, estableciendo así el Selective Coding, lo que permitió la elaboración de la matriz de análisis transversal de los resultados (Ver anexo 6).

Presentamos un gráfico con la ruta seguida durante la investigación.

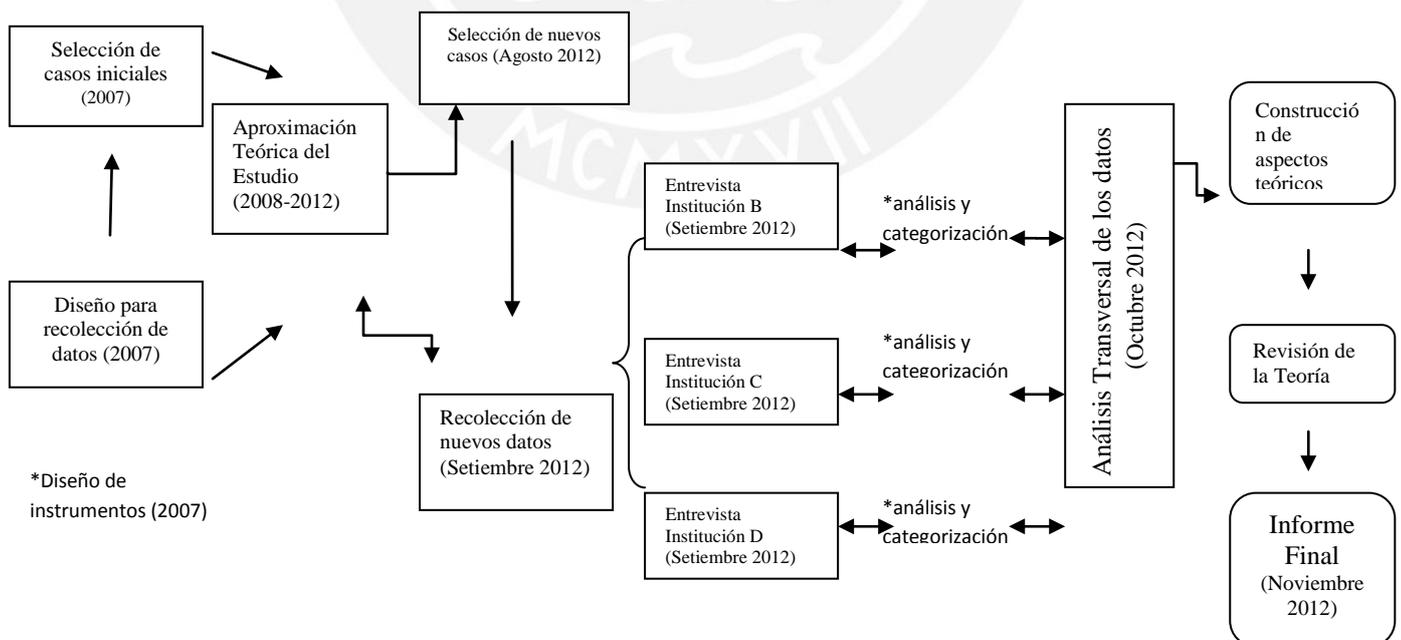


Gráfico 1. Ruta seguida para la investigación
Elaboración propia.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo presentamos la descripción y análisis de los resultados obtenidos en el estudio de los casos seleccionados. Para ello, realizamos el análisis de cada uno de los casos presentando los hallazgos más importantes valiéndonos de gráficos que nos ayuden a visualizar las relaciones que hemos establecido entre las categorías encontradas. El análisis se ha elaborado a partir de las exposiciones descriptivas de cada caso.

Luego, presentamos el análisis de resultados considerando el propio transcurso y relaciones que las docentes directivos exponen en sus discursos, las mismas que nos permitirán, más adelante, generar las primeras rutas para la construcción del análisis sobre las percepciones de satisfacción laboral de las docentes directivos entrevistadas.

4.1. EL CASO 1: Docente – Directivo con tres años en el cargo

La docente directivo asumió el cargo por el lapso de 3 años, durante este tiempo asumió diferentes secciones de nivel inicial (de 3 a 5 años). Para la fecha de la aplicación de la entrevista la docente pertenecía al Régimen Laboral de la Ley del Profesorado, es decir, percibía una remuneración mensual correspondiente a su cargo de docente y debía cumplir una jornada laboral de 40 horas cronológicas, jornada que corresponde al cargo directivo.

Contaba con 7 años de experiencia laboral en el sector público y 37 años de edad. Madre de familia, separada con un hijo de 10 años de edad.

continuación presentamos un mapa descriptivo de lo encontrado en el presente caso en lo referido a sus percepciones de satisfacción laboral.

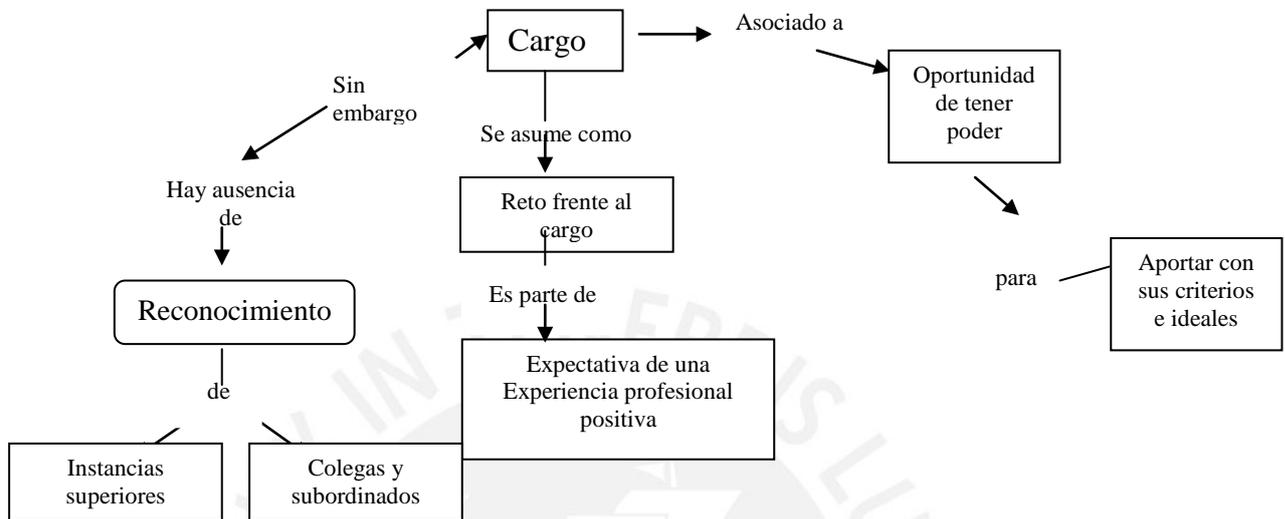


Gráfico 2: Caso 1 (IA-E1): Retos y reconocimiento
Elaboración propia

La discusión en estos aspectos muestra que la informante percibe como logro su capacidad de asumir el reto del cargo de docente directivo, el mismo que fue tomado ante la renuncia de la anterior docente directivo, sintiéndose “obligada con la institución”.

La docente percibía que el puesto suponía un esfuerzo adicional y que el mismo serviría para complementar su experiencia.

Yo asumí la Dirección después de que la encargada anterior renunciara de un momento a otro aduciendo problemas personales, entonces, ante la necesidad de que alguien asuma el reto yo me sentí obligada, dije, que podría aprender de la experiencia, eso pensé. No había tampoco la posibilidad de que alguna otra acepte. IA-E1

Además, la docente entiende que en el cargo tendrá la oportunidad de tener “poder” asociado a la nueva jerarquía para aportar a su institución con sus criterios e ideales, debido a que no hubo aceptación del cargo por parte de otras docentes.

Al respecto, Herzberg et. al. señala que el factor de contenido referido al estatus elevado, no necesariamente condiciona un estado de satisfacción en el trabajador, en este caso, se observa que efectivamente, no se encuentran rasgos de satisfacción con respecto al trabajo sino más bien de un reto a enfrentar.

“...a nivel personal este...como Directora una puede...o de alguna manera impregnar mis criterios, ¿no? Una como Directora tiene de alguna manera ese beneficio del poder, y aportar con sus criterios, sus ideales a la institución ¿no?” IA-E1

La informante además, señala que sus esfuerzos, no son valorados por sus colegas docentes ni por las instancias superiores.

“ (...) si yo te digo, en quienes no he sentido apoyo, es básicamente en el personal docente, he sentido que el personal docente no me apoyó, ni hubo reconocimiento a mis esfuerzos, lo mismo sentí de parte de la UGEL, entonces, sin apoyo ni reconocimiento, las cosas no te resultan como pensabas.”IA-E1

Las expectativas de la docente directivo no se llegan a materializar a razón de la ausencia de apoyo y reconocimiento al esfuerzo tanto por parte del personal docente e instancias superiores.

Hackman y Oldham (1980, citado por Ollarves 2006)) manifiestan que el trabajador será capaz de resolver problemas relacionados a su trabajo (retos) si obtiene un feedback de lo ejecutado, produciendo así una motivación intrínseca, que en este caso, es lo que la informante esperaba de su contexto pero que no obtuvo y por tanto afecta a su percepción de satisfacción.

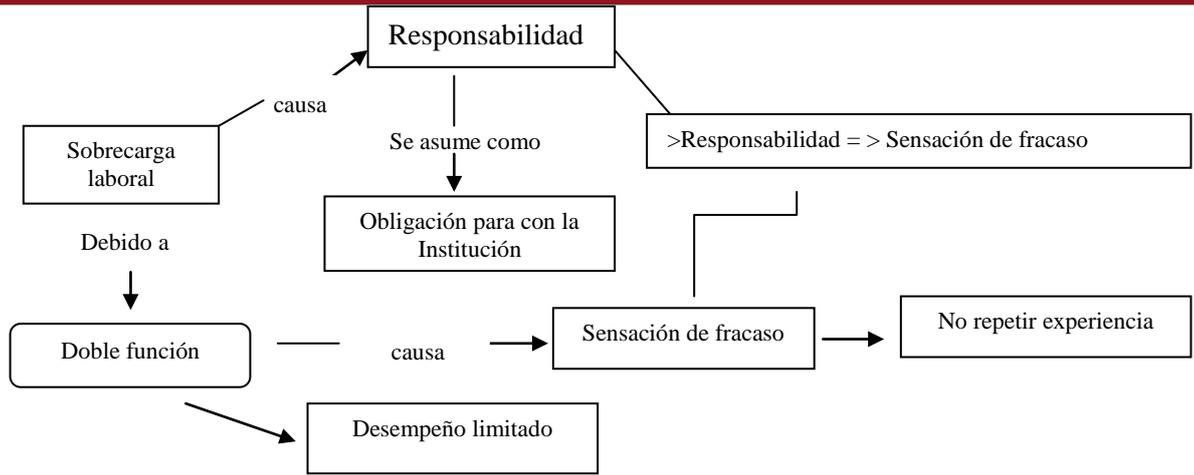


Gráfico 3 Caso 1 (IA-E1): La responsabilidad asociada a la cantidad y condiciones de trabajo: Elaboración propia

El trabajo causa sobrecarga laboral debido al desempeño responsable de ambas funciones (docente y directora). Sin embargo, la entrevistada reconoce que su desempeño ha sido limitado, lo que ha ocasionado la sensación de fracaso y su decisión de dejar el cargo después de tres años y no repetir la experiencia al menos en el futuro inmediato.

Dejamos, a continuación, extractos de lo manifestado por la docente que posibilitan entender más sus apreciaciones.

“La desventaja mayor es que asumes doble labor ¿no? Tienes que hacer función de Directora y función de profesora, entonces este, al hacer una doble función, las dos ocupan los mismos tiempos entonces, no vas a poder mmm, digamos, abocarte a ninguna de las dos como debe ser, va a ser limitado. IA-E1

“(…) Cuando tengo que salir a hacer labor administrativa o reuniones los niños se quedan con la auxiliar, es difícil, porque como te dije, nunca… va a ser como estar tú misma en el aula. Ir a la UGEL toma una hora desde aquí y no es fácil, porque no todas las oficinas atienden en un mismo horario, hay colas, entonces tienes que regresar otro día y así… (…), otras veces, si te concentras en tu aula, te descuidas del colegio y ahí viene otro problema más porque no es sólo cumplir con los documentos sino

que también tienes que supervisar a las docentes o al personal y para eso tienes que salir de tu aula también. O mmm, también viene coordinar con la APAFA, los padres necesitan que uno los oriente siempre y no se dan tiempo para que te reúnas en las tardes, prefieren a veces, hacerlo cuando sus hijos están en clase. Otras veces, digamos..., tienes que coordinar y asistir a reuniones de la UGEL, de la Red, o llevar documentos a la Municipalidad o algún otro lugar y como es un colegio pequeño, no hay otro personal que te ayude, o lleve o reciba documentos, tú tienes que hacerlo todo, mmm, qué más, ah! otros días ya estás en tu aula haciendo clases y de repente te interrumpen porque alguien de la UGEL te busca o alguien de la Posta o de la Comunidad, y tienes que atenderlo porque no hay nadie más, todas están en aula.(...)digamos, incluso más gastos y el colegio no tiene recursos propios, es chiquito y tienes que coordinar otra vez con la APAFA..., es complicado y si eres responsable más(...) se siente una peor como que una no logra y falla” IA-EI

“Yo dije, digamos, ya hay que darle oportunidad a alguien más, después de tres años, digamos, pasé por la experiencia, y yo quise hacer cosas, quizás no me entendieron...” IA-EI

El discurso de la informante muestra, la constante disputa entre las funciones de docente y directora y la multiplicidad de labores que se dan de forma paralela. Esto genera sensación de fracaso y el deseo de no repetir la experiencia como claro signo de insatisfacción con respecto a la tarea cumplida. Al respecto, es interesante señalar que la docente percibe que cuanto más responsable se es en la tarea hay más posibilidades de fracasar. Quarstein, McAfee y Glassman (1992, citado por Cavalcante 2004) en su Teoría de los eventos situacionales asume que la satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su centro de trabajo. Bajo esta premisa, la situación laboral de nuestra entrevistada ocasiona preocupantes respuestas emocionales asociadas a malestar y sentimientos de fracaso.

Por otro lado, Herzberg “et al” (1959) señala que las condiciones laborales, al que es sometido el trabajador, si son desfavorables, ocasionan insatisfacción laboral.

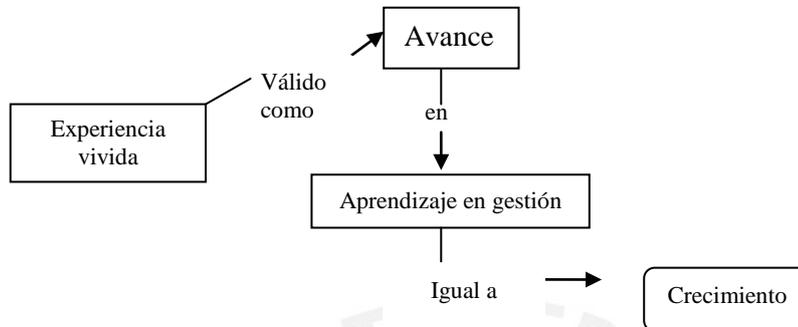


Gráfico 4 Caso 1 (IA-E1): Avance y crecimiento
Elaboración propia

Para la informante el avance y crecimiento se asocia a tener la oportunidad de vivir la experiencia y logra así ampliar la visión del trabajo traducido en aprendizajes relacionados a la gestión de la institución,

“(…) entonces, ante la necesidad de que alguien asuma el reto yo me sentí obligada, dije, que podría aprender de la experiencia, eso pensé”.IA-E1

“(…) los beneficios que yo he observado durante mi gestión es que de alguna manera he podido este...como se puede decir...aprender muchas cosas acerca de la parte administrativa, sobre el manejo y conocimiento de documentos, también el manejo y liderazgo con el personal, después este, hay otros pero la verdad en el cargo no logras más cosas que quisieras como directora, aparte, una no deja de preocuparse porque en mi salón no siento que he logrado sentirme igual”.IA-E1

Si entendemos al avance y crecimiento intelectual como un factor de contenido de la Teoría bifactorial de Herzberg “et al” (1959), podríamos afirmar que la entrevistada distingue que ha habido cierto crecimiento profesional en la rama de la gestión, sin embargo, manifiesta que no logró hacer lo propio en el

campo pedagógico, área que considera es de importancia. Por tanto, la sensación de satisfacción en el área no llega a darse y por el contrario se observa insatisfacción en la entrevistada.

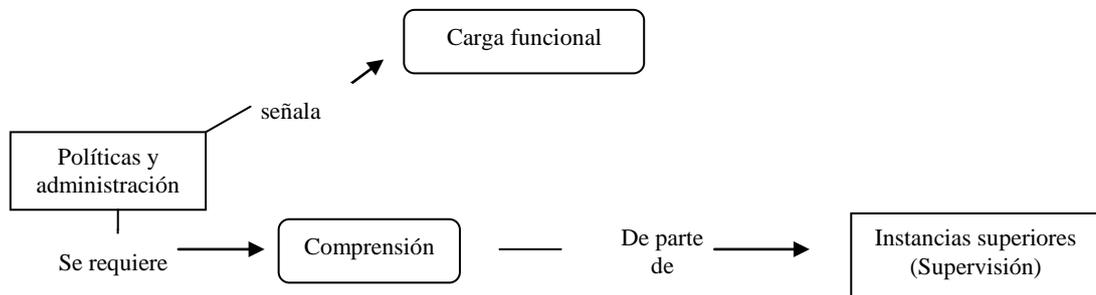


Gráfico 5 Caso 1 (IA-E1): La norma de Racionalización limita el trabajo
Elaboración propia

La entrevistada manifiesta, con respecto a la Norma de Racionalización, que ocasiona una carga funcional excesiva por lo que pide comprensión de parte de los estamentos superiores en cuanto a los requerimientos que se aplican en la supervisión de su labor. La informante, por tanto, acepta implícitamente la norma en discusión pese a las expresiones de malestar.

Según Herzberg “et al” (1959) la insatisfacción en el trabajo depende varios factores de contexto, como la supervisión, desde esta mirada, la docente directivo también muestra indicios de insatisfacción.

“(...) entonces,.. este,... siempre se limita el trabajo, y una se siente mal con tanta labor por eso debe haber cierta comprensión de parte de la UGEL en lo que nos pide ¿no?, o cuando vienen y nos piden(...).” IA-E1

“Si uno hace su trabajo de forma destacada te reconocen, pero es difícil porque este es un colegio pequeño y para destacar hay que participar en todos los eventos que se organice y con pocos recursos es difícil. Los colegios pequeños pocas veces tienen acceso a participar en eventos y destacar, así que recibir Resoluciones de felicitación o cosas así es difícil.” IA-E1

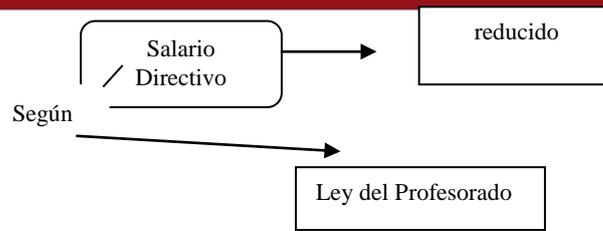


Gráfico 6 Caso 1 (IA-E1): Bajo Salario como reconocimiento económico. Elaboración propia

Para Herzberg “et al” (1959), el bajo salario constituye un factor de contexto que está estrechamente relacionado a las percepciones de insatisfacción, y, por las expresiones de la informante, sus apreciaciones coinciden con lo planteado por la Teoría Bifactorial.

A su vez, Zubieta y Susinos (1991) coinciden con lo referido por Herzberg “et al” (1959).

“(…) económicamente, no hay reconocimiento, (…) estando en la dirección no hay reconocimiento económico, una recibe después de muchos meses, y tienes que hacer seguimiento incluso ah, te dan un pago irrisorio que calculo es de S/40.00 a S/50.00 soles mensual, y no va con lo que una hace. (...)”

Cabe mencionar, que para cuando se realizó esta entrevista, la Ley de la Carrera Pública Magisterial, no era aun aprobada por Ley, por tanto; no existían aún diferencias económicas en la remuneración de las docentes directoras.

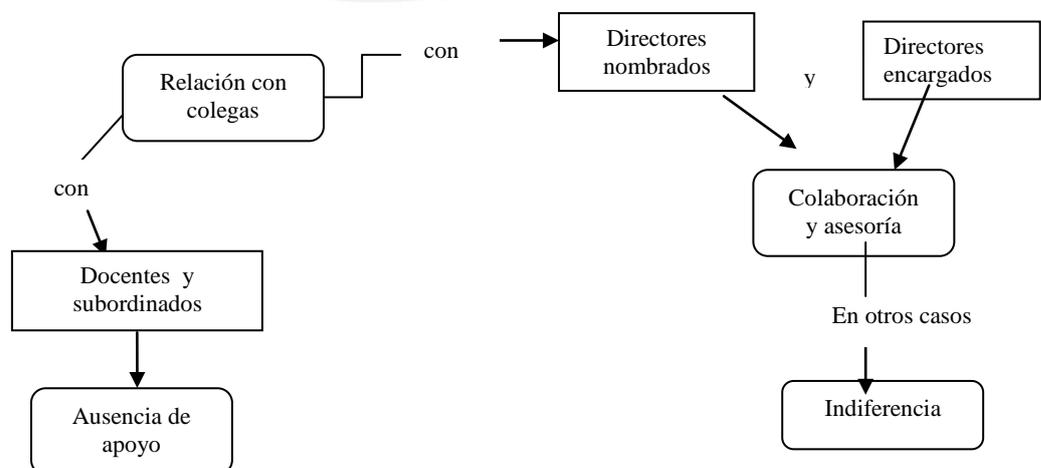


Gráfico 7 Caso 1 (IA-E1): Relación con colegas y subordinados. Elaboración propia

La docente directivo menciona que no ha sentido apoyo de parte de las docentes e incluso asevera que han tenido descontento con respecto a la gestión de la Institución.

“Eh... vas a encontrarte con personas que de repente, considerándote que eres encargada y no nombrada eh... no te apoyen, no te apoyen, sientan que de repente tus criterios son imposiciones como te dije, eh de repente también este eh que les choque ¿no? El tipo de trabajo que tengan que desempeñar, siendo que es muy diferente a que tú estés a la par en la misma línea a que seas Directora porque siempre vas a ubicarte un poquito más arriba, por la jerarquía (...)”IA-E1

“De repente que tú no encuentres que el personal que esté contigo, no esté de acuerdo, ¿no? Que se, como dicen descontento con el trabajo ¿no?, mayormente el personal docente”IA-E1

Agrega que del mismo modo el personal auxiliar que, en ocasiones la apoyó en su aula, no era confiable pues no coincidía con sus ideas como docente.

“(...) una auxiliar de repente puede apoyar, pero nunca vas a ser tú, nunca va a poder, este... asumir como tú asumes. (...) En este caso es una auxiliar la que asume esa labor de reemplazo...digamos no hay docentes ¿no? En este caso, de repente no van a coincidir con tus ideas, son diferentes y pueden hasta ser peligrosas y te pueden hacer quedar mal.” IA-E1

Adicionalmente, al referirse a las Directoras nombradas o docentes directoras como ella, afirmó que en algunos casos la orientaban y apoyaban y en otros mostraban indiferencia.

“Ahí algunas directoras me han ayudado orientado si tenía dudas, algunas tienen más experiencia. También me ha pasado que

pudiéndome ayudar otras directoras no lo hacen o son un poco... indiferentes digamos.” IA-E1

En este sentido, Sáenz y Lorenzo (1993) destacan aportes de varios autores los cuales afirman que el factor humano, y el clima entre los pares colegas y demás componentes de la comunidad educativa constituyen elementos esenciales para la satisfacción laboral. Aparentemente, las características del cargo en cuanto a la situación de docente y a la vez directora, crea un clima poco favorable con el personal docente, las auxiliares y en algunos casos con otras directoras. Es interesante resaltar la sensación de peligro que señala la entrevistada en cuanto a las discrepancias que podrían existir entre la misma y la auxiliar que apoya su aula, pues, debido a sus ausencias en cumplimiento de su cargo directivo, señala que la auxiliar podría perjudicarla y “hacerla quedar mal”. Este hecho dejaría en evidencia la sensación de insatisfacción con respecto a sus relaciones con esta auxiliar subordinada.

Esto se ve reforzado por Herzberg “et al” (1959) quien explica que el factor de contexto referido a la relación entre colegas, si es desfavorable, crea insatisfacción en el trabajo.

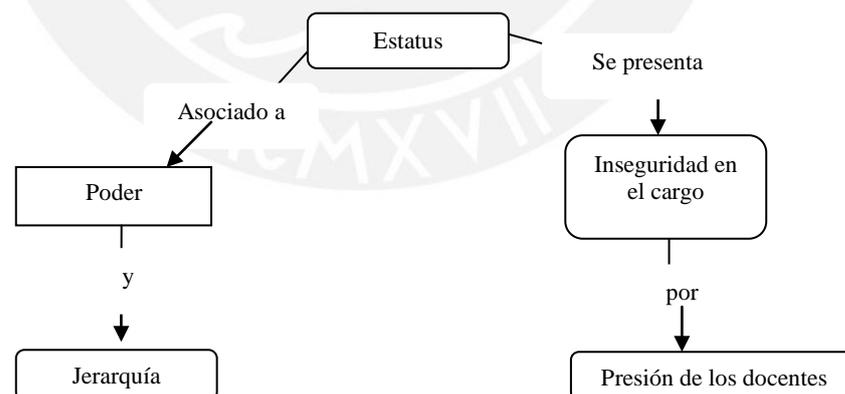


Gráfico 8 Caso 1 (IA-E1): Estatus y Seguridad
Elaboración propia

En el aspecto referido al estatus y seguridad también es abordado por nuestra informante, quien expresa que si bien define que su cargo le otorga de poder y jerarquía, se siente insegura en el puesto pues recibe presión de las docentes.

“Eh...Vas a encontrarte con personas que de repente, considerándote que eres encargada y no nombrada eh... no te apoyen, no te apoyen, sientan que de repente tus criterios son imposiciones(...)”IA-E1

“O, por ejemplo, que de repente siendo colegas sientan que no eres capaz de asumir el cargo de directora, si pues...lamentablemente hay mucho de eso también, que ella lo puede hacer mejor que tú, pero al final no quiere aceptar el cargo porque no le conviene...hay mucho de eso también y eso te hace sentir un poco insegura también.”IA-E1

Sobre este tema, Herzberg “et al” (1959), afirma que, si la seguridad y el estatus, como factores de contexto, que no logran ser controlados a favor del trabajador causan insatisfacción.

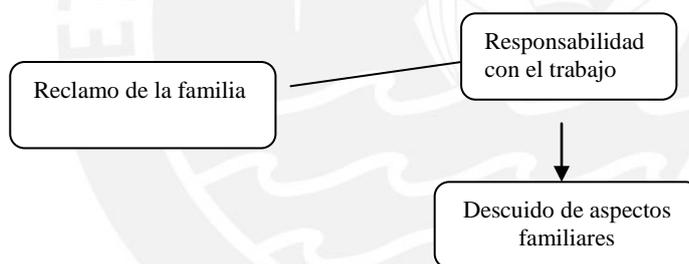


Gráfico 9 Caso 1 (IA-E1: Como una es responsable, descuida a su familia
Elaboración propia

“Y siendo responsable una también se descuida con su familia, mi hijo me reclama, y yo quiero ser buena madre, así que trato de cumplir también con él aunque a veces no se puede”.

Esta breve declaración nos lleva a señalar que, la entrevistada ha descuidado aspectos familiares debido a su responsabilidad para con el trabajo.

Coincidentemente, Herzberg “et al” (1959) afirma que aspectos del trabajo que afectan directamente la vida personal del trabajador, hacen que el individuo no ejecute su trabajo de forma positiva.

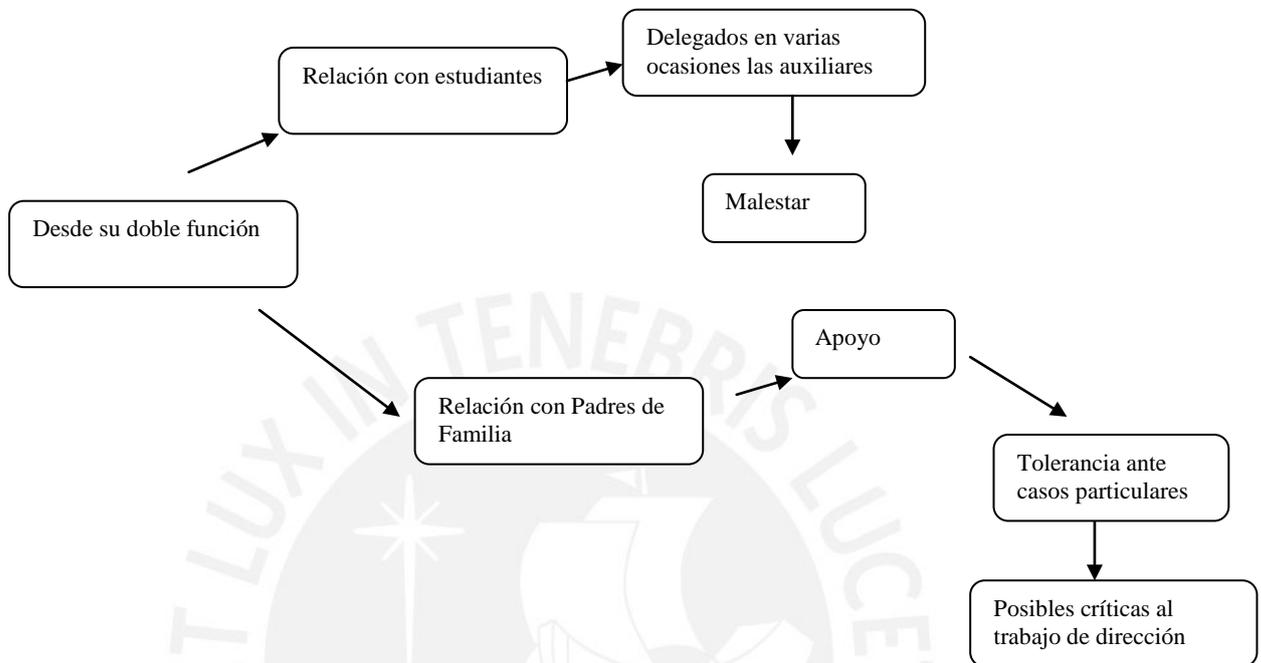


Gráfico N° 10 Caso 1 (IA-E1): Relación con estudiantes y Padres de familia
Elaboración propia

La docente directivo señala que la relación con sus alumnos se ve afectada debido a que, producto de su labor tiene que delegar la atención de sus niños y niñas a las auxiliares en varias ocasiones. Esta situación le genera malestar pues no está presente en situaciones de importancia para sus alumnos y alumnas.

“Ah, digamos, este el permanecer constantemente con los niños, el conocerlos más porque el salir digamos... inhóspitamente o el tener que salir a reuniones hace muchas veces que desconozcas los problemas que pasan a nivel de aula, si un niño se golpeó, si vino enfermo, entonces ese tipo de cosas son importantes y uno la va perdiendo y afecta... otra persona o una auxiliar de repente puede apoyar, pero nunca vas a ser tú, nunca va a poder, este... asumir como tú asumes.”

En cuanto a los padres de familia, ella manifiesta que ha sentido mayor apoyo pues se muestra tolerante ante sus circunstancias particulares, lo que ha posibilitado mejor acercamiento. Señala, sin embargo, que intuye que puede que haya críticas a su gestión.

“Yo he tenido la suerte de tener padres que me apoyen pero como te digo he tenido, o me he podido dar cuenta que no todos van a estar de acuerdo con tu gestión, pero he tenido muchos padres que me han apoyado., de repente porque soy una persona comprensiva y en algunos casos he tenido la oportunidad de conversar con el mismo padre de familia y conocer su problemática y de repente tratar de hacerle entender ¿no? Porque a veces, se incomodan porque sales del aula. Yo soy docente, educador en todo el sentido de la palabra y si hay un problema yo tengo que tratar de conocer el problema, conocer y hacerle comprender de alguna manera la duda. Ha sido para mí...he tenido más suerte.”

Altamirano, Segura y Vera (2006) señalan cuán importante es el establecimiento de vínculos relacionales entre el docente y su alumnos. En este sentido, este factor, que no es cubierto por la docente, ocasiona malestar e insatisfacción.

Los hallazgos más relevantes en el Caso 1 se refieren a que inicialmente la docente manifestó indicios de satisfacción en lo referido a los factores motivadores o de contexto ante la posibilidad de enfrentar nuevos retos relacionados a su profesión, y la oportunidad para aprender sobre gestión de la Institución, sin embargo, en general se observó que luego de tres años en el cargo existen serios indicios de insatisfacción en los factores relacionados al contexto laboral. Estos se deben a la ausencia de apoyo del personal de la Institución, inexistencia de reconocimiento social por parte de las autoridades educativas, malas condiciones y excesivas cantidad de trabajo, bajo salario y la dificultad para atender aspectos pedagógicos con sus alumnos y alumnas,

todos estos aspectos relacionados a la Norma de racionalización, la misma que es aceptada por la docente, pese a que le genera malestar.

4.2. EL CASO 2: Docente – Directivo con 6 meses en el cargo

La docente directivo llevaba 6 meses en el cargo, al momento de la entrevista. Permaneció en el cargo por dos años asumiendo la sección de 4 años.

Para la fecha de la aplicación de la entrevista la docente pertenecía al Régimen Laboral de la Ley del Profesorado, es decir, percibía una remuneración mensual correspondiente a su cargo de docente y debía cumplir una jornada laboral de 40 horas cronológicas, jornada que corresponde al cargo directivo y no de 30 horas como corresponde en el cargo de docente.

Contaba con 5 años de experiencia laboral en el sector público y 32 años de edad, y soltera.

A continuación presentamos un mapa descriptivo de lo encontrado en el presente caso en lo referido a sus percepciones de satisfacción laboral.

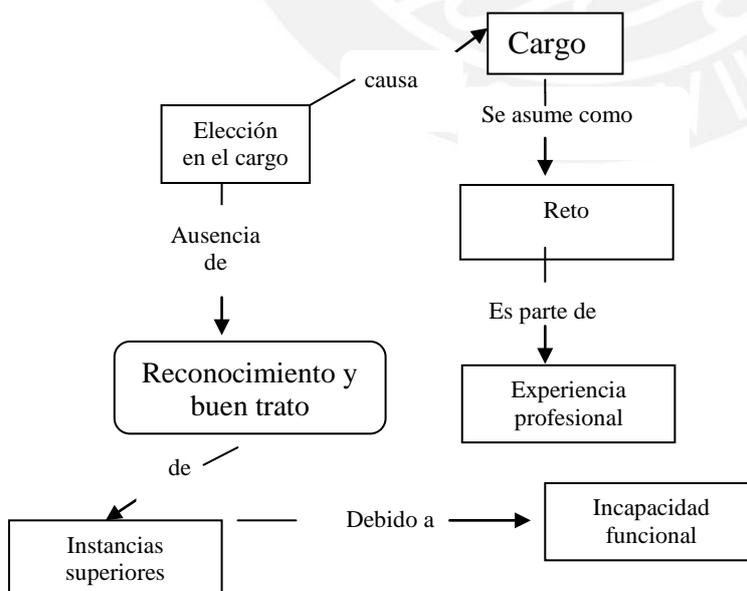


Gráfico 11 Caso 2 (IA-E2): Retos, reconocimiento y buen trato1
Elaboración propia

La docente directivo describe en una parte de la entrevista que su percepción sobre el nuevo cargo se da asociado a un reto, que entiende le servirá como experiencia profesional. Sin embargo, agrega que desde que está en el cargo ha notado ausencia de reconocimiento y maltrato por parte de las instancias superiores.

“Creo que cuando asumes la Dirección tienes muchas expectativas, como cosas por lograr y se ve como interesante ver si se puede cumplir tus metas y los retos, y ya en el cargo tienes una visión mucho más amplia de lo que es realmente este trabajo, y tu preocupaciones aún mayor ¿no?, de que realmente las cosas funcionen bien para todas, o sea, en la medida de lo posible en tu trabajo tratas ya de... de dar más de repente de ti, de las limitaciones también que puedas tener ¿no?” IA-E2

“(...) encima no se nos valora, ni reconoce, por cuestiones de ¡ay! No sé...no quiero pecar en juzgar mucho a las personas pero...sí, yo creo que es...incapacidad...incapacidad de muchas personas que ocupan puestos que de repente no...no les corresponde pues...o para las cuales no están capacitadas, ahí yo realmente siento que no es”. IA-E2

Moustakas y Cooper (1978, citado por Sáenz y Lorenzo 1993) concuerdan en que la estimación social influye en la satisfacción laboral docente. Adicionalmente, Herzberg “et al” (1959) afirma que el reconocimiento, como factor de contenido, si es precario, causa ausencia de satisfacción. Sin embargo, aquí es necesario acotar que la docente señala, con mucha firmeza, que la ausencia de reconocimiento se debe a la incapacidad funcional del estamento superior inmediato (UGEL) lo que le genera enfado.

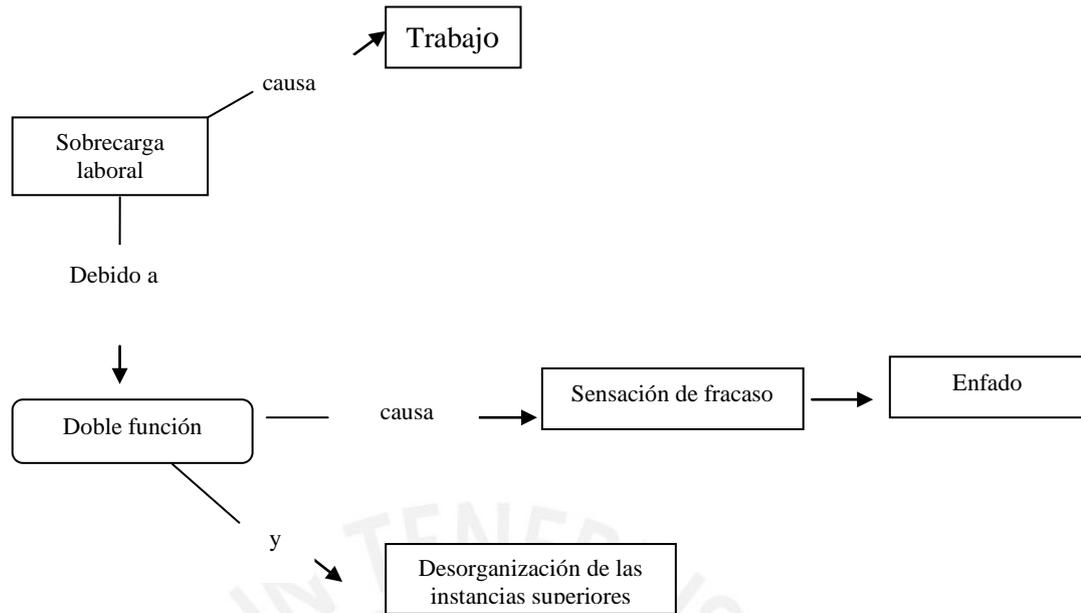


Gráfico N° 12 Caso 2 (IA-E2): La carga laboral y la sensación de fracaso
 Elaboración propia

“(…)demanda y también tiene mucho que ver el sistema estatal, como yo lo comentaba cómo me siento ¿no?, cuando me molesto(ríe) cuando creo que no puedo hacerlo...que...sobre lo que quiero hacer, lo que trato de hacer ¿no?, de alguna manera yo pensé que el inicio de esta dificultad era por una falta de organización, pero realmente lo he hecho, yo siempre he sido una persona organizada, he tratado de organizarme, pero que pasa; de repente este...la UGEL que es mi entidad inmediata ¿no? eh...mmm...a tal día a tal hora tengo reunión o tengo que acercarme a la UGEL por algún trámite, me acerco ese día, a esa hora, y no me pueden atender, o me hacen esperar dos horas, y lo que me debía demandar media hora, me demanda de repente dos horas y media, entonces esto ya cambia por completo todo aquello que yo tenía programado, proyectado ¿no? o de alguna manera ya ¿no? ideado, organizado tal vez, entonces, mucho tiene que también ver ese aspecto, realmente el sistema no te permite organizar, mmm no organizar porque si te puedes organizar, pero llevar a cabo de la manera que de repente que tú has programado o te has organizado en tu trabajo de aula, no te

ayuda, indudablemente no te ayuda, y también a nivel de dirección, que este...hay una serie de documentos que debes hacer y realmente podrías hacerlos en un tiempo mucho más, mucho más corto de lo que realmente se realiza, por el desgano, la burocracia...” IA-E2

La informante muestra en este amplio discurso, su malestar, enfado e indicios de sensación de fracaso a raíz de la carga laboral, burocracia y lo que ella define ineficiente organización de su estamento superior. Agrega que pese a sus esfuerzos, es complicado coordinar las labores correspondientes a la gestión administrativa e institucional en la UGEL y la gestión pedagógica, sobre todo en lo referido a la labor en el aula que asume.

Herzberg “et al” (1959) señala que el éxito en la labor realizada, como la posibilidad de superar dificultades que se presentan en el trabajo diario, conlleva a una actitud positiva hacia el trabajo. Nuestra entrevistada, al no lograr identificar éxito en su labor, muestra pérdida de satisfacción. Los factores de contexto desfavorables, como la sobrecarga laboral y el maltrato ocasionan insatisfacción.

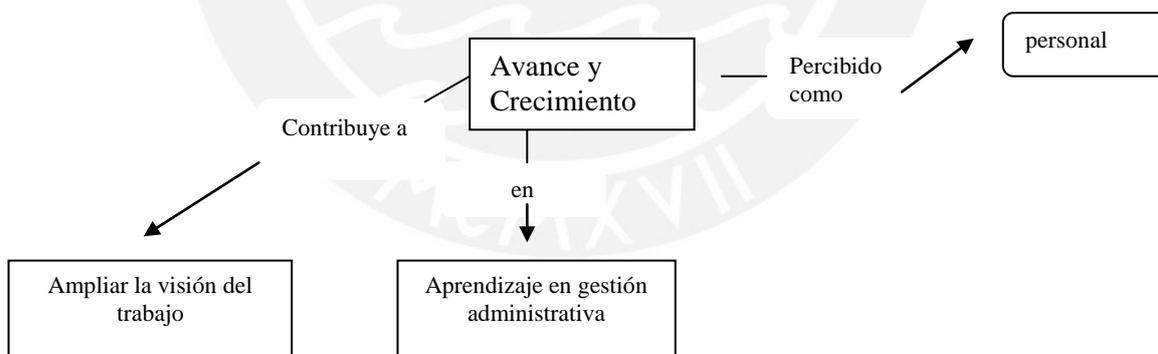


Gráfico N° 13 Caso 2 (IA-E2): Avance y crecimiento
Elaboración propia

La informante señala que, estando en el cargo, sus percepciones de crecimiento y avance están estrechamente relacionadas al aspecto personal. Agrega que el haber ampliado su visión sobre el trabajo es un aspecto destacable, así como el aprendizaje de conocimientos en las ramas de la administración.

“Los beneficios son creo que a nivel prácticamente personal, porque de otro tipo yo no...no...no encuentro mucho. Ahora, Mmmm, personales porque en cuanto a conocimientos a nivel ¿no?, uno adquiere conocimientos en cuanto al aspecto administrativo, en lo que es administración, ese tipo de cosas sí vas adquiriendo conocimiento. Personal porque te ayuda a tener otra visión, una visión de un trabajo más en grupo, básicamente creo que son esos los beneficios que encuentro” IA-E2

Desde la perspectiva de Herzberg “et al” (1959), la realización en el trabajo, entendida como la posibilidad de desarrollo profesional (aprendizaje), contribuyen a obtener satisfacción laboral. En el caso analizado, la docente, si bien expresa aprendizaje y oportunidades de crecimiento en el cargo, deja ver en su discurso que sus expectativas de crecimiento, con respecto a su cargo, eran mayores.

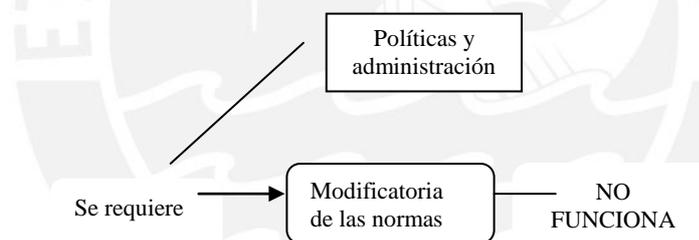


Gráfico 14 Caso 2 (IA-E2): La norma de racionalización “no funciona”
Elaboración propia

“Es que realmente pienso que una Dirección y la sección a cargo a la vez no funciona, seis meses después de haber iniciado el trabajo puedo decir...y tres meses creo que nada más después de tener un aula a cargo al principio estaba solamente abocada a lo que es el trabajo en el colegio, sin niños, otra cosa ya es con los niños, es mucho más difícil, me parece que realmente una dirección ¿no? por encargatura no funciona, no funciona ¿no? uno no puede hacer por el tipo de trabajo que demanda(...)”. IA-E2

La docente directivo entrevistada, señala su disconformidad con la norma que condiciona su situación laboral, ella arguye, que, sobre la base de su breve experiencia en el cargo, ya era capaz de identificar las limitaciones de la norma de racionalización.

Desde esta perspectiva, y según la teoría de Herzberg “et al” (1959), la docente muestra claramente manifestaciones de insatisfacción con las políticas de su empleador, en este caso, el Ministerio de Educación y en concreto con la Norma de Racionalización.

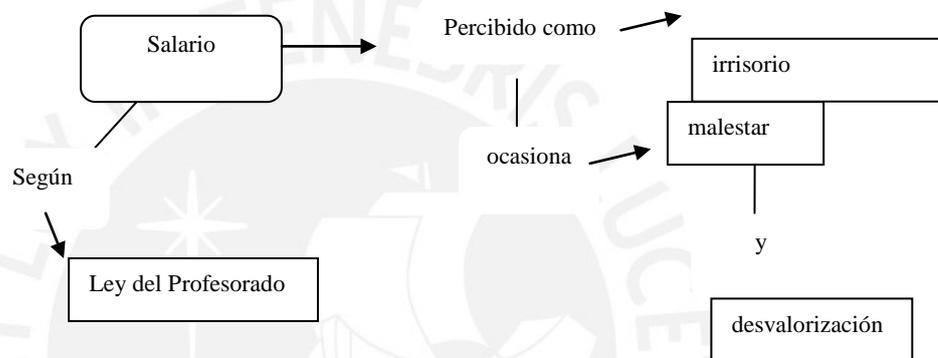


Gráfico 15 Caso 2 (IA-E2): ¿Beneficio económico?
Elaboración propia

“(…) ¿y otros beneficios? Obviamente el económico ¡no!”

“Sensación de desvalorización no?, del cargo. Indudablemente, eso causa malestar, que, pese a los esfuerzos no haya reconocimiento (…)” IA- E2

La entrevistada es determinante al señalar que se encuentra inconforme y con malestar con el aspecto remunerativo de su cargo, agrega, además que esta es una clara muestra de desvalorización a sus esfuerzos. Al ser este, según Herzberg “et al” (1959) un factor de contexto desfavorable, los indicios de insatisfacción son evidentes.

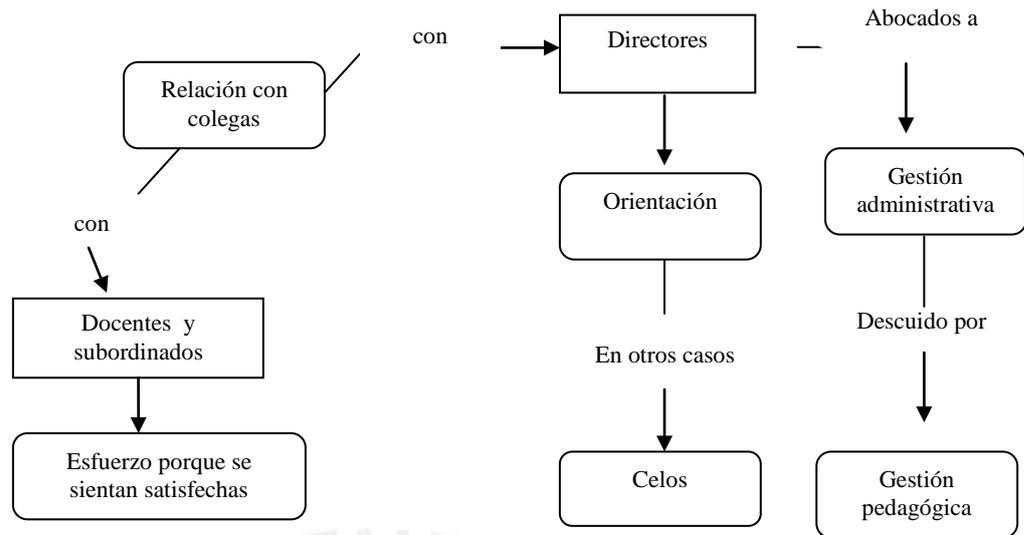


Gráfico 16 Caso 2 (IA-E2): Relación con colegas y subordinados
Elaboración propia

La informante señala que en el caso de las docentes, encuentra que la mayoría son muy comprometidas y entregadas a su labor, además señala que pese a que en su institución hay una docente que pasó por la experiencia de ser docente directivo, no logra que la misma se alinee con las propuestas institucionales que intenta, atribuye que el motivo de este comportamiento por parte de la docente es que existen celos profesionales de su parte.

“Te puedo decir exactamente qué pasaría porque me sucede ahorita... (suspira) vivo en carne propia eso ¿no?, a ver, con solamente tener una parte de tu, de la gente, de tu equipo ¿no? que está, de alguna manera, por motivos de repente personales ¿no? o de, una cierta dificultad ya, muy, muy, muy a nivel personal, eh se produzca eso, o sea, hace realmente que todo el equipo tambalee, sí o sea, basta que un miembro empiece a luchar así, contra la corriente...no sé si es luchar contra la corriente...si no a irse, o salirse, digamos de todo aquello que uno, de la visión que uno tiene en común, o sea, ya empieza a malograrse todo, y va a calar en todos los aspectos, va a calar en todos los aspectos...y quizás por celos profesionales ¿no?, ella fue también profesora y a la vez directora aquí hasta que renunció, pero ahora que yo asumo esto...no, vamos a decir, no

3apoya, viene la, las diferenciaciones creo yo, los individualismos, el querer de alguna manera...marcar en forma negativa, la diferencia y hacer las cosas sin importarle los demás ¿no? y eso perjudica, tanto a los niños, a los padres de familia, a la institución en general.”IA-E2

En cuanto a su relaciones con colegas directoras, la informante manifiesta que, la gran mayoría en el distrito de Chorrillos llevan muchos años en el cargo de docente directivo y que asume este es el motivo por el cual priorizan el aspecto administrativo y descuidan la atención pedagógica en las aulas que llevan a cargo.

“(...)son personas [las docentes directivos de otras Instituciones] que tienen bastante tiempo en la encargatura y creo que de repente mira...ahora pensándolo y analizándolo de repente eso les hace tener una visión un poco más alejada creo de lo que es la realidad con los niños, responsabilidad directa del niño, no su preocupación, por lo que escucho hablar ¿no? es a nivel más del centro ¿no? ya de cuestiones pues de ...infraestructura, de ese tipo de cosas más directamente a problemas que pudiesen tener eh...los niños, o los padres de familia, o los niños en cuanto a aprendizaje, de los problemas sociales, ¿no? de poder darse y que son bastantes creo en la realidad.”IA-E2

Finalmente, en cuanto a las auxiliares, la entrevistada expresa que, específicamente la auxiliar que apoya en su aula, cuando debe hacer gestión, no ha logrado aplicar criterios pedagógicos y formativos que ella desearía para sus niños.

“(...) esta [la auxiliar] una persona, que yo destino para que apoye mi aula cuando salgo, a parte, debería apoyarme, pero realmente no...no he podido transmitirle completamente ¿no? todo aquello que yo desearía o me proyectaría o espero ¿no? con mis niños, y

no hablo solamente en el aspecto educativo, en cuanto a aprendizaje, sino en general, en cuanto seres humanos, valores ¿no?." IA-E2

Según Herzberg “et al” (1959), el factor laboral de contexto referido a las relaciones entre colegas, cuando es desfavorable, da pie a la insatisfacción en el trabajo. A decir de nuestra entrevistada, en gran parte de sus expresiones refleja indicios de insatisfacción en esta área.

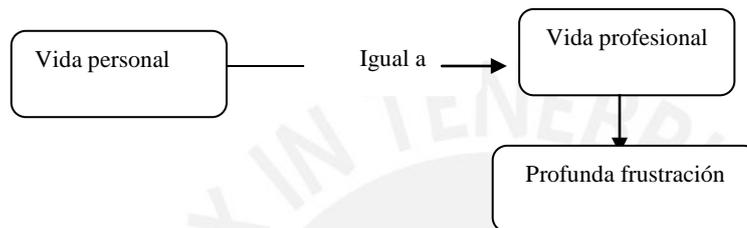


Gráfico 17 Caso 2 (IA-E2): Vida profesional igual a vida personal
Elaboración propia

“A nivel personal a mí, de manera muy particular es mucho más duro todavía. Considero que es más difícil a nivel personal, por mi manera de ser de repente, porque es lo que yo más amo, es mi vida, porque me siento así, bastante frustrada, grandemente frustrada.” IA-E2

Nuestra informante establece conexión entre su vida personal y su trabajo. Expresa también malestar y frustración pues anteriormente refería que le era difícil cubrir eficientemente la función de docente directivo, específicamente en la atención de su sección.

Al respecto, siguiendo la lógica de Herzberg, la vida personal correspondería a un factor de contenido, y si está en estado precario es causante de insatisfacción. Asociando este aspecto con lo que expresa nuestra informante queda claro que efectivamente su tendencia es a sentirse insatisfecha laboralmente.

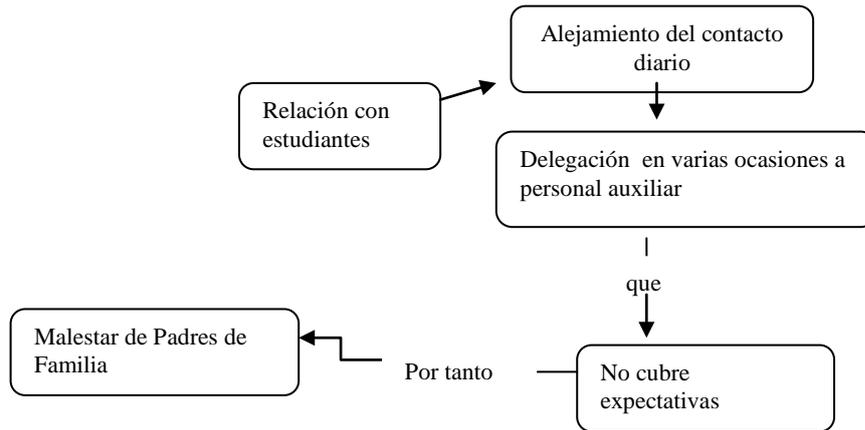


Gráfico 18 Caso 2 (IA-E2): Relación con estudiantes y Padres de familia
Elaboración propia

“(...) porque de verdad que estar en una Dirección a cargo, te aleja un poco...mmm? Bastante diría yo del contacto diario ¿no? con tus niños y con tus padres, uno va de repente ahí perdiendo tal vez ahí ¿no? un poco la visión (...). Indudablemente sí, es un aspecto importantísimo ¿no? que vas perdiendo contacto con tus niños, vas perdiendo contacto con tus padres de familia, el trabajo y la dedicación que puedes darle a tu aula, indudablemente no es la misma...no es la misma”. IA-E2

“En mi trabajo con los niños, siento que realmente eh...los proyectos, o, hasta, desde el tipo de trabajo, que siempre he acostumbrado a realizar, y obviamente también aquello que te planteas ¿no? porque cada año como que esperas renovarte mejorar, no lo puedo hacer, no lo puedo hacer, o sea, yo no estoy en mi aula (...)” IA-E2

La docente directivo, nuevamente muestra malestar por las condiciones laborales que limitan sus relaciones y acompañamiento a los niños de su sección, así como también a los padres de familia.

En resumen, se observa que, al igual que la entrevistada IA-E1, la docente manifestó indicios de satisfacción en lo referido a los factores motivadores o de contenido debido a la posibilidad de enfrentar nuevos retos a

favor de su experiencia profesional, y la oportunidad para aprender sobre aspectos administrativos, y de ampliar su visión de la labor en la institución. Sin embargo, también se observó que en los factores relacionados al contexto laboral, existe presencia de insatisfacción debido a lo que la informante señala como: ausencia de buen trato y reconocimiento, excesiva carga laboral, ausencia de beneficio económico, dificultosa relación con padres de familia y malestar por alejamiento del contacto con estudiantes de su aula. La docente es contundente al afirmar que todos estos aspectos se dan como consecuencia de las limitaciones de la Norma de racionalización, a la que califica como no funcional en la realidad.

4.3. EL CASO 3: Docente – Directivo con 3 años en el cargo, retorna después y asume por 6 meses pero luego renuncia.

La docente directivo había asumido años anteriores el cargo de docente directivo por 3 años, decide dejar el cargo y después de tres años acepta nuevamente el puesto, sin embargo al cabo de 6 meses renuncia aduciendo problemas personales. Al momento de la entrevista era docente de aula, pero accedió a contarnos su experiencia en el cargo de docente directivo. Para la fecha de la aplicación la informante pertenecía al Régimen Laboral de la Ley del Profesorado. Contaba con 08 años de experiencia laboral en el sector público y 32 años de edad, soltera.

Cabe señalar, que tomó tiempo convencer a la docente para que acceda a la entrevista.

A continuación presentamos un mapa descriptivo de lo encontrado en el presente caso en lo referido a sus percepciones de satisfacción laboral.

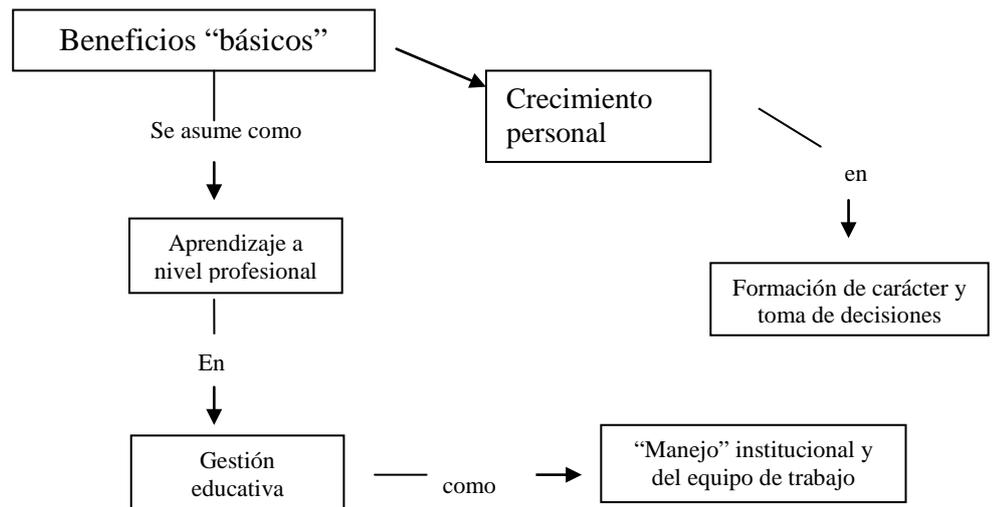


Gráfico N° 19 Caso 3 (IA-E3): Beneficios y crecimiento personal
Elaboración propia

En este caso, la entrevistada refiere que el cargo ofrece oportunidades de crecimiento personal en lo referido a la formación de carácter y toma de decisiones. Agrega que ha logrado aprendizajes a nivel de gestión educativa, relacionando estos logros con el “manejo” de la institución y “manejo” del equipo de trabajo.

Herzberg “et al” (1959) menciona que los factores de contenido que se presentan como favorables posibilitan la sensación de satisfacción en el trabajo. Este aspecto es cubierto, en el caso de nuestra informante, desde ambos marcos (el personal y el profesional), sin embargo, es interesante observar que al final del discurso señala a estos aprendizajes como “básicos” pudiendo interpretarse que la entrevistada hubiese ansiado obtener mayores beneficios personales en el cargo.

“Básicamente el aprendizaje en lo que vendría a ser la gestión educativa, manejo de institución, manejo de equipo (...)”IA-E3

“A lo mejor en toma de decisiones, o en formación de carácter ¿no? básicamente, pero después, en algo más personal...”

(Mueve la cabeza en señal de negación) IA-E3

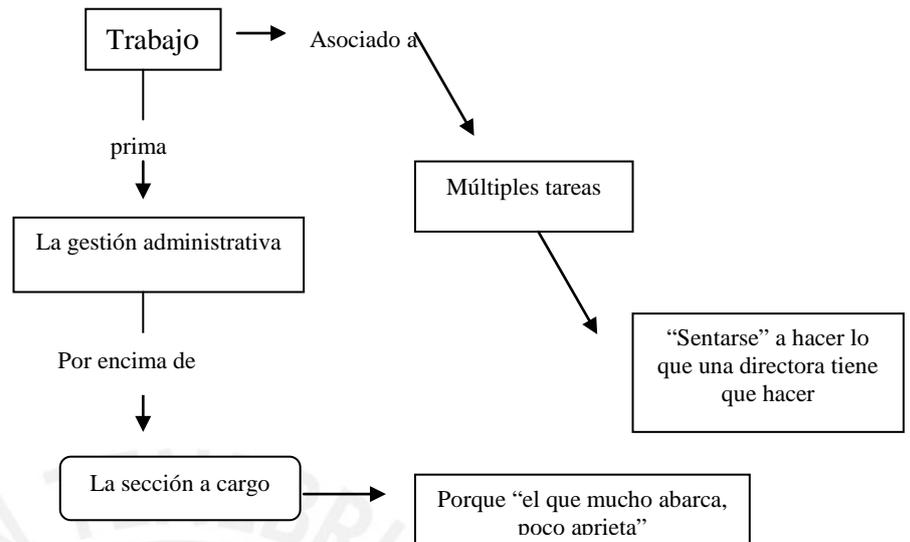


Gráfico N°20 Caso 3 (IA-E3): El trabajo: “el que mucho abarca poco aprieta”
Elaboración propia

“(…)si no en el hecho de que haya una persona que sea encargada de realizar el trabajo de gestión, o sea, que se encargue de sentarse a hacer las actividades que una directora tiene que hacer, de manera que no cumpla doble función, eso es lo único(…)IA-E3

“(…)definitivamente tienes bastantes contratiempos, tu aula, el hecho de descuidar a tus niños, el hecho de no poder atenerte a cumplir tus responsabilidades al cien por ciento, el hecho de no tener eh...que cubrir una sola tarea, porque tienes que hacerla bien, si no porque tienes que tratar de cubrir varias tareas al mismo tiempo, o varias responsabilidades, que al final como siempre saben ¿no?, el que mucho abarca poco aprieta ¿no?, te hace que incumplas mucho de las cosas que planificaste y siempre la Dirección tiene que estar primero”.IA-E3

Las manifestaciones de la informante dejan evidencia de que la misma optó por asumir la función de la Dirección por encima de la del aula. Los motivos que arguye son los referidos a la carga laboral en ambas labores y su

entendimiento de que se requiere que alguien “se siente” a realizar las actividades de la Dirección.

Cabe señalar, que, según Herzberg “et al” (1959), las condiciones de trabajo, ubicadas dentro de los factores de contexto, pueden influenciar negativamente en la satisfacción laboral del trabajador, si las mismas se presentan de modo poco favorable. Sin embargo, en este caso en particular, observamos que la informante opta por resolver la situación que identifica como desfavorable, dejando a un lado sus responsabilidades en el aula y optando por asumir la labor que considera de mayor importancia. De este modo, nuestra informante, aunque no es explícita, podría reducir su percepción de insatisfacción en el trabajo, aunque, aparenta una actitud pragmática y utilitarista con respecto a su puesto y funciones.

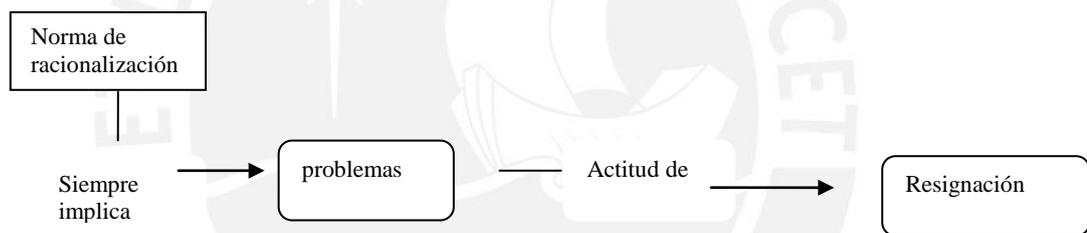


Gráfico 21 Caso 3 (IA-E3): Con respecto a la norma de Racionalización: “lamentablemente no hay vías de cómo poder solucionar este tipo de problemas”
Elaboración propia

“Lamentablemente lo que vendría a ser la encargatura de dirección y docente... la directora no puede hacer más pues, porque es encargatura, lamentablemente no hay vías de cómo poder solucionar este tipo de problemas. Como te vuelvo a repetir, por simplemente la limitación de una encargatura nada más. Así que no...no habría ¿no...”IA-E3

La sensación que genera la norma de Racionalización en la docente directivo informante es de resignación. Atribuye que el cargo que ocupa como Directora, al ser encargatura, limita las posibilidades de que, a su entender, se replantee la norma en referencia. Es evidente, una vez más que, desde la perspectiva de Herzberg “et al” (1959) las condiciones laborales que se

presentan como desfavorables, generan insatisfacción en los sujetos con respecto a su trabajo.

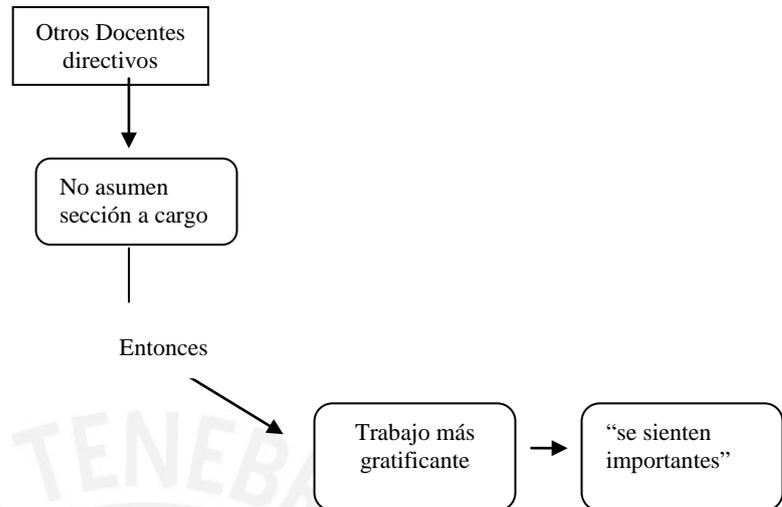


Gráfico 22 Caso 3 (IA-E3): “El trabajo menos recargado es más gratificante”
Elaboración propia

“(…) conozco por ejemplo directoras que supuestamente teniendo aula a cargo, no la tienen, una auxiliar se encarga de su aula todo el año, entonces ellas no programan, no hacen, absolutamente nada más que ser directoras lo cual les trae contradicción con las docentes ¿no?, eso hace que de una u otra forma, para ellas se les del trabajo mucho más simple o menos recargado y más gratificante(…)En el hecho de que son directoras y se sienten importantes”.IA-E3

Nuevamente, encontramos que nuestra informante, señala que el trabajo de la docente directora se hace más gratificante siempre que asuma de forma exclusiva el puesto de Directora. No obstante, agrega que el asumir la función exclusiva de la dirección, dejando a la auxiliar la responsabilidad del aula, podría generar dificultades en el trabajo institucional y de relaciones con colegas, pero que el hecho de asumir el cargo de solo Dirección contribuye a sentirse más importante y valorada. Es oportuno señalar que la misma avala su posición debido a que, según afirma, existen varias docentes - directoras que optan por esta medida.

Al respecto, Locke (1984, citado por Cavalcante 2004) señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

En este caso, podríamos afirmar, que para nuestra informante, la sensación de satisfacción se condiciona a la importancia del cargo directivo por encima del de docente, dejando entrever que cumplir con sus funciones de directora constituye su principal valor laboral, el mismo que es congruente con sus necesidades personales de sentirse valiosa e importante en el puesto.

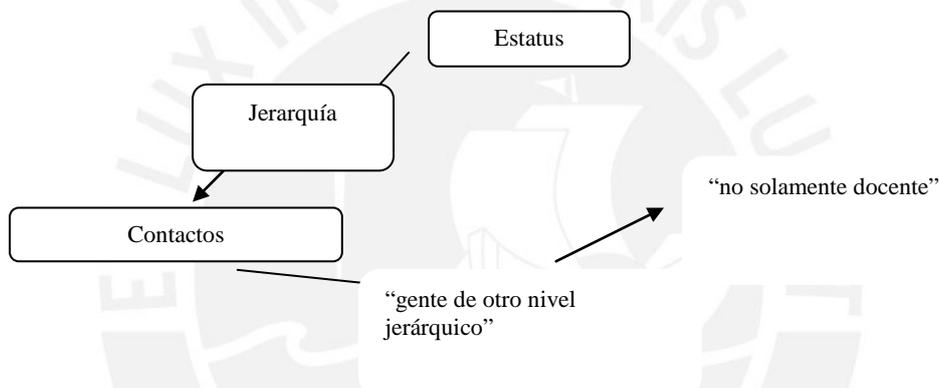


Gráfico 23 Caso 3 (IA-E3): "Puedes contactarte con gente de otro nivel"
Elaboración propia

"(...) a nivel de lo que vendría a ser UGEL, el hecho de poder contactarte con gente que ya es de otro nivel jerárquico, ya no solamente que sea docente ¿no?".IA-E3

Herzberg "et al" (1959) señala que el estatus es un factor de contexto que genera satisfacción en el trabajador. A su vez, Sáenz y Lorenzo (1993) también aseveran que las relaciones socio laborales, desde la dimensión de interrelaciones sociales, también constituyen factores que podrían influir en la satisfacción del docente.

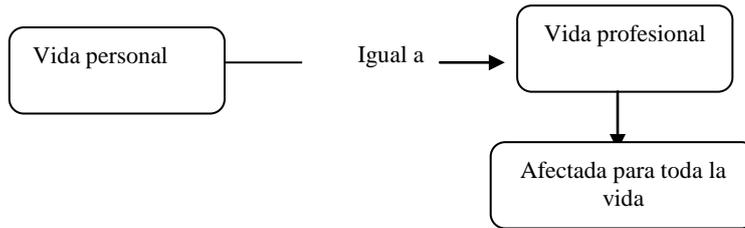


Gráfico 24 Caso 3 (IA-E3): Vida personal afectada emocionalmente
Elaboración propia

“(...) entonces la encargatura de dirección con aula y con dirección, pues al final no llega a cubrir las expectativas de todos ¿no?, entonces eso de alguna de otra forma te lleva a...entre comillas, frustraciones, que van a marcar definitivamente tu vida (...)”IA-E3

“En Dirección y aula? No. Ya no”.IA-E3

Herzberg “et al” (1959) señala que la vida personal del trabajador, cuando es afectada directamente por el trabajo, constituye un elemento generador de insatisfacción laboral. No queremos dejar de considerar el factor emocional que también es afectado directamente por las condiciones del trabajo, al respecto Locke, citado por Cavalcante (2004) señala que las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

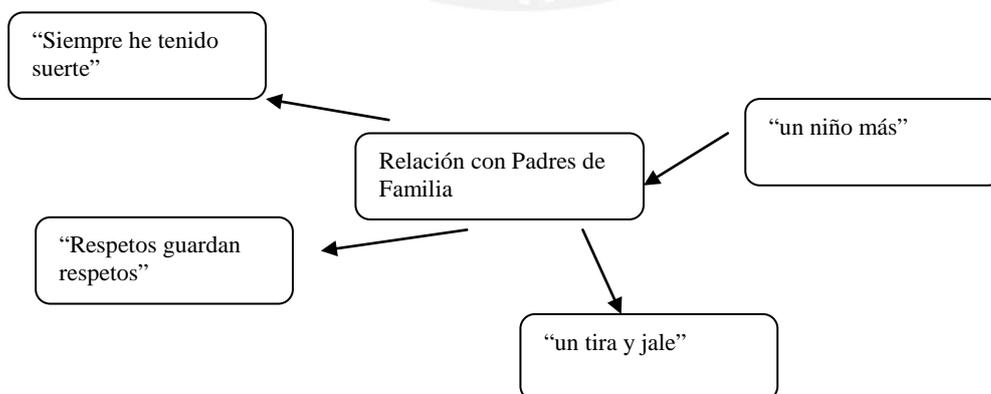


Gráfico 25 Caso 3 (IA-E3): “El padre de familia es como un niño más”
Elaboración propia

“(…) en general, yo sé que hay muchas, lo he escuchado ¿no? de colegas, que definitivamente no han tenido el apoyo de los padres, padres que conocen ha...qué significa una encargatura de dirección y al final pues no respetan a la directora, pero en mi experiencia personal, yo he tenido un buen trabajo con padres de familia, o sea. No me puedo quejar del apoyo, que puedan haber brindado, o de la actitud que hayan podido haber tenido con mi persona ¿no?, o sea, siempre está el respeto, siempre ha estado la comunicación, y el apoyo y la colaboración dentro de lo que han podido hacer ¿no? al menos siempre he tenido suerte en ese aspecto (...)”IA-E3

“En la comunidad en la que me encuentro el padre de familia, es como un niño más, entonces vendría a ser como una especie de un tira y jale ¿no?, el hecho de hablarles seriamente cuando hay que llamarles la atención, pero a la vez, brindarles el apoyo y el cariño y la confianza que ellos necesitan para decir ¡ey! Lo estás haciendo bien ¿no?, entonces, eso ha hecho que de alguna y otra forma haya....eh...sin dejar de lado el respeto, porque respetos guardan respetos” IA-E3

La docente directivo atribuye sus buenas relaciones con los padres de familia a la suerte y su buen trato, siempre que la respeten. Señala además, que existen muchos casos en que los padres de familia sobrepasan la autoridad de la docente directivo al saber que no tiene el puesto y por tanto, asume la encargatura.

Podríamos afirmar que nuestra informante, desde la perspectiva de Herzberg “et al” (1959) se siente satisfecha con su labor y relaciones con los padres de familia de su institución pues trata, según relata, de mantener una relación de respeto mutuo.

Los hallazgos en este caso, son interesantes, pues, como se señaló antes, la informante muestra una actitud pragmática y utilitarista con respecto a su puesto y funciones, primando la Dirección y dejando en un segundo plano la

labor pedagógica en el aula a su cargo. Esta decisión no le genera, aparentemente, insatisfacción en el trabajo, pues se empeña en mostrar argumentos para respaldar su opción entre las que destacan el considerar que el cargo de directivo le hace sentir más importante y valorada. Finalmente, señala que la Norma de Racionalización puede generar complicaciones pero no la objeta y opta por ejecutarla, siempre en sus propios términos.

4.4. EL CASO 4: Docente – Directivo actual con 2 años

La docente directivo lleva 2 años en el cargo. Actualmente está a cargo del aula de 3 años.

Pertenece al Régimen Laboral de la Ley del Profesorado, es decir, percibe una remuneración mensual correspondiente a su cargo de docente y cumple una jornada laboral de 40 horas cronológicas, jornada que corresponde al cargo directivo y no de 30 horas como corresponde en el cargo de docente.

Cuenta con 10 años de experiencia laboral en el sector público y 48 años de edad, es madre de 3 hijos y divorciada.

A continuación presentamos un mapa descriptivo de lo encontrado en el presente caso en lo referido a sus percepciones de satisfacción laboral.

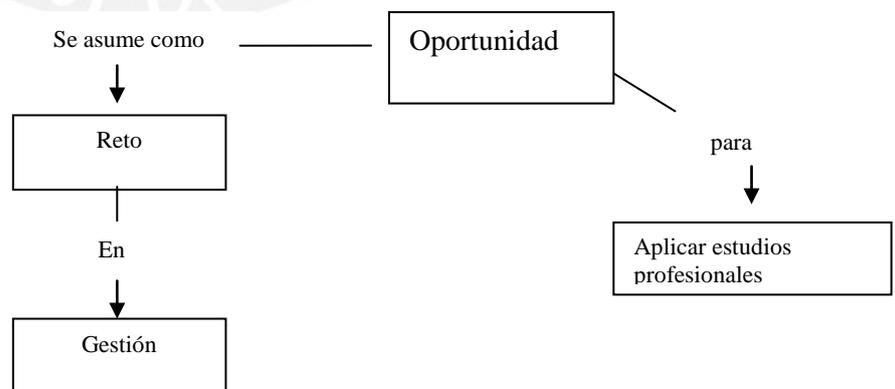


Gráfico N°26 Caso 4 (IB-E4): Oportunidad para mejorar la gestión de la Institución
Elaboración propia

Las apreciaciones de la informante con respecto a las circunstancias en que asume el cargo de docente directivo, se encuentran dentro de una circunstancia particular, pues, aparentemente, la situación de clima conflictivo y de evidente insatisfacción en el trabajo, en la institución generó su elección en el puesto. Es así que ella considera que tiene la oportunidad para aplicar su bagaje intelectual a favor de la mejora de la gestión de la institución. Se asume, a su vez, como un reto que, está dispuesta a cumplir. Se observa, entonces una actitud positiva hacia el trabajo, al menos inicialmente.

“Uy! Bueno, la experiencia mía, no fue muy agradable, en mi caso, pasábamos por una situación de conflicto en mi institución porque teníamos a una directora que no cumplía con sus funciones, irresponsable, etc. entonces después de una larga lucha la Institución me confía a mi el cargo. La UGEL me de la encargatura y ahí empiezo, a asumir el reto de sacar de las ruinas al colegio, mejorar la gestión y también darme la oportunidad de aplicar mis estudios, una se quema las pestañas, como se dice ¿no? y en un clima, como te digo, mmm... poco favorable, de constantes conflictos no tienes espacio para aplicar los estudios que una tiene, eso pensé cuando asumí el cargo”.IB-E3

Herzberg “et al” (1959) en su teoría Bi-factorial, señala que uno de los factores de contexto que ocasiona insatisfacción laboral es el relacionado a los relaciones de contexto o ambientales, en este caso, las malas relaciones interpersonales y el contexto de conflicto generaba malestar e insatisfacción en la informante, hecho que cambia una vez que el contexto varia a favor de la docente y su actitud inicial hacia el trabajo es más bien positiva pues genera un compromiso intelectual y profesional hacia la institución (Orton, 1981, citado por Queen, 2000)

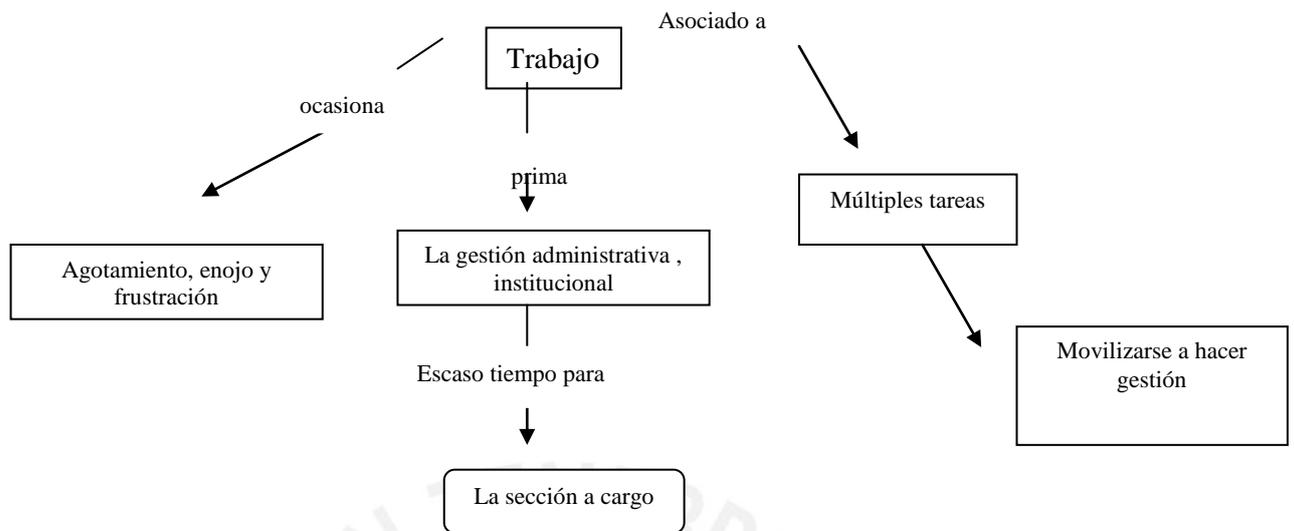


Gráfico 27 Caso 4 (IB-E4): El trabajo: múltiples tareas y poco tiempo
Elaboración propia

En este apartado, la docente presenta a su labor como cargada de múltiples tareas relacionadas a la gestión administrativa e institucional, lo que ocasiona que destine muy poco tiempo a la sección del cual está a cargo. Expresa a su vez que se siente agotada.

“En mi caso siento que es una gran responsabilidad tener este reto, pero una se agota, se frustra porque no hay reconocimiento al esfuerzo (...) La UGEL sobre carga de labor, una termina haciendo documentos de madrugada, con sueño, porque el estamento superior te lo pide de un día para otro. Todo es “urgente”, y muy poco es planificado, entonces la carga es para una. Igual, hay reuniones de último momento, cada vez más responsabilidades, trámites en la UGEL interminables, colas, demoras, cada vez más eventos, y más cosas... y mejor no sigo”.IB-E4

Resulta interesante observar, cómo la docente, pasa de un estado de satisfacción y expectativas positivas hacia el trabajo cuando inició su labor, a un estado de agotamiento y enojo debido a la doble función que genera

sensación de frustración pues, según señala, el estamento superior (UGEL) es demandante y poco organizado en sus solicitudes.

“Ya, es difícil porque al ser todo a última hora una termina haciendo eso. Y si tratas de organizarte te frustras más porque la UGEL, te pide una cosa y otra y no piensa que tú tienes tu aula. Yo, diario veo, mmm... qué actividades tengo que hacer y ruego que no se me mueva nada. Es muy difícil, una, anda enferma con tanto que hay que hacer. Una se molesta también, y con justa razón ¿no es cierto?... mira, la verdad, yo sí soy reclamona, me molesta mucho todo esto.” IB-E4

Al respecto, Herzberg “et al” (1959) señala que uno de los factores de contexto que ocasiona insatisfacción laboral es el relacionado a las condiciones de trabajo desfavorables. Adicionalmente, Smith (1979, citado en Sáenz y Lorenzo) señala que la satisfacción laboral del docente trata de una actitud emocional, la misma que es la que presenta nuestra entrevistada al dejar evidencia de su disgusto y frustración ante sus condiciones laborales.

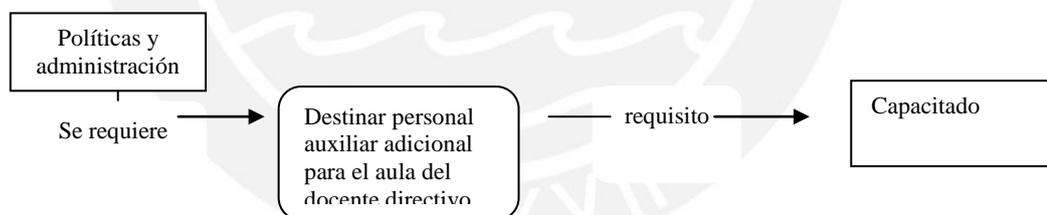


Gráfico 28 Caso 4 (IB-E4): Políticas, administración
Elaboración propia

Si bien es cierto, la docente expresa su malestar y disgusto frente a las características de su cargo, por otro lado, asume de modo implícito que la norma de Racionalización que condiciona su situación no será modificada en el fondo pues, en su discurso, la docente, presenta propuestas para posibilitar la ejecución de su trabajo como directora, por encima del cargo de docente, pues sugiere que se destine un personal auxiliar adicional y exclusivo para la sección a su cargo. Agrega, además, que esta persona deberá estar capacitada como docente.

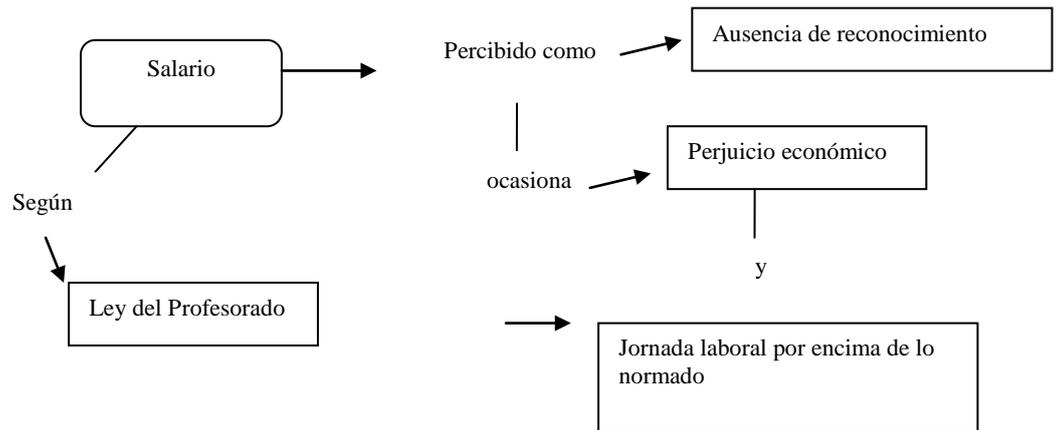


Gráfico 29 Caso 4 (IB-E4): Salario
Elaboración propia

“No, ahí definitivamente no hay reconocimiento, es más, una termina gastando de su propio bolsillo diario para la institución, los tramites, los pasajes, los eventos, las reuniones, las fotocopias. Yo pertenezco a la Ley del profesorado, entonces una trabaja por amor a los niños, porque reconocimiento económico no hay para nada, solo tu sueldo de docente y punto. Encima trabajas más horas, tu jornada es de 40 horas semanales, que al final son más”. IB-E4

Nuestra informante percibe una remuneración correspondiente al Régimen laboral de la Ley del profesorado, y al igual que las demás docentes que están en su misma condición, señala su malestar por la ausencia de reconocimiento económico y sensación de desvalorización por parte de los estamentos superiores. Nuevamente, según Herzberg “et al” (1959) el factor salarial en situación desfavorable, ocasiona insatisfacción laboral.

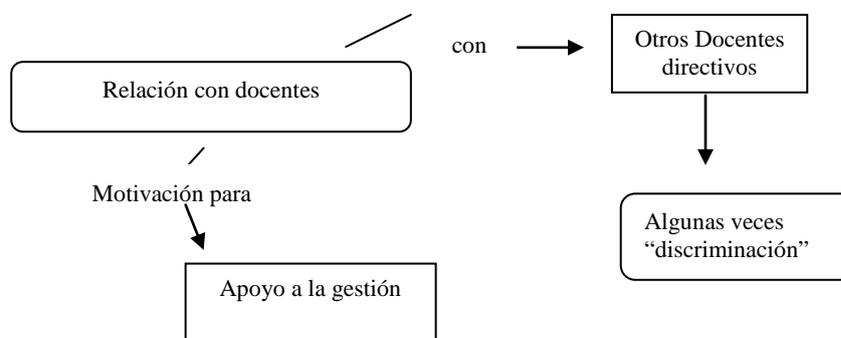


Gráfico 30 Caso 4 (IB-E4): Relación con docentes y colegas directores
Elaboración propia

“Umm..., este..., te diré que he tenido suerte, las chicas se quedan hasta tarde, trabajan duro y yo las motivo. Es cuestión de motivarlas”.IB-E4

“(...) Con ellos es variado ah, me llevo bien con varias [directoras], pero también he notado algunas veces algo de discriminación, por el hecho de tener aula y dirección piensan que tu colegio es pequeño y que no hacemos lo que en los colegios grandes, y no pues, eso no es así, nosotras hacemos todo, no hay quien haga lo que nos toca, ni quien nos ayude. Pero yo, sí, cada vez que puedo les explico que no es así, claro, no siempre te comprenden”.IB-E4

Si bien nuestra informante expresa indicios de satisfacción laboral con respecto a su relación con las docentes de su institución, señala que no suele suceder lo mismo con otros directivos, creyendo que se la discrimina por su cargo de docente directivo de una institución con menos de 7 aulas. Analizando el discurso desde la perspectiva de Herzberg “et al” (1959) habrían muestras de insatisfacción con el puesto desde el plano de las relaciones con sus pares más no con los subordinados. Esta situación, genera malestar en la docente, pues se siente incomprendida con respecto a su cargo y las labores que realiza.

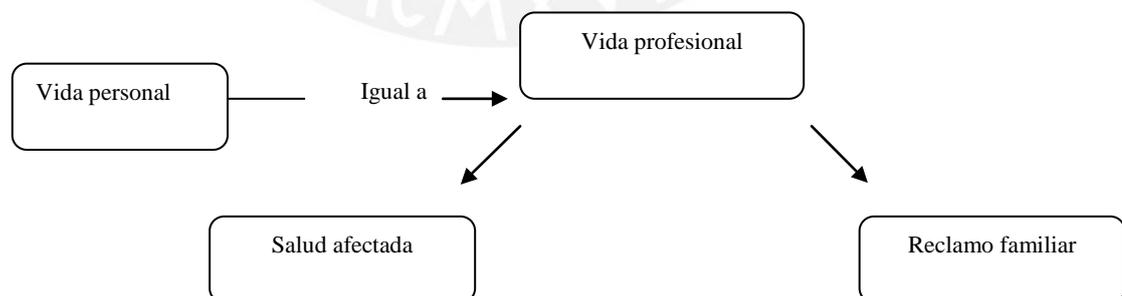


Gráfico 31 Caso 4 (IB-E4): Vida personal afectada emocionalmente
Elaboración propia

“eh, por el trabajo y todos los papeleos, porque más que todo son papeleos muchas veces innecesarios ah, eso es otro cantar..., ya una se agota, entonces se estresa, tengo cansancio. Hay días en que me siento mal. ¡Cuántas veces me han llevado a emergencia! por una u otra cosa. Yo sé que es por el trabajo, la preocupación, los problemas, que al final se resuelven, pero tienen efectos en mi salud. Es más, muchos de los problemas es generado por la misma UGEL, CADER, etc.”IB-E4

“Y mi familia ni que decir, me reclama, yo prácticamente vivo en el colegio, (risas) aunque este año he dicho que tengo que dar espacios para mi, he tratado ah, pero siempre, siempre pasa lo mismo, Yo agradezco que mis hijos sean tan responsables y comprensivos, pero igual una se siente a veces mal”. IB-E4

La relación que establece nuestra entrevistada entre su vida personal y laboral es interesante, aparentemente no puede desligarse de las responsabilidades del puesto, las preocupaciones que este genera y los perjuicios en su salud y vida familiar en la cual se reclama su presencia.

Herzberg “et al” (1959) señala que la vida personal en estado precario a consecuencia del trabajo y sus condiciones desfavorables, hace que el individuo no ejecute su trabajo en forma positiva. Por tanto, ocasiona insatisfacción laboral.

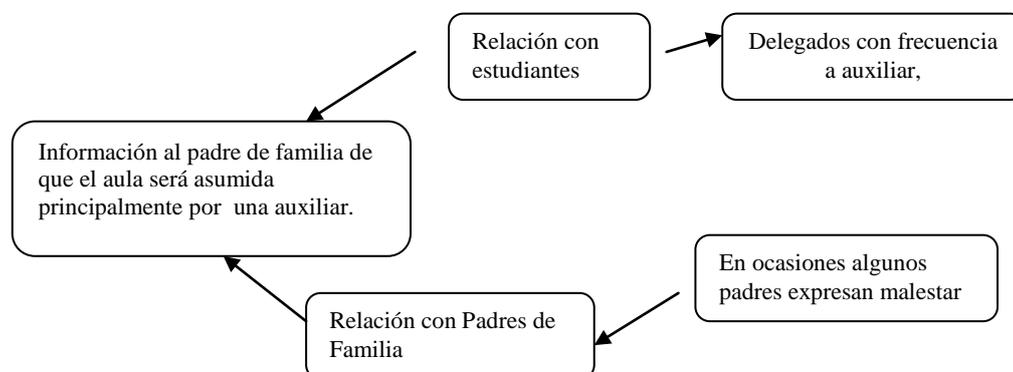


Gráfico 32 Caso 4 (IB-E4): Relación con estudiantes y Padres de familia
Elaboración propia

“(…) claro que hay casos difíciles siempre, algunos que no están conformes con que una tenga que descuidarse del aula. (…) Mira, yo he sido franca con mis padres de familia, me reuní con ellos a inicio de año y les dije directamente que iba a asumir la Dirección y que estaban con el poder de decidir a qué aula querían llevar a su niño (…)” IB-E4

“Yo tengo una auxiliar contratada por papitos muy buena, no me puedo quejar. Si salgo ella ya al toque busca resolver, sigue trabajando. Claro, no es lo mismo que una esté al frente y pueda aplicar todo lo aprendido en su aula, pero es lo que se tiene que hacer para resolver. Ah, pero eso sí, yo he tratado de todas maneras de estar detrás de mis alumnos.” IB-E4

Lo expresado por la entrevistada nos muestra la aplicación de una serie de recursos individuales con el fin de hacer más llevadera su labor en el puesto. Llama por ejemplo la atención, de que a inicio de año se reúna con los padres de familia de su sección y les explique la situación invitándolos a permanecer en su aula o pasarse a otra de la misma edad. Posiblemente esto como recurso a fin de evitar el malestar que expresa manifiestan algunos padres al ver su ausencia en el aula.

Con respecto a su alumnado, señala que hace lo posible por no descuidarlos pero que confía medianamente en la auxiliar que se hace cargo de ellos cada vez que tenga que salir a cumplir funciones de Dirección. Sin embargo, reconoce que la labor de la auxiliar no cubre lo que, dentro de su experiencia profesional, podría lograr con sus alumnos. De lo observado, se podría afirmar que existen indicios de insatisfacción en este aspecto, aunque se asume la situación de desventaja con aceptación.

En resumen, se observa que la docente manifestó indicios de satisfacción en lo referido a los factores motivadores o de contenido debido a la posibilidad de enfrentar nuevos retos y oportunidad para poner en práctica conocimientos y colaborar con la mejora de su Institución. Sin embargo, también se observó que en los factores relacionados al contexto laboral, existe

tendencia creciente a la insatisfacción debido a: Múltiples tareas y tiempo insuficiente para ejecutarlas, ausencia de reconocimiento social y económico, perjuicio en su salud y en su vida familiar. La misma atribuye esta situación a la Norma de Racionalización, sin embargo, la acepta y proporciona aportes para su ejecución, las mismas que ella considera más viables.

4.5. EL CASO 5: Docente – Directivo actual con 16 años en el puesto

La docente directivo lleva 16 años en el cargo. Siempre asumió el aula de 2 años-cuna. Pertenece al Régimen Laboral de la Carrera Pública Magisterial, es decir, percibe una remuneración mensual correspondiente a su cargo de docente y otra más reducida de Directivo. Cumple una jornada laboral de 40 horas cronológicas. Cuenta con 21 años de experiencia laboral en el sector público y 47 años de edad, es madre casada y madre de 1 hijo.

A continuación presentamos un mapa descriptivo de lo encontrado en el presente caso en lo referido a sus percepciones de satisfacción laboral.

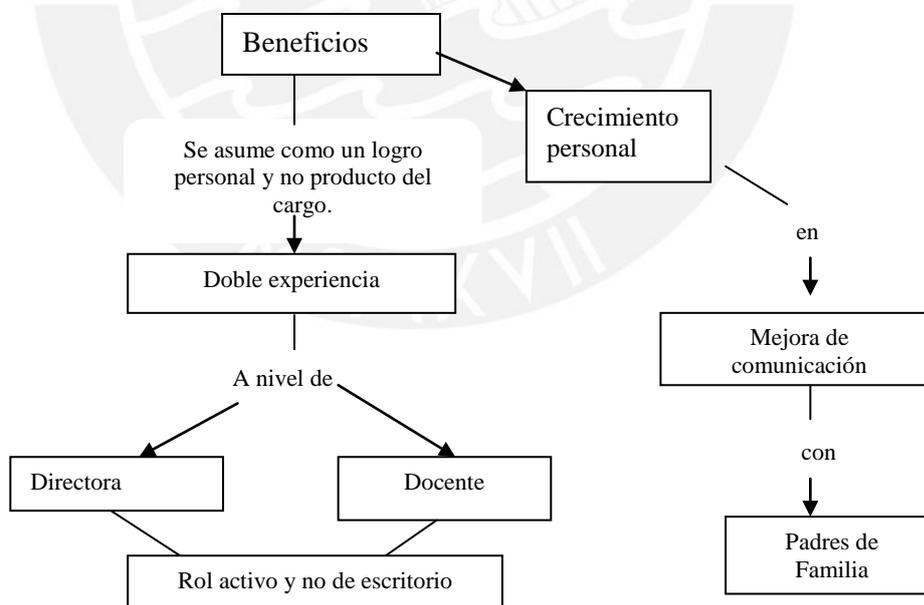


Gráfico 33 Caso 5 (IC-E5): Únicos beneficios y crecimiento personal “No soy directora de escritorio”
Elaboración propia

Herzberg “et al” (1959) señala que la Comunicación es uno de los claros canales de entendimiento en el trabajo. Nuestra Informante refiere lo propio al

asociar la mejora en la comunicación con los padres de familia con un crecimiento personal calificándose como una directora más activa y no de “escritorio”, diferenciándose explícitamente de las directoras sin sección a cargo.

“Yo creo que más que todo me ha permitido tener mejor comunicación con los padres de familia, mayor relación. O sea, yo no soy una directora “de escritorio”. Mi idea es ser más activa que las Directoras que tienen otra forma de ver las cosas, en cambio cuando estás en aula te involucras más con los papas, con los niños”. IC-E5

Sin embargo, ella misma señala que sus apreciaciones de crecimiento y beneficios en el cargo son mínimas y más bien supeditadas a sus rasgos personales y que por el contrario, el trabajo en este puesto tiene una carga de sufrimiento mayor. Hackman y Oldham (1980. Citado por Ollarves 2006) en su Teoría de las características de la función, señalan que un elemento importante es la que ellos denominan como *variable intraindividual* moderadora definida por las necesidades de desarrollo de los individuos.

Esto explicaría que, para la entrevistada, sus percepciones de crecimiento se deben a su estado y necesidad de desarrollo personal.

“También hay doble experiencia a nivel profesional no?, de docente y de directora. Después prácticamente no hay otra cosa, ahí no mas, y eso ah, porque lo que yo veo es porque es como yo soy y lo que son mis ideas, porque en el cargo de por sí no se puede aprender más, una sufre más mas bien (sonríe)” IC-E5

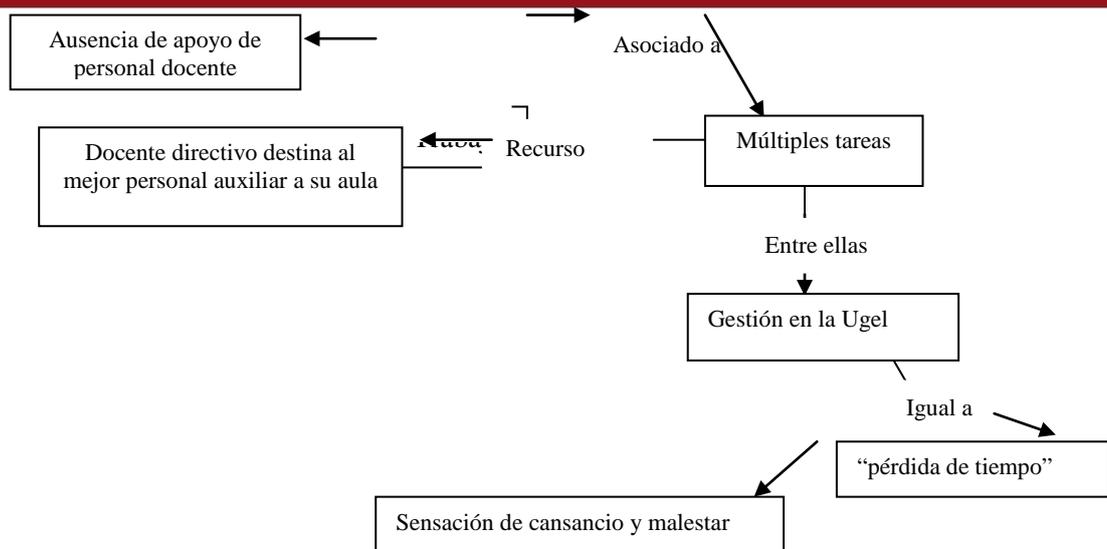


Gráfico 34 Caso 5 (IC-E5): El trabajo y el tiempo
Elaboración propia

Villa (1992) señala, con respecto a la gestión es un factor influyente en la satisfacción en el trabajo del docente, pues tiene que ver con todas las personas que laboran o reciben servicios en dichas instituciones. En este caso la informante es firme al referir que para ella dirigirse a hacer las gestiones en la UGEL le suponen una “pérdida de tiempo” lo que le ocasiona malestar y cansancio.

“Ya, es difícil, falta tiempo y colaboración del personal para la elaboración de documentación, hacer tipeos, comunicados, , a pesar de que tengo dos auxiliares en mi aula (aula de dos años), hay varias actividades, ir a la UGEL, es una pérdida de tiempo, hay que hacer cola, hay que regresar, y no está cerca, está en San Borja, si vas con micro es una hora de distancia. Encima, vas y por gusto, porque no está la persona que buscas, o tienes que esperar o no hicieron lo que solicitaste. En cambio si vienen acá al colegio una si tiene que dejar de hacer lo que está haciendo y correr a atenderlos. Una se cansa de tanto que hay que hacer y el poco tiempo que te queda para trabajar, por gusto una no se siente mal pues, eso no ven en la UGEL” IC-E5

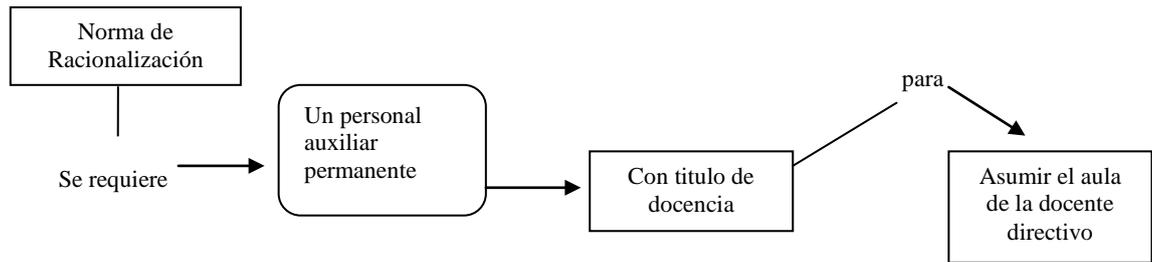


Gráfico 35 Caso 5 (IC-E5): Políticas, administración
Elaboración propia

Una vez más, la Docente directivo señala su malestar frente a la norma de racionalización de personal, pero la consiente sugiriendo que se destine a una auxiliar exclusiva para la sección de la directora, de modo que pueda reemplazarla en el aula cuando deba realizar labores de gestión.

Al respecto, la Directiva N° 014-2012-MINEDU/VMGP “Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2013 en la Educación Básica”, señala expresamente que la auxiliar en el nivel inicial no debe realizar el trabajo que le corresponde a la docente. Cabe aquí mencionar que, al menos, dentro de las proyecciones normativas para años futuros, no se considera el caso de la labor de la Docente directivo, ni tampoco se le otorga orientación estratégica valedera y acorde a las normas y/o a la realidad.

Es oportuno señalar que durante la entrevista, nuestra informante se percató que, a pesar de que su Institución ha logrado este año tener más de siete aulas, la UGEL no autoriza presupuesto para el puesto de Dirección.

Según la entrevistada los especialistas de la UGEL habrían señalado que su Institución requeriría 10 aulas. Este aspecto, según menciona, pasa en otras instituciones de la jurisdicción y no les queda a ellas más que acatar. Señala, además, que solo desea estar en el cargo hasta fin del 2012.

“Así que ya he pensado, este año no más creo. Ojala logremos abrir las diez aulas.(...)Porque así me han dicho en la UGEL, que debo tener 10 aulas para que haya dirección con puesto y funciones.” IC-E5

[Entrevistadora refiere que la norma aprobada vigente para el año 2012 indica 7 aulas o más para tener el puesto de Directora]

“¿Qué?!, pero en la UGEL me han dicho que son más de diez aulas ahora, que la norma es diferente por presupuestos. Y creo que lo mismo está pasando con otro colegio aquí en (...) mmm, mira ve, voy a averiguar bien aunque igual la UGEL ahí ya decidió me parece.” IC-E5

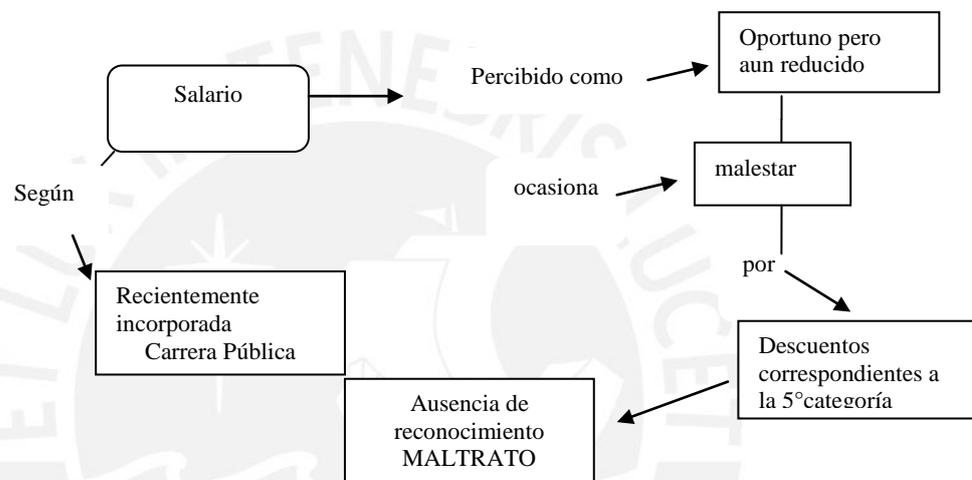


Gráfico 36 Caso 5 (IC-E5): Salario incrementado “después de 14 años en el cargo”
Elaboración propia

El régimen laboral al cual la docente directora entrevistada se incorporó recientemente es el de la Carrera Pública magisterial, esto supone un reconocimiento económico por el cargo de Directora. Sin embargo, ella agrega que los descuentos correspondientes a la 5ª categoría la han sorprendido pues en promedio percibe S/850.00 nuevos soles mensuales por el cargo sumando con su remuneración de docente s/2.400 nuevos soles, la misma que califica de reducido. La misma agrega que además, después de haber recibido su remuneración sin descuento por la 5ª categoría por varios meses, la sorprenden e inician un descuento mensual al adicional pues percibió el sueldo, pues resulta que sale debiendo al estado. Esta situación, dice ella, se repite en varias docentes directivos que ingresaron a la Carrera Pública Magisterial, las mismas que postularon a la Ley con las expectativas de mejorar sus ingresos económicos y ahora resulta que tienen deuda con el estado.

En lo económico, desde que estoy en la Carrera Pública Magisterial me pagan por dirección, aunque tampoco es bastante ah, porque me descuentan por quinta categoría, o sea, gano por docente y por dirección. Por dirección me pagan S/1100, de eso me descuentan S/250.00, o sea, gano S/850.00 en realidad, y yo no estoy de acuerdo, no me parece justo que una se esfuerce tanto por tan poco. Encima, después de trabajar sin que me descuenten por 5° categoría, porque yo no sabía que me correspondía descuento, de buenas a primeras encuentro que me descuentan y una planifica sus gastos, yo tengo deudas y pensaba que podía pagarlas y ahora no puedo. Para colmo ahora me entero que me van a descontar más mensualmente porque resulta que le salgo debiendo al estado y hay varias como yo ah.IC-E5

A todo esto, la informante agrega que por el lapso de 14 años trabajó en el cargo sin reconocimiento económico y que la UGEL se negó a reconocer, al menos en su expediente y entrega de Resolución por dos años en el puesto.

Y te cuento más, yo trabajo de docente y de directora desde hace 16 años y hasta hace poquito, será pues...dos años más o menos... entro a la Carrera (Carrera Pública magisterial) y todo ese tiempo solo recibí sueldo de docente, tenía más horas de trabajo y sin reconocimiento... o sea, que te dan, por mes te daban S/50.00 soles. Y peor yo, uy! Te caes de espalda, trabajé dos años como directora y después ni siquiera me dieron mi Resolución de esos años, no quisieron, me quejé, pero nada, ya al final me cansé de pedir. Así te maltratan.IC-E5

El malestar y la sensación de maltrato son recurrentes en el discurso de la informante. Al respecto, Herzberg “et al” (1959) señala que dentro de los factores de contexto de su teoría Bifactorial, el bajo salario constituye un elemento de fuerza que acrecienta la sensación de insatisfacción en el trabajo, como efectivamente sucede en el discurso de la entrevistada.

Por otro lado, Sáenz y Lorenzo (1993) señalan que la necesidad de estimación es uno de los factores que repercuten en la satisfacción laboral del docente. El sentirse valorado personalmente surge de la capacidad del hombre de mirarse a sí mismo, de evaluar su realización personal y de la necesidad de valorarse y estar conforme con el nivel de autoconstrucción logrado. Cabe señalar que, el sentimiento del propio valor tiene que ver con el respeto que cada persona se tiene así mismo y con el juicio de los otros. En este caso, pese a que anteriormente la entrevistada manifestaba su sensación de crecimiento personal debido a sus rasgos personales, se evidencia que en el tema de bajo salario y el hecho de no haber recibido una Resolución que avale sus esfuerzos en el cargo constituyen ausencia de reconocimiento social.

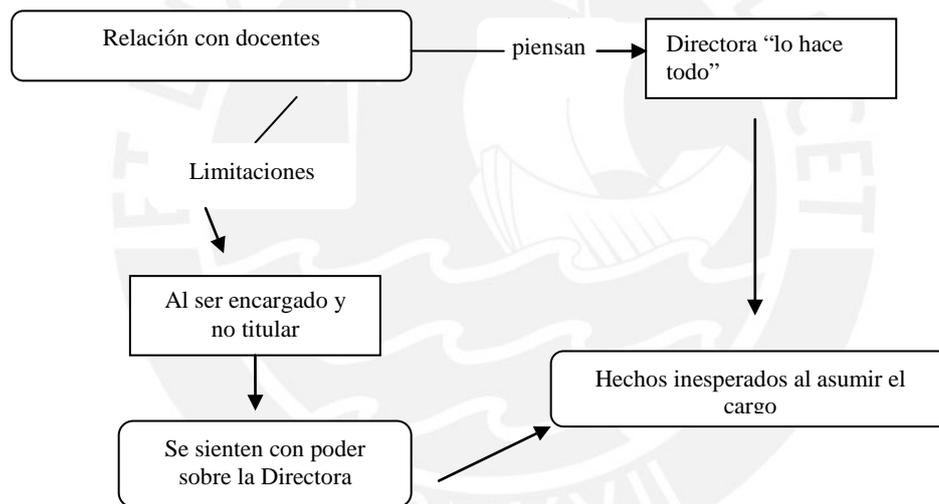


Gráfico 37 Caso 5 (IC-E5): Relación con docentes: "la directora lo hace todo"
Elaboración propia

Al igual que casos anteriores, la informante señala que su puesto es percibido por su entorno laboral como un cargo temporal y, por tanto, al ser una encargatura no proyecta necesariamente autoridad sobre las mismas, y, a decir de la entrevistada, incluso las docentes se sienten con poder para "sacarla" del cargo.

Este apartado se asocia en cierta medida a lo planteado por la Teoría de los eventos situacionales (Quarstein, McAfee y Glassman, 1992, citado por Cavalcante 2004) descritas como facetas laborales que no tienden a ser

preevaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo, como efectivamente sucede con el caso analizado.

“Ellas [las docentes] creen que me pueden sacar de la dirección. Yo creo, por eso que no es muy recomendable que las profesoras propongan o que decidan a su directora, eso también puede ser peligroso. Además ellas piensan que una tiene que hacerlo todo solita. En realidad todo el personal piensa eso. Hay poco apoyo o apoyan en lo básico. Una espera que te comprendan, porque es difícil, pero no siempre es así, a una hasta le sorprende porque viéndome una se da cuenta que es fuerte, todo, hacer, ir, venir, y una no puede, pero igual es, como una es encargada no mas, pensaran, digo yo ¿no?” IC-E5.

Adicionalmente, Knox (1956), encontró en su investigación referida a la influencia de factores sociales en el éxito docente, que existe “una positiva relación entre la eficacia del profesor y la gente que constituye su comunidad”.

Del mismo modo Vandervert (1968), afirma que “la satisfacción de la persona es función de la congruencia entre sus necesidades y las exigencias o expectativas características de un medio determinado”. Bajo este argumento el contexto laboral no se presenta como propicio de satisfacción para nuestra entrevistada pues las docentes, que a la vez son sus colegas, no brindan apoyo a la labor, asumen que no les corresponde hacerlo y además, si están disconformes, podrían “sacarla del puesto”

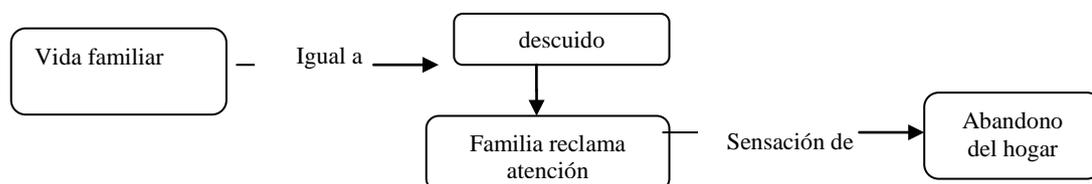


Gráfico 38 Caso 5 (IC-E5): Vida familiar afectada
Elaboración propia

Herzberg “et al” (1959) señala que si existen aspectos del trabajo que afecten directamente la vida personal del trabajador hacen que el individuo no ejecute su trabajo en forma positiva. En este caso, la entrevistada asocia su vida personal con el reclamo de su familia y la sensación de que la carga laboral la ha llevado a descuidar y abandonar su aspecto familiar.

Según Smith (1979, citado en Sáenz y Lorenzo 1993) la Satisfacción laboral del docente trata de una actitud emocional-afectiva, cognitiva y comportamental indisolublemente unidos. Por tanto; si existen factores que alteran la actitud emocional afectiva de la docente generados por el propio trabajo es indiscutible que se esté afectando la propia producción, eficiencia y calidad en el trabajo, hecho que escapa de la docente directivo, sino que es producto de las características del puesto.

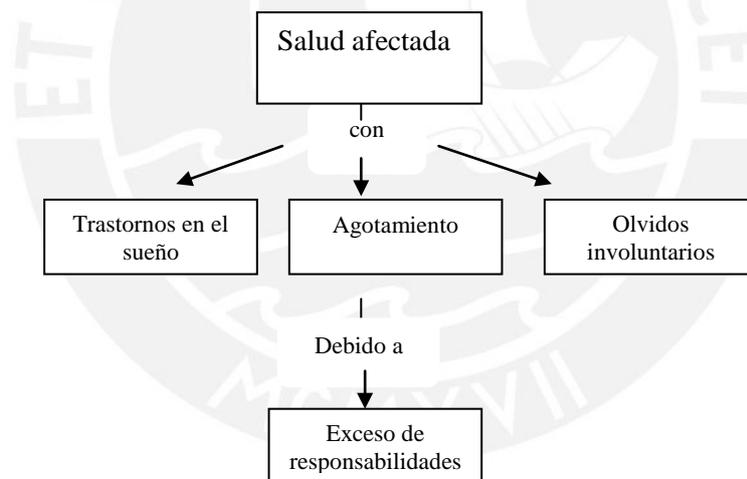


Gráfico 39 Caso 5 (IC-E5): Salud afectada “no puedo dormir el domingo pensando en el lunes”
Elaboración propia

Un aspecto que encontramos recurrente es lo referido a la salud afectada por la carga laboral asociada a la doble labor (Dirección y docencia). Nuestra entrevistada señala incluso que padece de trastornos de sueño, debido al exceso de responsabilidades. Luego agrega que se siente agotada e incluso olvida labores con frecuencia.

La aparición de estos elementos de forma recurrente nos obligan a plantear nuevos factores asociados a la satisfacción laboral en las docentes directivos relacionados a la salud. Aspectos que no habíamos encontrado de modo directo el sustento previo teórico. Este es un aspecto que la metodología de la investigación nos permite encontrar.

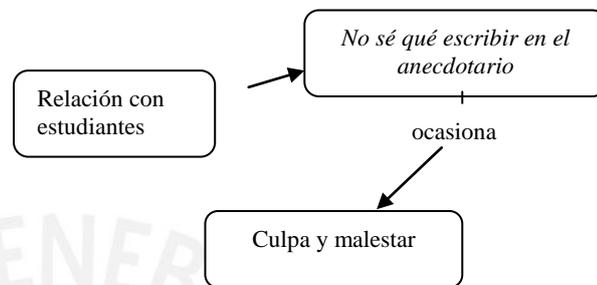


Gráfico N° 40 Caso 5 (IC-E5): Relación con estudiantes “no sé qué escribir en el anecdotario”
Elaboración propia

Un último aspecto encontrado en el discurso de la informante es el referido a su relación con sus estudiantes. Como señalamos la docente directivo está a cargo del aula de 2 años (Cuna). Ella cree que el haberse ubicado voluntariamente en esa sección le posibilita poder realizar labores de Dirección, pues considera que las secciones de 3 a 5 años tienen una carga mayor, debido a las expectativas de los padres de familia. Sin embargo también manifiesta sentimientos de culpa pues, debido a la edad de sus niños considera que debería permanecer más tiempo con ellos y llegar a conocerlos mejor, esto se traduce en su honesta afirmación: “no sé qué escribir en el anecdotario” que constituye un instrumento fundamental en las docentes del nivel inicial donde se registran los acontecimientos valiosos con los alumnos. Actividad que evidentemente no es posible realizar por la docente:

“Me siento un poco mal, hay cosas que se me pasan, a veces no se qué escribir en el anecdotario. Pero el poco tiempo que les doy, les doy con calidad. A comienzo de año es un problema, trato de no salir para que confíen en mi. O estoy ahí un rato, salgo, luego entro al aula otra vez, tengo que ver mis estrategias.” IC-E5

“Si tuviese otra aula si estaría en problemas. Los papas piden que se les dé siempre más cuanto más grandes están sus niños. Pero, también cuna es mucha responsabilidad, los bebes se pueden caer o golpear, por eso tengo que tener a buenas auxiliares.”IC-E5

Los hallazgos en este caso muestran que la docente manifestó satisfacción en lo referido a los factores motivadores o de contenido relacionados a crecimiento personal y mejora de los niveles de comunicación con los padres de familia. Su satisfacción en este aspecto se debe a rasgos personales asociados a su necesidad de desarrollo individual. Por otro lado, se observa que existe evidente insatisfacción en los factores relacionados al contexto laboral, según la informante, debido a: Múltiples tareas y tiempo insuficiente para ejecutarlas, ausencia de reconocimiento social y económico, maltrato por parte de las instancias superiores, malestar por desconocimiento de los alumnos y alumnas de la sección a su cargo, perjuicio en su salud y en su vida familiar. La misma identifica, durante la entrevista que, pese a que su Institución superó el mínimo de aulas requeridas para contar con Directora con puesto y funciones según la Norma de Racionalización, la UGEL no aplica lo regulado. Esta situación le ocasiona malestar general y por tanto, insatisfacción.

4.6. EL CASO 6: Directora actual. Asumió el puesto de docente directivo por 4 años.

La entrevistada es actualmente Directora, pero asumió el puesto de Docente Directivo por el lapso de 4 años (1990-1994). Accedió a narrarnos su experiencia con mucha voluntad.

Pertenece actualmente al Régimen Laboral de la Ley de la Carrera Pública Magisterial, pero para cuando asumía el cargo de docente directivo todo el sector educación estaba regida laboralmente por la ley de Profesorado.

Cuenta con 24 años de experiencia en el sector público y 46 años de edad, es casada y sin hijos.

A continuación presentamos un mapa descriptivo de lo encontrado en el presente caso en lo referido a sus percepciones de satisfacción laboral para cuando asumió el cargo de docente directivo.

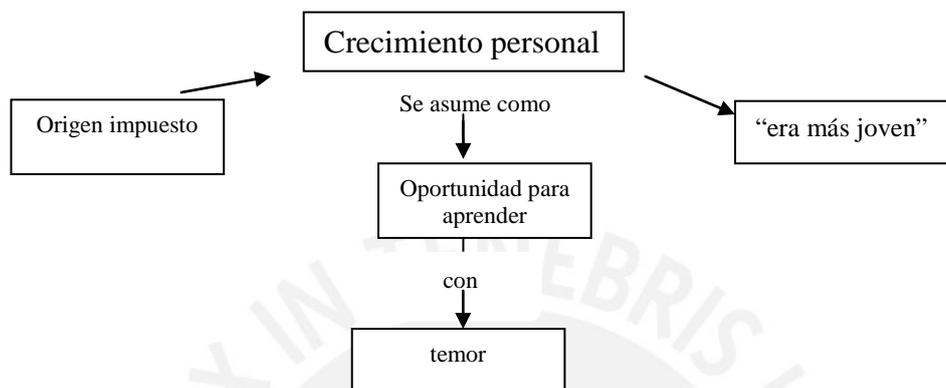


Gráfico 41 Caso 6 (ID-E6): crecimiento personal. “el puesto fue impuesto, pero agradezco la oportunidad”
Elaboración propia

Pese a que la entrevistada asegura que el puesto fue impuesto y ella tenía temores, también afirma que asumió el cargo como una oportunidad para aprender. Resulta interesante mencionar que la informante adiciona a su manifestación que para entonces “era más joven”

“Ya, mira, en mi caso, te voy a contar que a mí me impusieron, no fue voluntario. Yo sinceramente te diré que así me lo impusieron, porque en aquel entonces la otra profesora, o sea, tenía un menor grado de estudios y entonces la especialista de nivel dijo, “¿sabes qué? Tú te haces cargo de la dirección”, incluso el primer año que fue el 90, tanto así, que me mandó a hacer el sello, o sea..., y me dijo, “tú te vas a este colegio, un colegio nuevo, y te haces cargo”.

Entonces, yo pues..., te imaginarás..., era un poco de temor, porque el enfrentarse a algo que no conoces y entonces..., “no vas a aprender y esto es así”, y como no había quién, había que hacer las gestiones del colegio y

todo. Entonces, fui aprendiendo, no sé, era más joven, eso es algo que realmente..., este...te hace asumir las cosas ¿no?, yo realmente le agradezco al especialista de aquel entonces, ¿no?, porque realmente por ella pues..., así me empujó, como se dice”. ID-E6

Hean y Garret (2001), señalan que la edad es un factor que puede tener incidencia directa en la percepción de satisfacción laboral. Este es un aspecto que la propia informante señala como una razón que la motivó a asumir el cargo pese a sus temores. Lo mismo que ocasiona un sentimiento de progreso con respecto a su trabajo y crecimiento personal (Herzberg “et al” 1959)

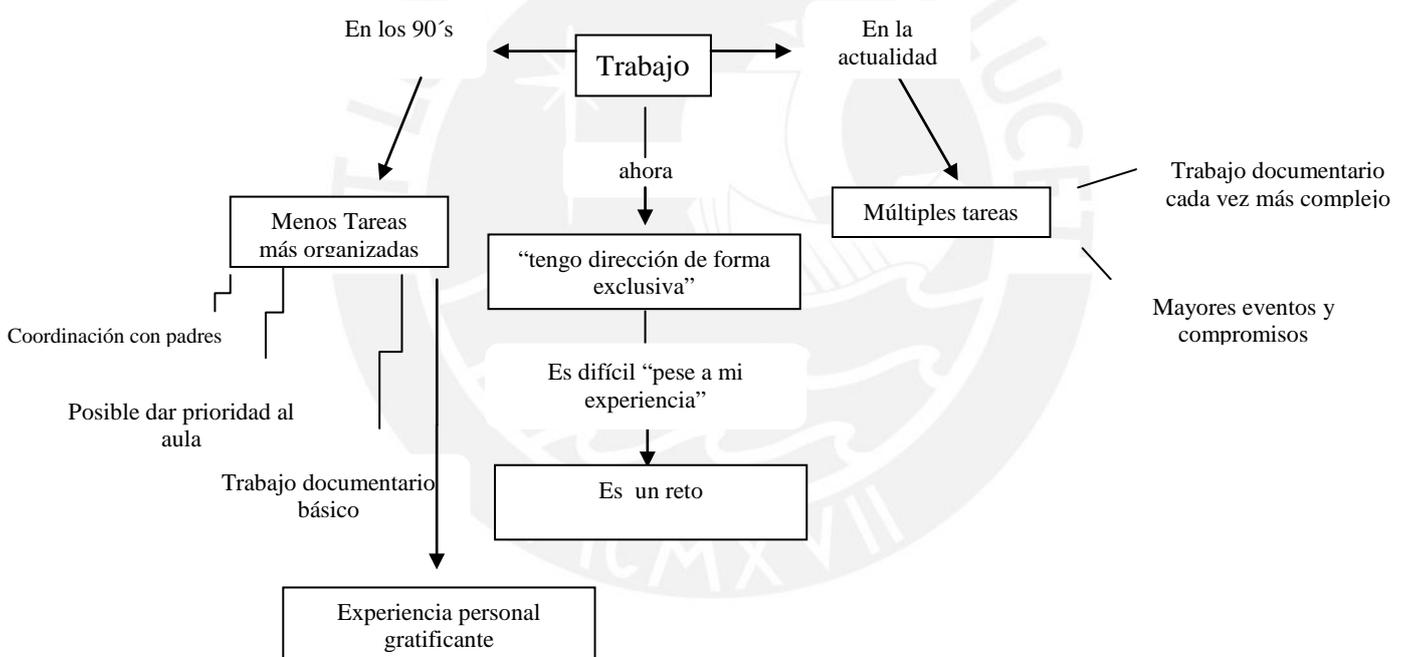


Gráfico 42 Caso 6 (ID-E6) “El trabajo en esa época era más organizado que en la actualidad”
Elaboración propia

La informante presenta aspectos interesantes que nos permiten tener otro tipo de mirada en la investigación, pues sus aportes nos posibilita comparar lo que, desde su experiencia, percibe como similar o diferente con respecto a las características del trabajo en sí mismo.

Ella señala que, considera que el cargo de docente directivo en los últimos años es mucho más sobrecargado por las múltiples tareas. Agrega que ahora que ella ya es directora de forma exclusiva siente que se hace difícil tener un buen desempeño pese a su experiencia debido a la sobrecarga laboral, por tanto; su trabajo constituye un reto, a diferencia en cuanto a su percepción de “experiencia gratificante” en los años 90’s cuando sentía que las tareas eran más posibles de ser organizadas. Al respecto, Dawis y Lofquist, (1984 citados por Cavalcante 2004) en su Teoría de ajuste en el trabajo señalan que el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal.

Sin embargo, llama la atención que la entrevistada no llegue a calificar como una experiencia insatisfactoria su desempeño actual, por el contrario la califica como “un reto” pese a reconocer que es un trabajo complejo.

Una probable respuesta a esta situación es que la misma actualmente solo cuanta con la Dirección de forma exclusiva y esto le posibilita percibir su puesto como un cargo difícil pero posible de desarrollar. Por otro lado, otra razón de peso podría ser que la misma no llegó a experimentar sensaciones de frustración cuando atravesó la experiencia de docente directivo.

Si atendemos a la Teoría de los eventos situacionales desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992, citado por Cavalcante 2004) podría asumirse que la experiencia previa de satisfacción en el cargo de docente directivo en la informante posibilita una respuesta emocional positiva ante la nueva situación. La experiencia de satisfacción positiva entonces viabilizaría enfrentar situaciones difíciles con una mirada de mayor aceptación.

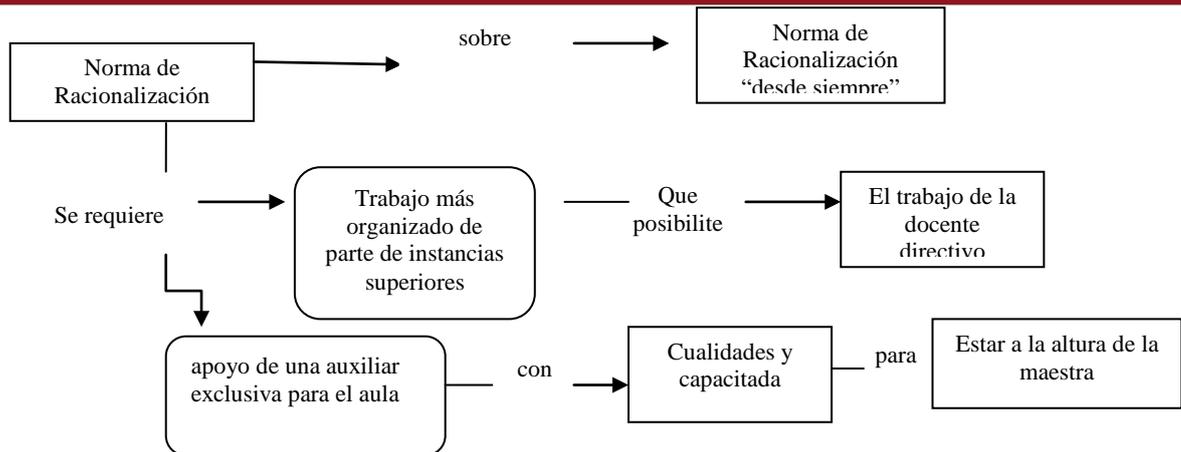


Gráfico 43 Caso 6 (ID-E6): Norma de Racionalización
Elaboración propia

Si bien es cierto, la informante manifiesta, con respecto a la Norma de Racionalización (MINEDU 2011), que su aplicación en la práctica es compleja, la misma muestra una actitud de aceptación tácita de la misma, alcanzando aportes que tienen que ver con la posibilidad de que:

- Los estamentos superiores organicen mejor su trabajo para no perjudicar a las docentes directivos.
- Se cuente con el apoyo en la sección de la docente directora de una auxiliar debidamente capacitada para cubrir los vacíos que pueda dejar la profesora titular cada vez que tenga que realizar labores de Dirección. Recomienda que se requiere que la auxiliar deberá tener cualidades particulares y además “estar a la altura de la maestra”.

Probablemente la apreciación de la entrevistada se vea en cierta medida condicionada por el tiempo que lleva en cargos directivos, pues, en su discurso, la misma señala que esta norma se viene aplicando “desde siempre” aceptando de modo implícito la inamovilidad de la norma, sin que esta aceptación denote alguna percepción de satisfacción ante la misma.

“Bueno, así con tantas salidas..., yo pienso que si las autoridades, el Ministerio, la UGEL, serían más organizadas, más planificadas, podría llevarse a cabo, de repente también con menos secciones lógicamente. Porque la norma está desde siempre... pero pienso que adicional deben..., bueno, en la actualidad ver que un personal auxiliar esté en forma permanente, sea cualquier colegio que tenga una encargatura “haiga” un personal auxiliar (...) entonces, permanente (...) Y, lógicamente, aparte de tener los estudios, pienso que la auxiliar debería tener cualidades, la capacidad de poder afrontar con los niños, porque los niños, si bien es cierto la responsabilidad es de la maestra, ¿no? Pero esa auxiliar tiene que ser... Para que pueda estar digamos, de alguna manera a la altura de la maestra (...)” ID-E6

Al respecto, si analizamos, desde una perspectiva teórica explicativa de la actitud de la entrevistada, encontraremos que según Herzberg “et al” (1959) un factor de contenido que supone ausencia de satisfacción es el trabajo rutinario, aspecto que bien podría explicar las apreciaciones de nuestra informante.

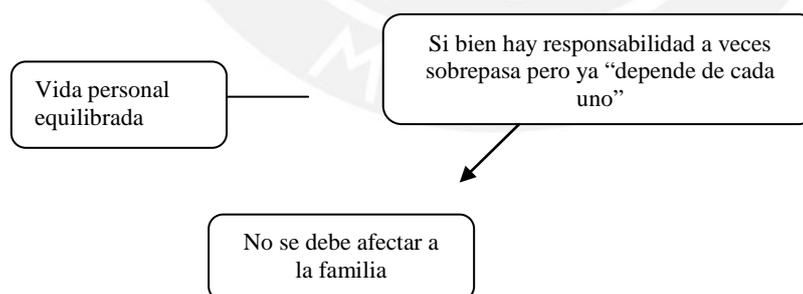


Gráfico 44 Caso 6 (ID-E6): Vida personal equilibrada
Elaboración propia

Alcanzar el equilibrio entre el aspecto profesional y el personal es un aspecto que, para nuestra informante” constituye un discurso de valor para no afectar a la familia. También presenta un discurso interesante con respecto al factor de responsabilidad y la vida personal.

Para Locke (1984, citado por Cavalcante 2004), Haciendo referencia al concepto de discrepancia, señala que uno de los factores subjetivos que son determinantes críticos de la satisfacción laboral, es el grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo. En este caso, nuestra informante deja en evidencia que para ella mantener una vida personal equilibrada, que no afecte a la familia pese a las responsabilidades con el trabajo. Ella narra una experiencia que evidencia mejor su razonamiento.

“(...) recuerdo cuando yo iba a dejar el colegio la encargatura, Entonces, yo tenía que dejar todo en orden (...) entonces, me acuerdo que un domingo yo hice la asamblea, la reunión era en la mañana, y terminamos y a las 11, 12, ya nos despedimos y entonces yo le digo a la profesora que se iba a quedar encargada “¿vamos? – No, yo me voy a quedar un ratito todavía-”, entonces yo me fui a mi casa y a las 7 de la noche se aparece el esposo de la profesora en mi casa diciendo que no había llegado. “Pero qué raro”, y así que por favor, como él no conocía el colegio, tuve que salir y (...) vi la luz prendida, “qué raro”. Y abro la puerta y la veo a ella sentada así, con los papeles, avanzando, entonces, “Eliana ¿qué haces?” la señora de la APAFA le había pedido por favor que le ayude a pasar los recibos, que le ayude y no sé qué tanto. (...) la señora tenía hijos pequeños, su esposo entró y lo único que yo sé es que se miraron y ya pues, entonces, yo decía a tal grado (...) Si bien es cierto, la responsabilidad y todo a veces, como te digo, sobre pasa, pero ya depende de cada uno. ID-E6

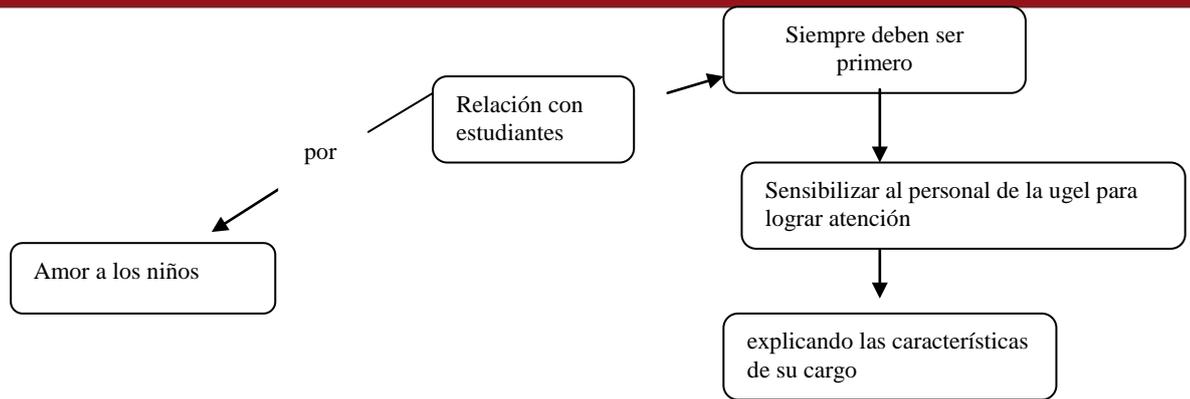


Gráfico 45 Caso 6 (ID-E6): “tenía que sensibilizar al personal de la UGEL con mis niños para que me atiendan”
Elaboración propia

La entrevistada, al detallar aspectos referidos a su relación con sus estudiantes cuando ostentaba el cargo de Docente directora, manifiesta una tendencia firme a señalar que su prioridad siempre fueron los estudiantes de su sección. Señala que el amor a sus niños la llevaban a explicar y sensibilizar en las oficinas de la UGEL su situación particular que la motivaban a realizar gestiones en el tiempo reducido y no abandonar con frecuencia su aula.

“(…) bueno, no estaba en la mañana, ¿no? Y después casi todas las gestiones la tenemos en la tarde, ¿no? Esporádicamente, había algo, pero generalmente más primaba mis niños, ¿no? Que era lo que más..., y como eran pocas ocasiones, y no tan seguido como ahora, de repente que también podía, de alguna manera, balancear, ¿no? Entonces, en la UGEL, como yo te contaba la vez pasada, siempre decía, “me tiene que atender, porque yo no puedo dejar a mis niños”, o sea, yo llegaba al extremo de sensibilizar a la persona que me atendía, porque hay de todo. Entonces, decirles, “¿sabe qué? Yo por ningún motivo puedo dejar a mis niños, son niños pequeños y no sé si usted me atiende, de lo contrario regreso otro día, pero en la tarde”, es un poco que trataba de..., por ese lado.” (IB-E6)

Según (Asher, 1971) y varios otros autores señalan que el compromiso pedagógico constituye una fuente de Satisfacción laboral docente. Fink y Hill (1986), agregan que una gran cantidad de docentes sienten que crecen personalmente en la misma medida en que lo hacen sus alumnos. Estos argumentos podrían explicar la intención de nuestra informante de sensibilizar a las personas a fin de que la ayuden o contribuyan a permanecer el mayor tiempo posible con sus pequeños alumnos.

Altamirano, Segura y Vera (2006) señalan en cuanto a la relación personal profesor alumno, que “el peso del componente relacional es muy fuerte, la relación constituye, posiblemente el recurso fundamental a la hora de trabajar con niños(as) pequeños. Este aspecto, podría constituir una motivación intrínseca adicional que posibilite la percepción de satisfacción.

4.7. ANÁLISIS TRANSVERSAL DE LOS RESULTADOS

A continuación, presentamos los resultados de los casos comparados de modo transversal evidenciando las constantes o diferencias que encontramos. Para mayor comprensión presentamos un cuadro que grafica la forma en que establecemos estas relaciones (Anexo 6).

Los resultados comparativos se exponen desde dos ámbitos: Factores Motivadores o de contenido y Factores de contexto laboral.

4.7.1. Factores Motivadores o de Contenido:

Los hallazgos en este ámbito son recurrentes y similares en la mayoría de los casos estudiados. Sobre todo en lo referido a las percepciones iniciales con respecto al puesto, como: crecimiento personal, relacionado a la oportunidad para enfrentar retos y contribuir con su institución. Se agrega a esto, la posibilidad de aprender temas de gestión administrativa e institucional. Adicionalmente, en el caso de una docente directora, se encontró que consideraba que el cargo le ofrecía oportunidades para mejorar su estatus y establecer relaciones socio laborales a favor de su desarrollo profesional. Sin

embargo, esta tendencia, según lo narran, va perdiendo fuerza debido a aspectos que se presentan según van transcurriendo más tiempo en el cargo.

4.7.2. Factores de Contexto:

Las informantes mostraron de modo recurrente tendencia hacia la insatisfacción laboral en este ámbito y sus principales argumentos fluctúan entre la ausencia de reconocimiento social y salarial, maltrato por parte de las entidades superiores y la sobrecarga laboral al tener que ejecutar doble función (el de docente y el de directora de forma paralela), como consecuencia de ambos aspectos se presentan otros estados como malestar y preocupación por pérdida de contacto con los estudiantes, algunas dificultades en el clima laboral, salud y vida familiar perjudicada. Todas las entrevistadas identifican a la Norma de Racionalización como aspecto determinante de su situación, sin embargo, en su mayoría la aceptan y dan, aportes para que su aplicación sea, en sus términos, más viable. Sólo una informante manifiesta de modo más firme su rechazo a la Norma en cuestión y su consecuente inviabilidad. En el caso de las demás informantes, pese a que, señalan su preocupación por el poco tiempo disponible para atender y conocer a los estudiantes a su cargo, plantean de forma paralela la necesidad de que la Norma brinde posibilidades para que sea una auxiliar capacitada la que asuma el aula de modo permanente y de este modo posibilitar que las encargadas en la Dirección se dediquen de forma exclusiva a este cargo. De ellas, una informante señala de modo más directo que el puesto podría ser más gratificante si sólo se dedicase a la gestión de la escuela y no al aula de forma paralela. Se hace interesante mencionar lo que señala nuestra última informante (ID-E6) cuando asevera que ahora que es Directora con puesto y funciones considera que su labor antes era más gratificante pues el trabajo era menos demandante y con posibilidades de una mejor organización.

CONCLUSIONES

Al hacer una revisión de las diferentes subcategorías incluidas en la dimensión de factores de contenido y de contexto se determinó lo siguiente:

1. Las percepciones de satisfacción laboral de las docentes directivos tienden a manifestarse inicialmente estimuladas de forma intrínseca por el puesto en cuanto asumen el cargo. Estas percepciones, tienen que ver con las oportunidades que tienen para asumir retos y aprender competencias de gestión directiva dando por descontado su seguridad, valoración y respeto hacia sí mismas con relación a su trabajo como docentes.
2. Una vez en el cargo, se presentan serios indicios de insatisfacción laboral en lo referido a la ausencia de reconocimiento social e incluso maltrato por parte de las entidades educativas superiores.
3. Las condiciones de trabajo y la sobrecarga laboral relacionados a los factores de contexto laboral, son subcategorías que crea insatisfacción laboral en las docentes directoras. las razones se derivan de la Norma de Racionalización que en buena cuenta tiene que ver con el contexto político administrativo que norma la labor de la docente directivo.
4. La subcategoría referida al salario también ocasiona percepciones de insatisfacción laboral en las docentes directivos, en gran medida debido al Régimen laboral de la Ley del Profesorado al que pertenecen y que no reconoce la jornada de trabajo del cargo directivo en términos de remuneración. Sin embargo, también se encontró que las docentes directivos pertenecientes al Régimen laboral de la Carrera Publica Magisterial muestran insatisfacción económica por considerar que su

remuneración es aún ínfima pese a que las mismas perciben una remuneración adicional por las funciones de dirección.

5. Las relaciones con colegas y subalternos genera en la mayoría de los casos percepciones de insatisfacción laboral. Cabe resaltar que en muchos casos existe tensión en las relaciones debido a la sensación de que el puesto no les otorgaría la autoridad suficiente sobre las demás docentes. En cuanto a las relaciones con otros directivos, existen percepciones de insatisfacción pues las entrevistadas se sienten desvaloradas por directores con puesto y funciones quienes consideran que sus labores son menos complejas debido a que la institución que lideran cuenta con menos de siete secciones a dirigir desvirtuando el hecho de que las docentes directoras también asumen una sección.
6. Las relaciones con alumnos de la sección a cargo de la docente directora también es una subcategoría en la que se ha encontrado indicios de insatisfacción laboral. Esta situación se da como consecuencia del distanciamiento con los alumnos y alumnas de la sección al tenerse que priorizar labores administrativas y de gestión institucional propias del cargo directivo.
7. Del análisis de los resultados se halló influencia desfavorable en los factores asociados a la satisfacción laboral docente, tales como: vida personal y familiar. Adicionalmente se encontró que en algunos casos se ve afectada la salud de las docentes directoras a raíz de la sobrecarga laboral que su puesto demanda.
8. Finalmente, se halló la existencia de una institución que contando con 9 aulas aun sigue siendo considerada por la UGEL 07 como un colegio sujeto a la Norma de Racionalización, negando la posibilidad de que se cree un puesto y presupuesto para el cargo exclusivamente Directivo.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el trabajo de investigación se puede formular las siguientes recomendaciones.

1. Las categorías tratadas en el presente trabajo serán fuente de conocimiento para mejorar las percepciones de satisfacción laboral de las docentes directivos con sección a cargo.
2. Se recomienda a su vez la elaboración de más investigaciones cualitativas inspiradas en el enfoque The Grounded Theory sobre el tema de satisfacción laboral de los docentes directivos de otras realidades de nuestro país a fin de complementar el trabajo realizado.
3. Se puede también aplicar el estudio tomando en cuenta las categorías y subcategorías presentadas adicionando otras técnicas como la observación, el focus group o encuestas a fin de poder profundizar el tema.
4. Una investigación comparativa entre las percepciones de satisfacción laboral entre directores y los docentes directivos que cumplen sólo funciones es otra posibilidad para complementar el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALTAMIRANO, L., SEGURA, S., Y VERA, G. (2006). Educación inicial ayer y hoy. Retos que debe afrontar en los próximos años. *Umbral. Revista de Educación Cultura y Sociedad. FACHSE (UNPRG)*. Lambayeque. Año VI N° 11-12, Agosto 2006 pp. 124-136. Recuperado de <http://portal.fachse.edu.pe/sites/default/files/U1112-a19.pdf>
- ALVAREZ, D. (2007). Satisfacción y fuentes de presión laboral en docentes universitarios de Lima Metropolitana. *Universidad de Lima* – (Nro. 10), pp. 49-97.
- ARREDONDO, M. (2000). Complejidad de la Satisfacción Laboral. *Signo educativo*. Año 14, (Nro. 137), 23.
- ATALAYA PISCO, M. (1999). *Satisfacción Laboral y Productividad*. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Año III, Número 5. pp. 47-76.
- CABANILLAS, M. (2005). Directores de colegios públicos: necesaria evaluación: *Partido Aprista Peruano*. Recuperado de <http://www.apra.org.pe/noticias.asp?ld1=1>
- CARBONELL, M. (2011). Disposición de los docentes hacia la comunicación con el estudiantado en un policlínico universitario. Recuperado de http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol15_9_11/san02911.htm
- CASTEL, R. (1996). Work and usefulness to the world. *International Labour. Review*. Vol.135 (6), 615-622. Retrieved July 01, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 13535691).

- CAVALCANTE, J. (2004) *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias Públicas*. Tesis doctoral Programa de Doctor at qualitat y processos de innovación educativa. Bahía: Universidad Autónoma de Barcelona.
- CONSEJO CONSULTIVO DEL PREAL. (2006). *Cantidad sin Calidad: Un Informe del Progreso Educativo en América Latina*. Santiago de Chile: PREAL.
- CIAMPA, D. (1993). *Calidad total: guía para su implantación*. Wilmington, DE : Addison-Wesley Iberoamericana.
- CHIANG, M. (2004). *Relación Entre Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral en Grupos de Profesores y/o Investigadores Universitarios*. Recuperado de http://www.cibernetia.com/tesis_es/CIENCIAS_ECONOMICAS/ORGANIZACION_Y_GESTION_DE_EMPRESAS/GESTION_DE_RECURSOS_HUMANOS/1
- CREAMER, D.; BROWN, B.; HARVEY, H.; JANOSIK, S.; KUSUM, S. (2000) *Job Satisfaction Of Community College Chairpersons Jutta Green Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Policy Studies*. Retrieved July01, 2008.
<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-12072000->
- DE KETELE, J, Y ROEGIERS X. (1995). *Metodología para la recogida de información*. Madrid: Editores La Muralla
- DIAZ, M. (1990). *Estudio De la Satisfacción laboral profesional en educadores de Párvulos*. Tesis para optar el título de Licenciado en Ciencias de la Educación. Santiago, Chile
- EGG, A. (1996). *Técnicas de Investigación social*. Acerca del conocimiento y del pensar científico. Buenos Aires: Lumen.
- FERNÁNDEZ (2007). *Investigación Cualitativa Retos Y Dificultades De Aplicación A La Realidad Educativa Peruana II*. Congreso Internacional III. Congreso Nacional de Educación. Consulta Octubre 2008.

- http://www.progresoperu.org/betaweb/articulos/Ponecia_UCV_2007_Teresa_Fernandez.pdf
- FRIESEN, D., HOLDAWAY, E. A. y RICE, A. W. (1983). *Satisfaction of school principal with their work. The Alberta Journal of Educational Research.*
- GALAZ, J. y CONTRERAS, P. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una Universidad Estatal Pública: La realidad institucional bajo la lente del Profesorado.* Consulta Agosto 14, 2008.
- http://books.google.com.pe/books?id=hKmb1yH1_6gC&printsec=frontcover&dq=satisfaccion+global&source=gbs_summary_r&cad=0#PPA10.M1
- HEAN, S. y GARRET, R. (2001) Sources of job satisfaction in Science secondary School Teachers in Chile. *Compare: A Journal of Comparative and International Education* . Vol. 31, Iss. 3, 2001.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., Y SNYDERMAN B. (1959). *Motivation to work.* New York: Wiley.
- IVANCEVICH, J., LORENZI, P., SKINNER, S., Y CROSBY, P., (1996). *Gestión, Calidad y Competitividad.* Madrid. Irwin
- LAWLER, E.E. (1973): *Motivation in Work Organizations.* [The Worklife Report](http://search.proquest.com/docview/205251233?accountid=28391).9(3), 20-20. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/205251233?accountid=28391>
- MANRIQUE, A. (2011). *Sistematización de modelos de gestión educativa de los gobiernos regionales de San Martín, Arequipa y la Libertad*
- MAYO, E (1990). *The human problems of an industrial civilization.* New York: Editorial Mc Millan.
- MINEDU: MINISTERIO DE EDUCACION PERUANO (2011). *Decreto Supremo N° 005-2011-ED.*
- MINEDU: MINISTERIO DE EDUCACION PERUANO (2008). *Estudio cualitativo de carácter etnográfico realizado por la Unidad de Medición de la Calidad Educativa (UMC)*

- MINEDU: MINISTERIO DE EDUCACIÓN PERUANO (2003) Ley General de Educación N° 28044
- MINEDU: MINISTERIO DE EDUCACION PERUANO (1985).Ley del Profesorado N°24029
- MORENO, M. RIOS, M. CANTO, R.SAN MARTIN, J. PERLES, F. (2010). Satisfacción Laboral y Burnout en Trabajos poco cualificados: Diferencias entre sexos en población Inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 26 (N°3), pp. 255-265. doi: 10.5093/tr2010v26n3a8
- OLLARVES, Y. (2004). *Cultura organizacional y propiedades motivantes del puesto de trabajo en una institución de educación superior* [en línea] Base de datos. Investigación y postgrado. Disponible en Redalyc. Consulta mayo 08, 2008.
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=65821106&iCveNum=0>
- PEIRÓ, J. y PRIETO, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis psicológica.
- QUEEN, F. (2000). *The Principles and practice of Nurse Education*. London: Nelson Thornes Ltd.
- ROBBINS, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Prentice Hall.
- ROJAS, J. (1995). *Satisfacción laboral en una muestra de profesores de educación diferencial de la Comuna de Ñuñoa*. Tesis para optar el grado de magister en Educación Especial. Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile
- SAENZ, O. Y LORENZO, M. (1993). *La Satisfacción del Profesorado universitario*. Informe de una Investigación realizada en la Universidad de Granada. España
- SEASHORE, S. y TABER, T. (1975). *Job satisfaction indicators and their correlates*. [American Behavioral Scientist].doi: [10.1177/000276427501800303](https://doi.org/10.1177/000276427501800303)
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park: Sage.

TEZANOS, José Félix (s/f). *Satisfacción en el trabajo y sociedad industrial una aproximación al estudio de las actitudes hacia el trabajo de los obreros industriales madrileños.*

Consultado: Junio 25, 2008. http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/REIS_022_04.pdf

UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL N°07 DE LIMA

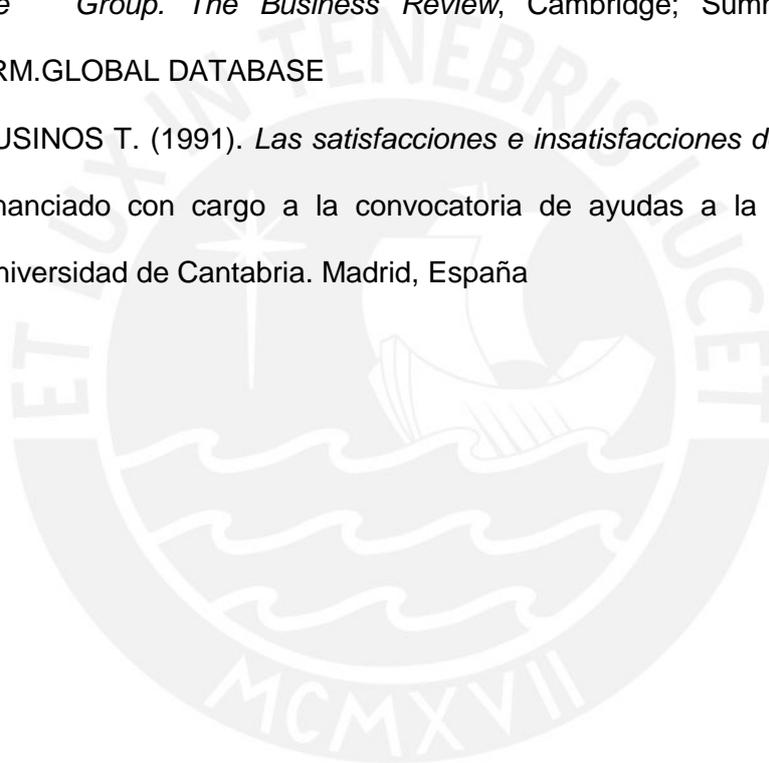
UNESCO (2005). *Condiciones de trabajo y salud docente.* Santiago de Chile: OREALC.

YUAN-DUEN, L. Y HUAN-MING, C. (2005). *Study of a Taiwanese Public Listen Electric Wire and Cable Group.* *The Business Review*, Cambridge; Summer 2007; 7, 2.

ABI/INFORM.GLOBAL DATABASE

ZUBIETA, J. Y SUSINOS T. (1991). *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes.*

Estudio financiado con cargo a la convocatoria de ayudas a la investigación del C.I.D.E. Universidad de Cantabria. Madrid, España





Anexo 2: Instrumento

Entrevista semi-estructurada a Docentes - Directivos

DISEÑO DE ENTREVISTA

Intereses en juego que se presentan en el proceso de elección de la Directora encargada de la Institución Educativa Inicial

1. Objetivo

Lo recabado en las entrevistas permitirá recopilar información que nos acercara a la situación de las Docentes – Directivos y su proceso de elección.

2. Proceso de la Entrevista

- Tiempo: 30 minutos
- Entrevistadas: 3 docentes
- Lugar: Dirección de la Institución Educativa.

3. Estructura de la Entrevista

- Fecha: No formal
- Hora: A tratar
- Sitio específico: Dirección de la IEI
- Datos generales
- Introducción
- Características de la entrevista

4. Tópicos:

- I. Proceso de elección de la Dirección con sección a cargo en la Institución.
- II. Ventajas y desventajas de asumir la Dirección con sección a cargo.
- III. Funciones de la Docente – Directivo
- IV. Relaciones con colegas, Padres de Familia y alumnos de la sección a cargo
- V. Supervisión

Guía de Entrevista Semi Estructurada

Intereses en juego que se presentan en el proceso de elección de la Directora encargada de la Institución Educativa Inicial

Fecha:

Hora:

Sitio específico:

Datos generales de la entrevistada

Nombre:

Edad:

Cargo actual:

Años de servicio en la Institución:

Tiempo de experiencia como Docente – Directivo:

Régimen Laboral:

Introducción

Lo recabado en las entrevistas permitirá recopilar información que nos acercara a la situación de las Docentes – Directivos y su proceso de elección.

Características de la entrevista

Se hace necesario señalar que las entrevistas fueron originalmente diseñadas para no conocer los intereses en juego que se dan en el proceso de elección de la Directora y que es a raíz de la aplicación de las primeras tres entrevistas y de los resultados, que se optó por emplearlas nuevamente para la aplicación de las tres nuevas entrevistadas a fin de acercarnos a la realidad de las percepciones de Satisfacción Laboral de las Docentes – Directivos entrevistadas. La información de las entrevistas son confidenciales. Teniendo un tiempo aproximado de 45 minutos cada una.

Tópicos

- I. Proceso de elección de la Dirección con sección a cargo en la Institución.
 - ¿Cómo es que Ud. asume el cargo de Directora con sección a cargo en su Institución?
- II. Logros y dificultades.
 - ¿Qué ventajas y desventajas encuentras en tu cargo como Docente – Directivo?
- III. Funciones de la Docente – Directivo.
 - ¿Cómo organiza Ud. su tiempo en el cumplimiento de sus funciones como Docente y Directora?
- IV. Relaciones con personal, Padres de Familia y alumnos de la sección a cargo.
 - ¿Cuál es el tipo de relación que Ud. mantiene con el personal, Padres de Familia y alumnos de su aula?
- V. Supervisión
 - Si Ud. no cumple con sus funciones, ¿Qué obtiene de sus superiores?
 - Si Ud. cumple eficientemente con sus funciones, ¿Qué obtiene de sus superiores?

Anexo 3. Categorización de las entrevistas

Entrevistada. ID-E6

Fecha: Martes 11 de Setiembre 2012

Hora: 1.00 pm

Entrevista	CATEGORÍAS
<p>ID-E6:</p> <p>¿CÓMO ES QUE UD. ASUME EL CARGO DE DIRECTORA CON SECCIÓN A CARGO EN SU INSTITUCIÓN?</p> <p>Ya, mira, en mi caso, te voy a contar que a mí me impusieron, no fue voluntario. Yo sinceramente te diré que así me lo impusieron, porque en aquel entonces la otra profesora, o sea, tenía un menor grado de estudios y entonces la especialista de nivel dijo, “¿sabes qué? Tú te haces cargo de la dirección”, incluso el primer año que fue el 90, tanto así, que me mandó a hacer el sello, o sea..., y me dijo, “tú te vas a este colegio, un colegio nuevo, y te haces cargo”.</p> <p>Entonces, yo pues..., te imaginarás..., era un poco de temor, porque el enfrentarse a algo que no conoces y entonces..., “no vas a aprender y esto es así”, y como no había quién, había que hacer las gestiones del colegio y todo. Entonces, fui aprendiendo, no sé, eso es algo que realmente..., este..., le agradezco al especialista de aquel entonces, ¿no?, porque realmente por ella pues..., así me empujó, como se dice.</p> <p>¿QUÉ VENTAJAS Y DESVENTAJAS ENCUENTRAS EN TU EXPERIENCIA COMO DOCENTE CON SECCION A CARGO?</p> <p>Ya, bueno, la ventaja es justamente el aprender, ¿no? Es el mensaje que tuve en lo que es gestión.</p> <p>Bueno, que también fui creciendo personalmente y digamos, la superación que ya vas tratando tú misma de poder aprender cada vez más, de buscar capacitaciones en gestión que no las había hecho, entonces, me motivé con tal de hacer un trabajo</p>	<p>Cargo Impuesto</p> <p>Temor</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Agradecimiento por oportunidad</p> <p>Aprendizaje en gestión.</p>

<p>bueno. Yo sabía que solamente estaba encargada, o sea, sabía que mi prioridad eran mis niños, eso sí lo tenía muy en claro.</p>	<p>Condiciones de trabajo</p>
<p>¿Y ENCONTRABA UD. DESVENTAJAS EN EL CARGO?</p>	<p>Coordinación con instancia superior (UGEL)</p>
<p>Umm..., de repente, porque sí, de repente había como..., podría ser que salía una reunión extra en la mañana y yo pues, dejaba de ir a esa reunión, porque mi prioridad eran los niños. Y solamente me acuerdo que en el colegio había una sola auxiliar, una sola auxiliar y la auxiliar rotaba, o sea, lógicamente cuando yo tenía..., o sea, ya como en las reuniones había un cronograma y todo, bueno, en esa oportunidad sí se quedaban. Entonces, pero dejando mi programación, todo... eso sí, felizmente la auxiliar que tenía bueno, tenía un estudio, ¿no? Entonces ya me dejaba, pero por ese día, qué se yo, pero sí yo recuerdo claramente que mi prioridad eran los niños. ¿Y</p>	<p>Prioridad: niños del aula a cargo</p>
<p>ECONÓMICAMENTE HABIAN VENTAJAS O DESVENTAJAS?</p>	<p>Salario reducido Jornada laboral</p>
<p>Económicamente, bueno, entonces yo pertenecía a la Ley del Profesorado y no había reconocimiento económico por la Dirección, el pago era por profesora nada más. Ahí, este.... [Sonríe] como que no.... Porque el tiempo de trabajo es de 40 horas ¿no? Igual que ahora, y bueno, no.</p>	
<p>¿CÓMO ORGANIZABA UD. SU TIEMPO EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES COMO DOCENTE Y DIRECTORA?</p>	<p>Reuniones en UGEL programadas</p>
<p>Ya, normalmente yo hacía la gestión en el turno tarde, entonces, las reuniones que había a nivel de inicial, como era una vez al mes, era la única vez que..., bueno, no estaba en la mañana, ¿no? Y después casi todas las gestiones la tenemos en la tarde, ¿no? Esporádicamente, había algo, pero generalmente más primaba mis niños, ¿no? Que era lo que</p>	

<p>más..., y como eran pocas ocasiones, de repente que también podía, de alguna manera, balancear, ¿no? Entonces, en la UGEL, como yo te contaba la vez pasada, siempre decía, “me tiene que atender, porque yo no puedo dejar a mis niños”, o sea, yo llegaba al extremo de sensibilizar a la persona que me atendía, porque hay de todo. Entonces, decirles, “¿sabe qué? Yo por ningún motivo puedo dejar a mis niños, son niños pequeños y no sé si usted me atiende, de lo contrario regreso otro día, pero en la tarde”, es un poco que trataba de.., por ese lado.</p>	<p>Trabajo de sensibilización con trabajadores de la UGEL.</p>
<p>Yo pienso que últimamente más bien, sale una reunión, sale otra, entonces, yo misma ahora que estoy nombrada y sin aula digo que no se podría, si yo normalmente estoy acá..., porque es mi responsabilidad, la directora es la responsable, entonces, evito de salir mucho, ¿no? Muy pocas veces salgo. Entonces, lo necesario para hacer, porque ahora sí hay gestiones que hay que hacer, o envío a otro personal. Entonces, lógicamente no voy a dejar algunas para la tarde que a veces se atienden sólo en la mañana, pero sí realmente el trabajo de ahora de las Directoras con sección que tienen..., y lo he pasado yo, entonces, es más fuerte, muchas cosas a última hora que te piden hacer, sí pues es más fuerte.</p>	<p>Actualmente: Múltiples labores (reuniones)</p>
<p>¿QUÉ REQUERIRIA HACER UNA DIRECTORA CON AULA A CARGO ENTONCES?</p>	<p>Trabajo actual de docentes directivos es recargado</p>
<p>Yo pienso que la organización, bueno..., ser puntual con una misma, la puntualidad. Creo que el amor a los niños más que nada, eso te motiva a que a veces..., yo sé de Directoras [con sección] que tratan,,...no sé si cabe o lo podría mencionar, pero a veces ocurre que se justifica con la encargatura o con el cargo que uno tenga para poder a veces salirse fuera del lugar. Y uno debe de cumplir, ¿no? Yo pienso que eso es por amor a</p>	<p>La docente directivo actual requiere cualidades como puntualidad y amor a los niños</p>

los niños, porque si tú tienes amor a tus niños, o sea, no vas a engañar, como se dice. O sea, si estoy saliendo dejando a mis niños es por algo muy urgente que realmente me necesitan, porque es la gestión, no aprovechar como a veces ocurre. Entonces, por ese lado, ¿no?

¿CUÁL ES EL TIPO DE RELACIÓN QUE UD. MANTIENE CON EL PERSONAL, PADRES DE FAMILIA Y ALUMNOS DE SU AULA?

Umm..., este..., te diré que a lo largo de la trayectoria..., yo tengo que dar gracias a Dios, porque el personal con el que he contado y cuento ahora, bueno, es un nuevo personal que tengo, tiene la disposición y eso es de persona. O sea, yo decía a las chicas “¿saben qué? Esto ese ha presentado y tenemos que reunirnos” y esperábamos para poder preparar o trabajar. Te puedo decir que casi no, o sea, todo está en organizar, ¿no? Entonces, bueno y también como te digo en la persona que tenga la vocación de servir.

Además, no era algo que imponía, sino algo más bien democrático, que es mi punto de ver siempre y algunos me han dicho que..., bueno, no es bueno la democracia, pero pienso que sí, porque lo hacen con gusto, o sea, no están obligadas a hacer trabajos... qué se yo, entonces, eso hace que sea más fructífero, lo que uno quiera hacer.

Me recuerdo, no sé si esto cabe.., me recuerdo cuando yo iba a dejar el colegio la encargatura, en aquel entonces se manejaba libro de caja, libros de caja que nos lo firmaba pues la directora, era responsable, el tesorero y el presidente. Entonces, yo para venir acá tenía que dejar todo en orden, todo, entonces, justamente la tesorera...pues, yo ya le había indicado, pero no la había puesto muy bien al día, lo que son..., su función era

Relación con subordinados positiva

eso, entonces, y tenía que transferir pues también, dejarle el cargo a otra persona que se quedaba encargada, entonces, tanto así que yo le digo a la señora “bueno señora, termine de pasar los recibos todo”, entonces, me acuerdo que un domingo yo hice la asamblea, incluso para dejar a ley y, entonces la reunión era en la mañana, me acuerdo, y terminamos y a las 11, 12, ya nos despedimos y entonces yo le digo a la profesora que se iba a quedar encargada “¿vamos? – No, yo me voy a quedar un ratito todavía-”, entonces yo me fui a mi casa y a las 7 de la noche se aparece el esposo de la profesora en mi casa diciendo que Eliana no había llegado. “Pero qué raro”, y así que por favor, como él no conocía el colegio, tuve que salir y quién te dice, que yo conforme iba llegando al colegio, decía por un lado –en ese entonces no había celular, me acuerdo, no había cómo comunicarse-, pero vi la luz prendida, “qué raro”, por un lado quería que esté, porque estaba sana y sabía que no le había pasado nada, habían llamado a su familia y todo. Y abro la puerta y la veo a ella sentada así, con los papeles, avanzando, entonces, “Eliana, ¿qué haces?” la señora de la APAFA le había pedido por favor que le ayude a pasar los recibos, que le ayude y no sé qué tanto. La señorita Estela al otro día no sé qué le había pedido, que esté todo listo, porque iba la UGEL y todo. Entonces, “Eliana, pero cómo”, es que la señora tenía hijos pequeños, su esposo entró y lo único que yo sé es que se miraron y ya pues, entonces, yo decía a tal grado, o sea, a mí me parecía un extremo, porque tampoco era para quedarse hasta esa hora y preocupar a su familia. Entonces, esa anécdota siempre me queda de ella. Si bien es cierto, la responsabilidad y todo a veces, como te digo, sobre pasa, pero ya depende de cada uno.

El trabajo es exigido y hay muchas responsabilidades pero la vida personal se debe equilibrar.

EN CUANTO A PADRES DE FAMILIA, DURANTE ESE PERIODO DE TENER DIRECCION CON SECCION, ¿QUÉ

ASPECTOS O QUÉ EXPERIENCIAS TÚ RECUERDAS MÁS RESALTANTE?

Umm..., te diré que los padres en aquel entonces, comprendían, yo en ningún momento dejé eso, que a veces se quejan algunos padres así..., de los colegios que a veces tienen unas direcciones encargadas. Te dicen, “la señorita siempre tiene a cargo la dirección y no puede”, entonces, no, nunca, yo tenía reuniones periódicas y no, no, o sea, no, al menos que yo recuerde. He trabajado bastante con el comité y nunca hubo ninguna queja.

Por ejemplo, yo vi ahora que a veces para la atención a los padres..., yo en aquel entonces no entendía, yo no entendía, el horario de atención era a la hora de salida normalmente. No pues, ¿no? O sea, en el personal de ese tiempo, si hay que recibir recibía algo, algún documento recibía, y bueno, si te lo tengo que firmar ya bueno, sí podía firmar y cosas así, chiquitas. Pero ahora es diferente, los papas vienen en cualquier momento y bueno yo los atiendo porque puedo y no tengo aula.

¿Y CON LOS NIÑOS?

Ya, te diré que este..., lo que a mí más me preocupaba, como te decía, las salidas hacia fuera. Entonces, evitaba en lo posible tener salidas en algo, como te digo, que era una vez al mes que teníamos la programación de las reuniones para estar mayor tiempo con ellos y normal, ir a las visitas, hacer mis caminatas con los niños, ¿no? Y tener con ellos unas experiencias, digamos, más este..., cómo te podría explicar esto..., más cercanas, estar con ellos en todo momento, o sea, mayor tiempo posible de estar con ellos. Nunca dejé de ir a las visitas o hacer la programación que tenía listo, de repente sería,

Relación con padres de familia positiva.

Trabajo con padres de familia más exigido pero posible de atender por el cargo actual (directora sin aula)

porque no había tantas reuniones como ahora, entonces, será que empiezo a comparar cuando ahora sí están 2, 3 días seguidos de reuniones en una semana. O sea, en ese tiempo no había así. En ese aspecto trataba de... organizarme, ahora no creo que podría, sería un reto. **¿SI TUVIESE QUE**

ENFRENTAR LAS CONDICIONES ACTUALES, LO HARÍA?

Bueno, así con tantas salidas..., yo pienso que si las autoridades, el ministerio, la UGEL, serían más organizadas, más planificadas, podría llevarse a cabo, de repente también con menos secciones lógicamente. Porque la norma está desde siempre... pero pienso que adicional deben..., bueno, en la actualidad ver que un personal auxiliar esté en forma permanente, sea cualquier colegio que tenga una encargatura "haiga" un personal auxiliar, no que tenga que rotar como en aquel entonces, que cuando yo estaba rotada y bueno, no...entonces, permanente, ¿no? Que esté apoyando ahí, ¿no?. Y, lógicamente, aparte de tener los estudios, pienso que la auxiliar debería tener cualidades, la capacidad de poder afrontar con los niños, porque los niños, si bien es cierto la responsabilidad es de la maestra, ¿no? Pero esa auxiliar tiene que ser...Para que pueda estar digamos, de alguna manera a la altura de la maestra y que pueda suplir y que el padre no diga "no, ella no", o sea, una cosa así. Claro que para mí sería difícil, ¿no? Después de tanto tiempo ingresar a aula otra vez y además hacer gestión sería complicado y como ahora están las cosas, más reuniones y actividades, yo digo que no podría... Volver al aula sí podría, me tomaría acostumbrarme, pero sería un reto, pero hacer las dos cosas,[Dirección y aula] no creo.

SI UD. NO CUMPLE CON SUS FUNCIONES, ¿QUÉ OBTIENE DE SUS SUPERIORES?

Yo pienso que como en todo sitio hay de todo. Hay directoras

Mayores reuniones en la actualidad. De estar en el cargo de docente directivo "no cree que podría" o sería un reto.

Propuesta a la Norma de racionalización: Personal auxiliar capacitado que permanezca en el aula de la docente directivo.

"Hacer las dos cosas, Dirección y aula, no creo"

que yo las observo, unas que sí son responsables, se nota que quieren dar más tiempo a sus niños, como también observo o a veces, sin querer me entero de otras personas que lógicamente, utilizan, digamos, el cargo de la dirección para poder tomar tiempo, bueno, sus necesidades particulares debe ser..., entonces, me imagino que no necesariamente las encargadas, porque también hay directoras tituladas que también este..., igual, entonces, bueno, eso es lo que he observado. Yo sé que hay sanciones y procesos administrativos para la que no cumple, pero gracias a Dios no he tenido que pasar por eso.

**SI UD. CUMPLE EFICIENTEMENTE CON SUS FUNCIONES,
¿QUÉ OBTIENE DE SUS SUPERIORES?**

La UGEL tiene sus formas, o sea, si haces un buen trabajo, por ejemplo, ganas un concurso como Directora con tu personal, entonces te dan Resoluciones de Felicitación que para tu escalafón te sirve. Pero no es que te feliciten por hacer tu trabajo, sino por sobresalir.

Sanciones y procesos administrativos para directivos que no cumplen sus funciones.

Estímulos a través de Resoluciones de felicitación si se sobresale en la gestión de la Institución.

ANEXO 4: CONSOLIDACION DE CATEGORIAS

Factores de Contenido	Factores de Contexto
IA-E1	
<ul style="list-style-type: none"> - Retos - Responsabilidad - Avance y crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de reconocimiento - Malas Condiciones y excesiva cantidad de trabajo - Norma de racionalización limita el trabajo - Bajo salario - Estatus e inseguridad en el trabajo - Buena Relación con padres de familia - Relación con estudiantes afectada. - Dificultosa relación con docentes y subordinados
IA-E4	
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento relacionado con retos y oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Múltiples tareas y tiempo insuficiente - Ausencia de reconocimiento económico - Propuesta para mejorar norma de racionalización priorizando la Dirección. - Desconocimiento de los niños a su cargo
IA-E5	
<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento personal - Retos 	<ul style="list-style-type: none"> -Múltiples tareas y el tiempo - Propuesta para mejorar la norma de racionalización priorizando la Dirección. - Ausencia de reconocimiento salarial y maltrato. -Docentes que no colaboran con la Dirección. - Desconocimiento de los estudiantes de su sección

DIMENSIÓN	CATEGORÍAS	FACTORES	CITAS	SUB CATEGORÍAS
Percepciones de Satisfacción Laboral de Docentes – Directivos	<p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">INSATISFACCIÓN - SATISFACCIÓN</p> <p style="text-align: center;">↑</p>	MOTIVADORES O DE CONTENIDO	<p>“Yo creo que más que todo me ha permitido tener mejor comunicación con los padres de familia, mayor relación. O sea, yo no soy una directora “de escritorio”. Mi idea es ser más activa que las Directoras que tienen otra forma de ver las cosas, en cambio cuando estás en aula te involucras más con los papas, con los niños”. IC-E5</p> <p>“(…) los beneficios que yo he observado durante mi gestión es que de alguna manera he podido este...como se puede decir...aprender muchas cosas acerca de la parte administrativa, sobre el manejo y conocimiento de documentos, también el manejo y liderazgo con el personal (...).IA-E1</p>	<p>Avance y Crecimiento</p> <p>Aprendizaje en gestión administrativa</p>
		DE CONTEXTO LABORAL	<p>“Y te cuento más, yo trabajo de docente y de directora desde hace 16 años y hasta hace poquito, será pues...dos años más o menos... entro a la carrera (Carrera Pública magisterial) y todo ese tiempo (14 años) solo recibí sueldo de docente, tenía más horas de trabajo y sin reconocimiento... o sea, que te dan, por mes te daban S/50.00 soles.(...)“ IC-E5</p> <p>“No, ahí definitivamente no hay reconocimiento, es más, una termina gastando de su propio bolsillo diario para la institución, los trámites, los pasajes, los eventos, las reuniones, las fotocopias. Yo pertenezco a la Ley del profesorado, entonces una trabaja por amor a los niños, porque reconocimiento económico no hay para nada, solo tu sueldo de docente y punto. Encima trabajas más horas, tu jornada es de 40 horas semanales, que al final son más”. IB-E4</p>	<p>Ausencia de reconocimiento económico.</p>

ANEXO 5: Cuadro de entrevistas con categorías relevantes

Anexo 6: Matriz de Análisis transversal de los resultados

Insatisfacción – Satisfacción	SUB CATEGORIAS	CASO IA-E1	CASO IA-E2	CASO IA-E3	CASO IB-E4	CASO IC-E5	CASO ID-E6
	FACTORES MOTIVADORES O DE CONTENIDO	-Retos y Responsabilidad -Avance y crecimiento	-Retos -Avance y crecimiento	-Beneficios y crecimiento personal básico. - Mejora de estatus y jerarquía.	-Crecimiento relacionado con retos y oportunidades para poner en práctica conocimientos.	-Crecimiento personal	-Agradecimiento por el reto y la oportunidad de aprender
	FACTORES DE CONTEXTO LABORAL	-Ausencia de reconocimiento social. -Malas Condiciones y excesiva cantidad de trabajo -Norma de racionalización limita el trabajo -Bajo salario -Estatus e inseguridad en el trabajo -Buena Relación con padres de familia - Relación con estudiantes afectada. -Difícil relación con docentes y subordinados	-Ausencia de buen trato y reconocimiento. -Excesiva Carga laboral -Norma de racionalización no funciona -No existe beneficio económico -Esfuerzo por buena relación con docentes y subordinados -Regular relación con otros directivos -Malestar por alejamiento del contacto con niños -Difícil relación con padres de familia	-Estatus e inseguridad en el cargo. -Resignación ante Norma de racionalización -Trabajo recargado -Buena Relación con padres -Pérdida de contacto con estudiantes -Aspecto emocional afectado -Trabajo gratificante si sólo se trabaja en dirección	-Múltiples tareas y tiempo insuficiente -Ausencia de reconocimiento económico -Propuesta para mejorar norma de racionalización priorizando la Dirección. - Desconocimiento de los niños a su cargo. - Perjuicio en salud y vida familiar.	-Múltiples tareas y el tiempo - Propuesta para mejorar la norma de racionalización priorizando la Dirección. Ausencia de reconocimiento salarial y maltrato. -Docentes que no colaboran con la Dirección. Desconocimiento de los estudiantes de su sección. - Perjuicio en su vida familiar y salud.	-Propuesta para mejorar la norma de racionalización priorizando la Dirección. - Buena relación con docentes y subordinados - Carga laboral excesiva para las docentes directoras actuales.