



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Educación

Unidad de Posgrado

**Desempeño gerencial del director y su incidencia en la
satisfacción del personal docente de las instituciones
educativas públicas del nivel primaria del distrito de
Comas**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con
mención en Gestión de la Educación

AUTOR

Germán RAMÍREZ DÍAZ

ASESORES

José FLORES BARBOZA

Natalia RODRÍGUEZ Del SOLAR (Co-asesor)

Luis PISCOYA HERMOSA (Co-asesor)

Lima, Perú

2011



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Ramírez, G. (2011). *Desempeño gerencial del director y su incidencia en la satisfacción del personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación. Unidad de Posgrado, Facultad de Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Dedicatoria:

*A los maestros y maestras propulsores del conocimiento,
forjadores de conciencia y promotores del talento humano;
encarnados en una mujer: Nomi*

AGRADECIMIENTO

A los Maestros Sanmarquinos,
por su incansable ímpetu por la investigación,
ejemplo de generaciones, generando en mí
una actitud por la ciencia:
Dr. José Flores Barboza (Asesor),
Dra. Natalia Rodríguez del Solar,
Dr. Luis Piscocoya Hermosa.

ESQUEMA DEL CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-----------|
| DEDICATORIA: | 2 |
| AGRADECIMIENTO | 3 |
| ESQUEMA DEL CONTENIDO | 4 |
| RESUMEN | 7 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO | 10 |
| 1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA | 10 |
| 1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 13 |
| 1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 14 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN | 15 |
| 1.5. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS | 15 |
| 1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL..... | 15 |
| 1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS | 16 |
| 1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES | 16 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 17 |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 17 |
| 2.2. BASES TEÓRICAS | 20 |
| 2.1.1. GERENCIA EDUCATIVA | 20 |
| A. DEFINICIONES..... | 20 |
| B. NIVELES DE GERENCIA | 28 |
| C. CAPACIDADES GERENCIALES..... | 30 |
| 2.1.2. EL GERENTE EDUCATIVO | 33 |
| A. DEFINICIÓN | 33 |
| B. CARACTERÍSTICAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS | 35 |
| C. FUNCIONES CLÁSICAS | 37 |
| D. FUNCIONES SEGÚN HENRY MINTZBERG..... | 40 |
| 2.1.3. CALIDAD DE LOS SERVICIOS..... | 46 |

| | |
|---|-----------|
| A. NATURALEZA, IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS | 46 |
| B. ENFOQUE DE CALIDAD EDUCATIVA ORIENTADO AL SERVICIO DE LOS USUARIOS | 50 |
| C. NECESIDADES DE LOS USUARIOS DE LA EDUCACIÓN..... | 55 |
| D. SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS INTERNOS DE LA EDUCACIÓN..... | 59 |
| 2.1.4. SATISFACCIÓN DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN BÁSICA..... | 64 |
| A. SATISFACCIÓN POR LAS CONDICIONES MATERIALES | 66 |
| B. SATISFACCIÓN POR LA SEGURIDAD BÁSICA EN LA PROFESIÓN | 67 |
| C. SATISFACCIÓN POR LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL..... | 67 |
| D. SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS | 68 |
| E. SATISFACCIÓN POR EL PRESTIGIO PROFESIONAL..... | 69 |
| 2.1.5. LA GERENCIA EDUCATIVA Y LA MEJORA DEL SERVICIO EDUCATIVO..... | 70 |
| A. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO GERENCIAL PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS..... | 70 |
| B. PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO EDUCATIVO | 73 |
| C. CÓMO GERENCIAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO CON EL MÉTODO DÉMING..... | 74 |
| 2.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS | 78 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:..... | 82 |
| CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 84 |
| 3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES | 84 |
| 3.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: DESEMPEÑO GERENCIAL | 84 |
| 3.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN DOCENTE | 85 |
| 3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 86 |
| 3.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE LAS HIPÓTESIS..... | 86 |

| | |
|--|------------|
| 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA | 86 |
| 3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 91 |
| 3.5.1. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO..... | 92 |
| 3.5.2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO | 92 |
| CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS | 94 |
| 4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS | 94 |
| 4.2. ANÁLISIS CORRELACIONAL..... | 134 |
| 4.3. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS..... | 140 |
| 4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 151 |
| 4.5. ADOPCIÓN DE LAS DECISIONES | 155 |
| CONCLUSIONES | 156 |
| RECOMENDACIONES | 158 |
| BIBLIOGRAFÍA REFERIDA AL TEMA | 160 |
| BIBLIOGRAFÍA REFERIDA A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN..... | 165 |
| ANEXO Nº 01: CUADRO DE CONSISTENCIA | |
| ANEXO Nº 02: MATRIZ PARA ELABORAR EL CUESTIONARIO | |
| ANEXO Nº 03: CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA | |
| ANEXO Nº 04: VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE: DESEMPEÑO GERENCIAL | |
| ANEXO Nº 05: VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN DOCENTE | |
| ANEXO Nº 06: CORRELACIONES DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE SEGÚN SATISFACCIÓN DOCENTE | |

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general, determinar la incidencia del desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria del distrito de Comas en la satisfacción del personal docente. Es un tipo de investigación correlacional.

Para la colecta de datos se aplicó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario que fue aplicado a una muestra representativa de docentes (295) de 16 instituciones educativas, cuya información permitió probar las hipótesis planteadas mediante el modelo de regresión lineal múltiple.

Como parte del estudio se encontró, que existe mayor correlación moderada, positiva y significativa entre la satisfacción docente y las funciones decisorias (0,68), que con las funciones interpersonales (0,64) y las funciones informativas (0,61). Asimismo, se encontró que el 45% de la variación de la satisfacción docente es explicada por las variables predictoras (funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisorias).

Los resultados confirman la hipótesis general: El desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria del distrito de Comas inciden significativamente en la satisfacción del personal docente. Debido a que la prueba de hipótesis concluye que $P=0,000 < 0,05$.

Se concluye además, que los indicadores que inciden significativamente en la variable dependiente satisfacción docente, son: Representación, Liderazgo y Enlace de las funciones interpersonales; Difusor de las funciones informativas y Manejo de problemas de las funciones decisorias.

Palabras Clave: Desempeño gerencial, gerencia educativa, directivo escolar, satisfacción docente, satisfacción laboral, funciones decisorias, funciones informativas y funciones interpersonales.

INTRODUCCIÓN

En la era del conocimiento se busca que las personas *aprendan a aprender*, en ese sentido la educación se torna en una necesidad trascendente para el ser humano, ya que brinda las herramientas para que pueda interactuar con eficiencia y eficacia en los diversos contextos y circunstancias.

Por tal razón, la formación se concretiza en las instituciones educativas de Educación Básica Regular, las mismas que hoy en día requieren la conducción desde un enfoque gerencial acorde a las exigencias y los retos de los estudiantes. Para cumplir con su misión requieren además de personas que lo dirijan y lideren con un gran compromiso y dedicación; siendo necesario para tal caso de directores que desempeñen sus funciones bajo un enfoque gerencial.

A través de la presente investigación se logró, determinar la incidencia del desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas en la satisfacción del personal docente, por lo que, mediante la aplicación de un cuestionario a los docentes y el procesamiento estadístico de los datos se llegó a comprobar las hipótesis planteadas.

La investigación comprende cuatro capítulos: En el Capítulo I, tenemos: El Planteamiento del Estudio, en el que se considera la fundamentación y la formulación del problema, los objetivos, la justificación, la fundamentación y formulación de las hipótesis, la identificación y clasificación de variables.

En el Capítulo II, detallamos: El Marco Teórico, en el que se describen los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición conceptual de términos.

Por otro lado, en el Capítulo III, presentamos: La Metodología de la Investigación, que comprende la operacionalización de variables, la tipificación de la investigación, las estrategias para la prueba de hipótesis, la población y

muestra y el instrumento de recolección de datos en el que se describe su validez y confiabilidad.

Asimismo, en el Capítulo IV, detallamos pormenorizadamente: El Trabajo de campo y el proceso de contraste de las hipótesis, en el que se considera la presentación, análisis e interpretación de datos, el proceso de prueba de hipótesis, la discusión de los resultados y la adopción de las decisiones.

Finalmente, se da a conocer las conclusiones y planteamos las recomendaciones relevantes para mejorar la calidad de la gestión en las instituciones educativas con un enfoque gerencial. Además, presentamos la bibliografía consultada, tanto referida al tema como a la metodología de investigación. En los anexos se adjunta el cuadro de consistencia, la matriz para la elaboración del instrumento, el instrumento de recolección de datos y cuadros que han permitido la interpretación de los datos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Los continuos cambios que se vienen produciendo en el mundo globalizado generan impacto en la esfera social, incitando al ser humano a innovar su rol para actuar eficientemente en la sociedad, de tal manera que le permita lograr sus ideales personales y colectivos. Para cuyos fines la educación se convierte en un medio eficaz que viabiliza tal intención. En ese sentido, el *Proyecto Educativo Nacional (2006) plantea como horizonte al 2021: El desarrollo humano*. Por lo que, la educación como un medio para el desarrollo, busca formar ciudadanos capaces y eficientes, imbuidos de una conciencia cívica, prestos al aprendizaje permanente y dotados de iniciativa y espíritu emprendedor.

La educación a través del tiempo, ha sido influenciada por diversos enfoques tanto en el campo pedagógico como en su gestión, tal es el caso que desde la última década del siglo pasado (s. XX) en nuestro país se viene gestando e implementando el enfoque gerencial en los procesos de la gestión educativa. Esto está generando un cambio de mentalidad en algunos responsables de conducir el sistema educativo en las diversas instancias y, en otros, una parálisis paradigmática de resistencia al cambio.

Estos cambios paradigmáticos, en la gestión de la educación, permiten que los directivos de las instancias educativas generen espacios, de tal manera que sus demás miembros se integren y contribuyan para lograr un solo fin: mejora de la calidad educativa. Y para garantizar la efectividad competitiva a mediano y largo plazo, en la educación, deberán asumir sus roles gerenciales eficientemente, de tal manera que progresivamente se conviertan en agentes-líderes del cambio y del éxito.

Pero en la realidad la brecha entre lo que es y lo que debe ser la educación es aún amplia en todos los estamentos del sistema, desde lo nacional (MED)

hasta las instituciones educativas, debido a que un porcentaje significativo de sus directivos incumplen con sus roles (gerencial), haciendo que la gestión sea deficiente e ineficaz y los servicios educativos de baja calidad. Como es de conocimiento nacional e internacional que la calidad del servicio educativo en nuestro país es muy baja, esto debido a muchos factores, dentro de los cuales se destaca la escasa capacidad gerencial de los responsables de las instancias de gestión.

Asimismo, en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (2006) se precisa que: *“La educación peruana ha abundado en buenas intenciones y ha sido escasa en resultados. Poco o nada ha cambiado en las últimas décadas porque la transformación de la gestión educativa no se ha enfrentado con seriedad”*. Y continúa: *“La gestión educativa ha sido piedra angular del éxito o fracaso de muchos intentos de transformación educativa en el país”*.

Desde el punto de vista de la calidad educativa, el usuario (alumno) debe lograr los más altos niveles esperados de aprendizaje; pero en nuestra realidad educativa se evidencia que en las evaluaciones nacionales de los años 1996, 1998, 2001, 2004, 2007, 2008, 2009 y aún del 2010, el nivel de rendimiento académico de los alumnos de primaria han sido bajos, fundamentalmente, en las áreas de comunicación y matemática y, más aún en las instituciones estatales como lo corrobora la *Evaluación Nacional 2001: “Aquellos directores con bajas expectativas en la capacidad de aprendizaje de sus alumnos son percibidos también como menos eficientes”*. Estos resultados son explicados por el trabajo que los directivos realizan en las instituciones educativas, ya que, la forma de gerenciar la cultura y el clima institucional, así como la organización del proceso enseñanza-aprendizaje afectan de manera indirecta los resultados de aprendizaje de los alumnos; tal como lo admiten Marchesi, A. y Martín (1998), citado por Espinosa, Giuliana y Caro, Daniel (2002).

También para que exista una educación con alta calidad se debe garantizar que los docentes de las instituciones educativas tengan la oportunidad de

satisfacer sus necesidades y expectativas, por lo que, los gerentes educativos tienen que promover las condiciones para que el docente esté cada vez más motivado, comprometido y valorado a fin que su rendimiento sea óptimo. Contrariamente, en las instituciones educativas de gestión estatal, con frecuencia se observa en el docente: indiferencia con el desarrollo institucional, rutina en la labor pedagógica, resistencia al cambio, baja autoestima, desmotivación, escasa aspiración, conformismo, entre otros. Aquí es importante señalar: *“Los docentes peruanos se encuentran desmotivados e incrédulos ante cualquier cambio”* (PEN, 2006). Estas acciones caracterizan a docentes con un alto grado de insatisfacción, que también afecta a su desempeño laboral.

De esta manera, los cambios que se implanten, dependerán mucho del trabajo corporativo en cada institución educativa, es decir, promoviendo la inserción progresiva de los docentes en el desarrollo institucional y considerando que sólo un 20,4% de docentes desea seguir en su puesto actual (PEN, 2006); ya que, como aseveran Espinosa, Giuliana y Caro, Daniel (2002): *“Aquellos directores que favorecen sistemas de dirección participativos incrementan los niveles de satisfacción de los profesores (...)”*. Y las evidencias existentes sobre el bajo rendimiento académico de los estudiantes y la baja calidad del servicio que se prestan, especialmente en las instituciones estatales de nivel primaria, confirman que la gestión es aún deficiente; y que no pueden estar exceptuados los centros escolares del distrito de Comas.

En estos últimos años en las instituciones de Educación Básica Regular de gestión estatal, los directivos son designados por concurso público; pero no todas logran ser dirigidas por personal directivo eficiente –ya que presentan dificultades para gerenciar de acuerdo a la demanda de la era del conocimiento– y, es más, muchas de las instituciones continúan bajo la conducción de personal que carece de capacidades directivas/gerenciales. En ese sentido, para dirigir cualquier entidad educativa, con los cambios continuos en la gestión, deben asumir roles los profesionales que tengan el perfil de gerente educativo. Además, debería ser requisito para ejercer los cargos directivos en las instituciones educativas, el tener

visión gerencial y haber sido seleccionado previo proceso técnico, para garantizar la calidad del servicio educativo.

La puesta en práctica de las capacidades, roles y estilos gerenciales en todas las instituciones educativas públicas del nivel primaria, permitirán que se cumplan eficientemente los procesos de la gestión, generando sostenibilidad y competitividad institucional; así como Espinosa, Giuliana y Caro, Daniel (2002) sugieren: *“Que los equipos directivos más eficientes son aquellos que facilitan un ambiente de trabajo que genera intercambio y participación por parte del profesorado y lo orienta hacia acuerdos en pro de objetivos comunes”*.

Sin embargo, en la gestión de las instituciones educativas estatales del Nivel Primaria del distrito de Comas, se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo; debido a que las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables. De lo expresado se puede deducir que es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en las instituciones educativas.

Las razones expuestas dan lugar, la realización de un estudio sobre el desempeño de los directores escolares con un enfoque gerencial y verificar su incidencia en la satisfacción de los docentes y, a partir de los resultados sugerir las mejoras que se deben realizar en el servicio educativo que ofertan las instituciones públicas.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a las razones expuestas en la presente investigación se plantea el siguiente problema.

Problema general:

¿En qué medida el desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria del distrito de Comas inciden en la satisfacción del personal docente?

Problemas específicos:

- a. ¿En qué medida el desempeño de las funciones interpersonales de los directores inciden en la satisfacción del personal docente?
- b. ¿En qué medida el desempeño de las funciones informativas de los directores inciden en la satisfacción del personal docente?
- c. ¿En qué medida el desempeño de las funciones decisorias de los directores inciden en la satisfacción del personal docente?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tenemos como objetivo general:

Determinar la incidencia del desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria del distrito de Comas en la satisfacción del personal docente.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- a. Determinar la incidencia del desempeño de las funciones interpersonales de los directores en la satisfacción del personal docente.
- b. Determinar la incidencia del desempeño de las funciones informativas de los directores en la satisfacción del personal docente.

- c. Determinar la incidencia del desempeño de las funciones decisorias de los directores en la satisfacción del personal docente.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque gerencial aplicado a la educación genera un reto, fundamentalmente, para quienes dirigen la gestión en las distintas instituciones educativas públicas, exigiendo un cambio de paradigma, rol y toma de decisiones. Últimamente, la gestión en dichas instituciones viene siendo criticada por los usuarios y las exigencias sociales invocan cambios inmediatos y también a mediano y largo plazo en la educación.

Así mismo, el desempeño de los gerentes (directores) de las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria, especialmente las del distrito de Comas, deben ajustarse a los cambios de paradigma de la gestión para optimizar la calidad del servicio educativo que brindan. En ese sentido, es una prioridad lograr la satisfacción del personal docente que labora (usuario interno); buscando siempre el compromiso social y mística al trabajo institucional.

Entonces, mediante el presente estudio se busca conocer el desempeño de las funciones gerenciales de los directores de las instituciones educativas públicas del nivel primaria y determinar su incidencia en la satisfacción del personal docente que labora en dichas instituciones, la misma que nos permitirá reflexionar y proponer lineamientos para lograr la mejora continua de la gestión.

1.5. FUNDAMENTACIÓN Y FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

1.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

Teniendo en cuenta los antecedentes y la teoría que sustenta el presente estudio la hipótesis planteada es:

H_i: El desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria del distrito de Comas inciden significativamente en la satisfacción del personal docente.

1.5.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

H_{i(1)}: El desempeño de las funciones interpersonales de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente.

H_{i(2)}. El desempeño de las funciones informativas de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente.

H_{i(3)}. El desempeño de las funciones decisorias de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente.

1.6. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

Tenemos las siguientes variables:

DESEMPEÑO GERENCIAL: Cumplimiento en mayor o menor grado de las funciones interpersonales, informativas y decisorias de los directores escolares con la finalidad de lograr los propósitos institucionales.

SATISFACCIÓN DOCENTE: Actitud o actitudes que los docentes adoptan como resultado de lo que esperan obtener y lo que obtienen realmente, respecto a sus necesidades y expectativas personales y profesionales en su centro de trabajo.

Dichas variables, *por la función que cumplen en la hipótesis*, se clasifican en:

| | |
|------------------------|------------------------|
| VARIABLE INDEPENDIENTE | : DESEMPEÑO GERENCIAL |
| VARIABLE DEPENDIENTE | : SATISFACCIÓN DOCENTE |

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La búsqueda de información referida al objeto de la presente investigación ha comprendido informes de investigación de Post grado, así como información de la Web. De los cuales se destacan los siguientes:

Carrero Planes, Virginia; Pinazo Calatayud, Daniel y Gimeno, Miguel Ángel (2002) en el estudio **Identificación del Rol Directivo y su Influencia en el Rendimiento Autopercebido**, plantean como objetivo explorar cómo el proceso de autoidentificación con un determinado rol directivo es un factor que induce a tener valoraciones más altas en el nivel de rendimiento percibido por los directivos en su trabajo (rendimiento autopercebido). Utilizan como instrumento de colecta de datos un cuestionario, el cual fue confeccionado de acuerdo a los 10 principales roles identificados por Mintzberg (1973). Los resultados indican que la autoidentificación con el rol que el directivo ocupa es un factor que matiza la representatividad de los contenidos de su trabajo, de forma que los directivos parecen estar pensando en su trabajo de una forma estereotipada.

Rodríguez, Elda María (2002) en el estudio **Aproximación a un Modelo de Gerencia Educativa para la Tercera Etapa de Educación Básica, Media Diversificada y Profesional**, se planteó como objetivo generar una aproximación a un modelo de gerencia educativa para la Tercera Etapa de Educación Básica y Media Diversificada y Profesional que considere las dimensiones comunicativa, técnica, de participación y de desarrollo del personal en la organización. Adopta en el estudio el método etnográfico. Utilizó como técnicas del trabajo etnográfico, la observación y la entrevista. Para comparar, contrastar y corroborar la información emplea la técnica de la triangulación. Concluyó que la gerencia presenta limitaciones en la formulación de una visión y misión institucional en el flujo comunicacional, en la forma de abordar los procesos gerenciales, en la participación y en la falta de políticas para desarrollo del personal.

Cavalcante Silva, Jerónimo Jorge (2004) en la Tesis Doctoral **Satisfacción en el Trabajo de los Directores de Escuelas Secundarias Públicas de la Región de Jacobina (Bahía - Brasil)**, se planteó el objetivo general conocer el nivel de satisfacción profesional de los directores, en cada una de las dimensiones que configuran su actividad, en los Centros de Enseñanza de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina-Bahía-Brasil, para poder presentar contribuciones. Dentro de los instrumentos utilizados para la recogida de información tenemos: encuesta sobre factores profesionales de los directores escolares, cuestionario de CABALLERO (2001), cuestionario S20/23 de MELIÁ y PEIRÓ (1989), cuestionario revisado de personalidad de EYSENCK EPQR-RS escala abreviada y entrevista al administrador escolar. Los resultados confirman las siguientes hipótesis: **H₁** – *La ausencia de autonomía, con relación a la Administración Educativa y Municipal, dificulta el grado de satisfacción en el trabajo de los directores en su realización profesional;* **H₂** – *Mejora de la satisfacción en el trabajo del director de la escuela secundaria pública si hubiese una mayor participación de los padres en el proceso educacional y* **H₃** – *La ausencia de una formación específica adecuada para ejercer la dirección de los centros educativos dificulta la satisfacción en el trabajo de los directores.*

Ramos Herrera, Igor Martín y Ramos Herrera, Azucena (2005) en el estudio cualitativo **Toma de decisiones, satisfacción y pertenencia del profesorado: análisis en dos escuelas preparatorias de Guadalajara, México**; en el cual pretenden confirmar si tanto el estilo administrativo de los directores como las estructuras decisionales en las escuelas preparatorias, afectan positivamente el sentimiento de pertenencia y la satisfacción de los profesores. La información se obtuvo mediante una entrevista semi-estructurada y los resultados permiten afirmar que cuando un director adopta un estilo administrativo más participativo que tradicional, influye directamente en la satisfacción de los profesores y su sentimiento de pertenencia hacia las decisiones, debido a que favorece la participación y el surgimiento de iniciativas por parte de los profesores.

Escamilla Tristán, Sergio Antonio (2006) en la Tesis Doctoral **El Director Escolar: Necesidades de Formación para un Desempeño Profesional**, formuló como objetivo general identificar las necesidades de formación de los directivos de educación básica del Estado de Nueva León, México. Utilizó como técnicas de colecta de datos la encuesta, la entrevista, la observación de campo y grupos focales. Concluyendo que los directivos tienen necesidades de formación, entre otras, de los roles gerenciales para cumplir eficientemente la función directiva. Asimismo, presenta un perfil del directivo escolar considerando los componentes: conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades.

Morillo Moronta, Iraiza J. (2006) en la Tesis **Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento, las relaciones interpersonales de los miembros adscritos y el sistema de incentivo institucional**; plantea como objetivo general determinar el nivel de satisfacción del personal académico del IPMJMSM en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento, las relaciones interpersonales y el sistema de incentivos institucional. Utiliza como técnica de colecta de datos la encuesta y los resultados permiten observar que: (1) El nivel de satisfacción del personal docente se encuentra satisfecho y muy satisfecho en relación con el estilo de liderazgo del jefe de departamento. (2) El nivel de satisfacción en relación a las relaciones interpersonales, se percibió homogeneidad en las respuestas. La mayoría de los docentes están satisfechos. (3) El nivel de satisfacción en relación al sistema de incentivos institucionales, se observó que los docentes concentran sus respuestas en el ítem No tienen opinión al respecto, lo que permitió afirmar que los docentes consultados no están de acuerdo con el sistema de incentivos ya que no satisface las expectativas.

Tejeda de la Cruz, Kettly E. (2007) en la Tesis **Factores Predictores de la Satisfacción Laboral en los Docentes de la Universidad Adventista Dominicana y del Colegio Adventista Dominicano en el 2006**, plantea como un objetivo determinar qué factores intrínsecos y extrínsecos son predictores de la

satisfacción laboral en los docentes de las instituciones de estudio. Utiliza como técnica de colecta de datos la encuesta y arriba a la conclusión que los factores determinantes y/o predictores de la satisfacción laboral de los docentes son los siguientes: de los factores intrínsecos, el nivel de reconocimiento de logros y de los extrínsecos, el nivel de condiciones laborales.

RESUMEN Y COMENTARIO:

De acuerdo a los resultados de los estudios que anteceden, concluimos: primero, que los directivos escolares cumplen roles y funciones en la tarea directiva, enfatizando su eficiencia en aquellos con los cuales tienen mayor identificación; por otro lado, la satisfacción de los directivos depende de la autonomía, la participación y la formación que hayan adquirido para el desempeño de sus funciones. Segundo, la satisfacción de los docentes responde tanto a factores intrínsecos como a extrínsecos, así como de su participación directa e indirecta en la toma de decisiones. Y como tercero, que la satisfacción de los docentes tiene relación directa con el desempeño de los directivos; es decir, con el estilo de liderazgo, con las relaciones interpersonales que generan, con el reconocimiento de sus logros, entre otros.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. GERENCIA EDUCATIVA

A. DEFINICIONES

La educación es un proceso que compromete recursos, tanto humanos como materiales, por ello es importante la búsqueda de la efectividad y la eficiencia que garanticen el logro de la visión y los objetivos; estas consideraciones dan relevancia a los que ocupan cargos gerenciales, puesto que, son los encargados de velar para que la inversión que haga en educación un país, alcance los objetivos

y las metas propuestas. En ese sentido el Consejo Nacional de Educación en el Proyecto Educativo Nacional al 2021 (2006) se propone como criterios de una buena gestión educativa: *Una gestión con visión, una gestión con enfoque intersectorial e intercultural y una gestión ética y eficiente* (1:105). Entonces, la tarea de cumplir estos preceptos para mejorar la educación e impulsar para que responda a las exigencias del siglo XXI, es el Gerente Educativo.

El proceso gerencial a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, así, han surgido diversas concepciones y conceptualizaciones; dentro de las que Chiavenato, Idalberto (2000) dice: *“la gerencia es una actividad orientada hacia las personas, y se fundamenta en la motivación, el liderazgo y la comunicación”* (2:330). El gerente, en consecuencia, es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados.

Para profundizar, veamos más definiciones sobre “gerencia” y “gerente”:

Drucker, Peter F. (1999) nos dice de manera escueta: *“La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización”* (3:12). Esto implica que en toda organización, sin importar el tamaño, existe un responsable o responsables, para conducir a los demás miembros hacia el logro de los objetivos; tal como Lazzati, Santiago y Sanguineti, Edgardo (2003) afirman en un sentido más amplio: *“Gerente es quien tiene a su cargo un área de responsabilidad, desde toda la organización tomada en conjunto hasta un pequeño sector o proyecto de la misma, y que, para ejercer sus responsabilidades, también tiene a su cargo cierta gente; vale decir que es responsable del desempeño de su gente”* (4:5).

Referente a la gerencia, según se aprecia en las anteriores definiciones, es considerada como un **órgano** de mayor jerarquía en la organización, y que desde luego demanda de un cargo “gerente” que conlleve con el esfuerzo de él y de los demás el logro de la visión y objetivos propuestos.

Por otro lado, existe el otro enfoque que considera a la gerencia como **proceso**. Al respecto Guédez (1995) citado por Del Valle Chapín Valleé, José (2007) en su Tesis, sostiene que la gerencia:

“Es un proceso que tiene su punto de partida en una materia a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto. Implica tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego aplicarles una serie de recursos y de administrarlas a través de determinadas acciones organizacionales” (5).

Se infiere que la gerencia como proceso involucra en primer lugar, un propósito organizacional bien definido; en segundo lugar, la implementación con los recursos humanos y materiales, procedimientos, estrategias y reglas; y tercero, un gerente creativo y líder que movilice todo hacia el logro del propósito. Además, sobre este mismo punto es importante tener en cuenta, lo que señalan Robbins y Coulter (1996) citado por Fernández Díaz, M.^a José; Álvarez Fernández, Manuel y Herrero Toranzo, Emiliano (2002), cuando indican que el término gerencia se refiere: *“Al proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficacia y eficiencia, con y a través de otras personas” (6:85).*

Y en relación al proceso gerencial, Guédez (1996) citado por Rivas, Luzmila (2004) en su Investigación, afirma que:

“En el proceso gerencial hay dos grandes dimensiones: Una dimensión estructurada, denominada así porque se apoya en principios válidos, sistematizados y pautados en manuales. Esta dimensión supone tres sub-procesos: planear, organizar y evaluar. La otra dimensión... es

desestructurada y asistemática, en tanto que se desenvuelve dentro de una dinámica abierta y en unos escenarios muy impredecibles. Ella comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir” (7)

Se entiende que el proceso gerencial se desarrolla plenamente, por una parte siguiendo secuencias preestablecidas y por otra de acuerdo a los avances, contingencias y requerimientos que se presenten; bajo la conducción de un gerente, cuya misión será lograr los propósitos de la organización.

También hay quienes consideran a la gerencia como una función inherente a un cargo, como lo asevera Alvarado Oyarce, Otoniel (2003) cuando manifiesta:

“La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva” (8:34)

A su vez Sallenave, Jean-Paul (1994) desde un enfoque más integral de la gerencia precisa:

“La Gerencia Integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad: / La estrategia: Para saber a dónde vamos y cómo lograrlo. / La organización: Para llevar a cabo la estrategia eficientemente. / La cultura: Para dinamizar la organización y animar a su gente” (9:4).

Sin dejar de lado las anteriores nos vamos a centrar en estas dos últimas definiciones, ya que en el sistema educativo de acuerdo a las exigencias de la sociedad del conocimiento, las instituciones educativas como organizaciones que aprenden, deben ser manejadas bajo un enfoque gerencial; es decir, un gerente educativo que tenga bien claro la visión institucional y las estrategias de cómo lograrlo, tenga las cualidades y actitudes para movilizar a los seguidores,

cumpla sus funciones y utilice los recursos eficientemente, para lograr la competitividad.

Para enfatizar el aterrizaje de la gerencia en el campo educativo, veamos lo que Sánchez, A (1996) citado por Guevara, Roraima (2006) en su Investigación sostiene:

“La gerencia educativa está orientada al logro de propósitos de la institución educativa, entendida en su doble sentido de sistema y empresa, con estructuras interactuantes e independientes que operan en un proceso con los insumos que le demanda la sociedad en términos de producir un resultado de cierta calidad según las demandas y necesidades del medio ambiente” (10)

En ese sentido, la gerencia educativa, busca que las instituciones educativas se adapten a los cambios, respondan a las necesidades y expectativas sociales, así como controlen la incertidumbre; para lo cual el gerente educativo guiará a los diferentes actores, pondrá en acción sus cualidades, sus conocimientos y su creatividad para lograr resultados de calidad. De esta manera se verán cumplidos los objetivos institucionales a partir de acciones muy bien llevados; tal como Aguerrondo (1995) citado por Pérez y Alonso (1997) afirma: *“La gerencia es definida como el conjunto de acciones que garantizan el cumplimiento de los objetivos de la institución escolar. Objetivos definidos en un proyecto institucional –expresión de la autonomía escolar- que partiría de un diagnóstico o ‘análisis situacional’ y en el que participarían directivos y docentes para su elaboración e involucraría a la comunidad” (11)*

Pese a las innovaciones en el campo educativo, por cuestiones culturales aún no estamos familiarizados con los conceptos de gerencia educativa, gerente educativo, gestión educativa, gestor de la educación, entre otros; puesto que por mucho tiempo estuvo arraigado el enfoque burocrático –que aún persiste – en la

administración, denominando a menudo a quienes dirigen o conducen como “jefes”. Pero como son términos que se originan de la administración, los negocios y la empresa; cabe resaltar lo que opinan los tratadistas: **gerencia** (Stoner, Freeman y Gilbert, [1999]; Robbins, Stephen P. [1999]; Sallenave, Jean-Paul [1994]; Drucker, Peter [1999]; Kotter, Jhon P. [1999] y Chiavenato, Adalberto [2001]), **dirección** (Mintzberg, Henry [1999]; Zaleznik, Abraham [1999]; Kotter, Jhon P. [1999]; Alvarez, Manuel [2001]; Chiavenato, Adalberto [2001] y Antunez, Serafín [2004]) y **gestión** (Ivancevich, et al [1996]).

En ese sentido, consideramos pertinente ampliar el espectro sobre la *dirección*, ya que como función gerencial de todas las organizaciones sin excepción, en el campo educativo funciona como órgano de Dirección (art. 17 del D. S. N° 009-2005-ED), cuyo encargado es el Director que veremos más adelante con sus respectivas funciones.

Al respecto según Chiavenato, Adalberto (2001): *“La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin, todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa”* (2:282). Sobre este mismo punto Veciana (1999) citado por Escamilla (2006) en su Tesis Doctoral define la dirección como: *“Un proceso dinámico de actuación de una persona (dirigente) sobre una u otras (dirigidos o grupo humano) con objeto de guiar su comportamiento hacia una meta u objetivo determinados, a través de su prioridad de decisión que le confiere su posición de poder”* (12:199).

Queda claro que la dirección tiene como objeto el logro de los objetivos de la organización, mediante el liderazgo, la comunicación y

la motivación; aplicando por una parte métodos científicos y técnicos (racional) y por otra influenciada por la personalidad de quien dirige(humana). Entonces Fernández Díaz, M.^a José; Álvarez Fernández, Manuel y Herrero Toranzo, Emiliano (2002) considera: *“La dirección como ‘ciencia y como arte’. Como ciencia se basa en unos principios científicos apoyados en una teoría, que le da cobertura y seguridad, pero al mismo tiempo es un arte en la forma de movilizar los recursos humanos”* (6:83).

En relación a las instituciones educativas, la dirección escolar enfatiza el logro de los objetivos institucionales influyendo en la conducta de sus miembros; en ese sentido, Antunez, Serafín dice:

“Dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común y que se aceptan como adecuados para la educación de los alumnos” (13).

En ese mismo orden de ideas, Arias y Cantón (2006) citado por Escamilla (2006) en su Tesis Doctoral puntualiza que la dirección escolar es: *“Una función que ejercen profesores o maestros especialmente formados y capacitados para orientar, impulsar, gestionar y desarrollar el centro educativo hacia metas de calidad”* (12:200)

De las organizaciones no educativas –como dice Antunez, Serafín: *“(...) Es frecuente que nos empeñemos en querer traspasar, sin matices, las soluciones y prácticas de organización y dirección de las organizaciones no educativas a nuestras prácticas escolares (...)”* (13)- se puede extrapolar a las instituciones educativas las teorías, las experiencias, la solución a problemas, entre otros, previa crítica; ya que el directivo trabaja en un contexto complejo y a partir de su realidad generar competitividad. Por lo que resulta imprescindible que

el directivo también sea un líder, a lo que Alvarez Fernández, Manuel (2001) caracteriza:

“El director afronta la complejidad de la gestión. ¿Cómo? Establece objetivos y facilita recursos para conseguirlos, organiza y delega, controla la realización y supervisa las decisiones y resuelve problemas. El líder afronta el cambio, para lo cual transmite con emoción una visión de futuro, crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y estimula frente a los obstáculos” (14:54).

Entonces, luego de definidos por separado y realizados los deslindes y extrapolaciones correspondientes sobre la gerencia y la dirección al campo de la educación; se concluye que existe relación entre ellos, tal como lo afirma Moncayo Gonzales, Luis G. (2006): *“El campo de la **gestión** es el campo de la **gerencia** o **dirección**, es decir, se ocupa de poner en práctica los medios necesarios para lograr los objetivos de la institución –educativa- y resguardar su cumplimiento” (15:8).*

Así pues, la gerencia educativa ha sido explicada como una labor de gestión, que atiende al desarrollo, a la dirección del sistema educativo, fijación de planes, establecimiento de metas y objetivos y al cumplimiento de funciones educativas; pero en la gerencia educativa de la ciencia y la tecnología esta gestión incorpora la dirección, administración y coordinación del esfuerzo humano, con la finalidad de cumplir funciones y lograr los objetivos con la participación y el desarrollo potencial de los docentes con resultados óptimos para la organización.

En consecuencia, como la gerencia en toda organización educativa constituye un factor de primordial importancia, por cuanto, las actividades pedagógicas, administrativas e institucionales que se desarrollan han de estar íntimamente relacionados con la acción gerencial de la organización; el azar, las situaciones casuales y la

improvisación son actos opuestos a la buena gerencia; razón por la cual el gerente de estas instituciones deben cumplir la labor de director, conductor y controlador de todas las actividades del proceso educativo de la institución que administra, a fin de prevenir las eventualidades que influyen negativamente en dicho proceso.

B. NIVELES DE GERENCIA

Las organizaciones a fin de lograr sus objetivos se dividen en órganos (áreas, departamentos, unidades) que implican niveles de jerarquía, en las que el gerente o gerentes desempeñan sus funciones de acuerdo a los requerimientos y de manera diferenciada. Como lo sostienen Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1999): *“Los gerentes pueden trabajar en diferentes niveles de una organización y en diferentes rangos de actividades dentro de ella”* (16:17). Y según el alcance de cada uno de los niveles (órganos) la gerencia se divide en tres niveles: gerencia alta o ejecutiva, media y de primera línea.

B.1. Alta o ejecutiva: Está compuesta por una cantidad pequeña de personas que formulan las políticas y toman las decisiones más importantes de la organización: son los gerentes responsables de la organización total. Asimismo, dirigen la interacción de la organización con su entorno. Los cargos, títulos y niveles dentro de la alta gerencia varían de una organización a otra, siendo los más típicos: “director general”, “director” y “subdirector”.

B.2. Media: Se compone de personas que dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones. La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner

en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes.

B.3. De primera línea: También es denominada de primer nivel y está integrado por personas responsables del trabajo de los demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización. Los gerentes de primera línea dirigen a los empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Con frecuencia, los gerentes de primera línea reciben el nombre de “supervisores”. El director de un centro educativo también es un gerente de primer nivel.

Como se puede apreciar los niveles anteriores, hacen pensar en organizaciones verticales y muy jerarquizadas, que aún persisten en las instancias de la gestión del Sistema Educativo Peruano, así como en la mayoría de las instituciones educativas; generando ineficiencias en los desempeños de los directivos (gerentes), cuyos efectos conducen a la baja calidad del servicio educativo. En ese sentido, es posible ir implantando cambios, acortando brechas entre directivos y operativos, y optimizando recursos en la gestión educativa. Así como Alvarado Oyarce, Otoniel (2003) recomienda:

“(...) Un solo director (gerente) manejando directamente a los ejecutantes (operativos) sin necesidad de tantos niveles intermedios pueden lograr resultados óptimos. (...) es recomendable acortar los niveles para lograr organizaciones menos burocráticas y más eficientes” (8:34).

Por consiguiente, la propuesta de Alvarado se ajusta a los cambios actuales de la educación, especialmente al enfoque gerencial, el cual busca acortar las brechas de interrelación entre los miembros de las instituciones con la finalidad de lograr la armonía y fluidez de quienes hacen posible y dinamizan el logro de los objetivos, la misión y visión institucional.

C. CAPACIDADES GERENCIALES

Es necesario conocer qué capacidades involucra a los gerentes (directivos) para el ejercicio eficaz de sus funciones; al respecto Ivancevich, John M.; et al (1996) precisan: *“Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada”* (17:23).

Del mismo modo Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Jr., Daniel R. (1999) consideran que todo gerente necesita tener tres tipos de habilidades básicas: la técnica, la humanista y la conceptual; asimismo puntualizan:

“La habilidad técnica es la destreza para usar los procedimientos, técnicas y conocimientos de un campo especializado. (...). La habilidad humanista es la destreza para trabajar con otros, entenderlos y motivarlos, sea en forma individual o en grupos. La habilidad conceptual es pericia para coordinar e integrar todas las actividades y los intereses de una organización” (16:19).

Por otra parte Ivancevich, John M.; et al (1996) consideran que los gerentes en cualquiera de los niveles donde ejercen sus funciones, adquieren y desarrollan una serie de capacidades a saber.

C.1. Técnicas: Las capacidades técnicas se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización del trabajo gerencial. Las capacidades técnicas adquieren especial relieve en el nivel de la gerencia de primera línea, puesto que es en este nivel donde hay que resolver los problemas que surgen en el trabajo diario.

C.2. Analíticas: Las capacidades analíticas suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios,

contabilidad de costes basada en las actividades, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión. Sin pericia analítica, no pueden abrigarse esperanzas de éxito a largo plazo.

C.3. Para la toma de decisiones: Todos los gerentes han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gerentes en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

C.4. Informáticas: Los gerentes con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos.

Los conocimientos de informática son importantes, ya que los ordenadores pueden aumentar sustancialmente la productividad de un gerente. Los ordenadores pueden realizar, en pocos minutos, tareas de análisis financiero, de planificación de recursos humanos, así como tareas en otras áreas. El ordenador es extraordinariamente *útil para la toma de decisiones*, ya que los gerentes pueden acceder fácilmente y de manera instantánea a una amplia gama de información en forma flexible.

C.5. Para tratar con las personas: Dado que los gerentes han de realizar gran parte de su trabajo por medio de otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital. Las capacidades para tratar con las

personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de **liderazgo** de un gerente. Las capacidades en la **comunicación** incluyen la capacidad para comunicarse en la forma que otras personas pueden entender, así como para procurarse y utilizar la retroalimentación de sus subordinados para tener la seguridad de que se le comprende.

C.6. Conceptuales: Consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Con referencia a estas capacidades Ivancevich, John M.; et al (1996) aclaran que:

“Las capacidades técnicas y de relaciones humanas revisten una mayor importancia en los niveles inferiores de la gestión. (...). Las capacidades en la comunicación y en la informática tienen la misma importancia en todos los niveles de la gestión. Las capacidades analíticas tienen mayor importancia en los niveles más altos de dirección, en los que el ambiente suele ser menos estable y los problemas son más difíciles de predecir. (...) las capacidades para la toma de decisiones y las conceptuales son sumamente críticas para el buen rendimiento de la alta dirección” (17:26).

Como se puede apreciar existen capacidades que tienen mayor importancia según el nivel en que operan los gerentes, también hay capacidades que tienen la misma importancia en todos los niveles.

2.2.2. EL GERENTE EDUCATIVO

A. DEFINICIÓN

Como venimos explicando en el Sistema Educativo Peruano hasta la actualidad a quienes conducen y dirigen la gestión se les denomina directivos, lo cual están prescritos en la legislación correspondiente. Por un lado la Ley General de Educación N° 28044 en el artículo 55, precisa: *“El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo”* (18:23). Por otro lado el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo D. S. N° 009-2005-ED en el artículo 18, agrega: *“(…) Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos. En las Instituciones Educativas públicas es seleccionado por concurso (…)”* (18:142). Además la Ley que Modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial, Ley N° 29062, en el artículo 18, establece: *“El Director (…). Promueve las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos. (…)”* (19:348859).

Estas son las escasas orientaciones que brinda el Estado, a parte de las funciones que también están normadas y que trataremos durante el desarrollo, que sirven de ayuda para el desempeño de los directivos: desde luego necesitan mayor claridad y detalle. Esto conlleva que ampliemos nuestra visión sobre el directivo escolar, ya que la práctica directiva debería orientarse en un enfoque gerencial. En ese sentido, al directivo escolar también lo denominaremos gerente educativo. Presentamos algunas definiciones:

González (1993) citado por Pérez Lugo, Javier E. (2002) en su Trabajo de Investigación señala:

“Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o les sean indicados por la organización” (20).

Por su parte Alvarado Oyarce, Otoniel (2003) desde el punto de vista funcional y orientado a la educación sostiene:

“(…) El Gerente Educativo, como cualquier otro gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones típicas para conducir cualquier entidad” (8:34).

Esto implica que el gerente educativo para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo, de tal forma que éstos desempeñen con eficiencia y eficacia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, el gerente debe convertirse en un agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal, de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales.

Por otro lado el gerente educativo debe estar consciente de que a su cargo tiene un valioso recurso, el humano. Los docentes de la institución educativa constituyen un conjunto de individuos cuyo objeto es desempeñarse desde la perspectiva pedagógica para alcanzar la visión institucional y los fines de la Educación Peruana. Cada docente debe ser concebido como un individuo con experiencia propia o sin ella y con aspiraciones diferentes a los demás. Ello debe conllevar a los gerentes educativos a propiciar estímulos, motivación

y comprensión para que las actividades de la organización se desarrollen en un ambiente de armonía y progreso.

Es importante resaltar que todo gerente educativo al estar al frente de una organización educativa, debe buscar en todo momento conseguir que las cosas se hagan, es decir perseguir la eficacia; pero al mismo tiempo no debe olvidar que como los recursos son limitados debe conseguir que las tareas se realicen bien, sin extralimitaciones en el empleo de los medios (eficiencia). Así como Fernández Díaz, M.^a José; Álvarez Fernández, Manuel y Herrero Toranzo, Emiliano (2002) aclaran: *“El gerente eficaz se preocupa de la consecución y logro de los objetivos; mientras que el gerente eficiente se preocupa de los medios”* (6:86).

Por otra parte a la eficiencia y eficacia de la gerencia educativa se asocia en la actualidad otro término, que tiene mucha resonancia en todos los ámbitos organizativos, denominado **“calidad”**, a la que Fernández Díaz, M.^a José; Álvarez Fernández, Manuel y Herrero Toranzo, Emiliano (2002), consideran como sinónimo de: *“Hacer las cosas adecuadas en el momento exacto y justo”* (6:75).

Por lo tanto, el gerente educativo es la persona que moldea y diseña el modo de funcionamiento de una institución educativa, estimula la participación de la comunidad educativa y determina cómo se debe organizar para conseguir las metas, los objetivos, la misión y la visión institucional, a fin de responder a las demandas del contexto generando mayor competitividad.

B. CARACTERÍSTICAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS

Los gerentes educativos para poner en práctica sus capacidades directivas y desempeñar eficientemente sus roles y funciones para

lograr la eficacia institucional; es imprescindible que posean ciertas características resaltantes, las cuales son descritas por Ivancevich, John M.; et al (1996) y su adecuación al campo educativo se concretiza en las siguientes:

B.1. Proporciona una dirección clara: un gerente educativo eficaz establece los objetivos explícitos y normas precisas para su personal.

B.2. Estimula la comunicación abierta: los gerentes educativos han de ser sinceros al tratar con su personal. Han de mostrarse honestos y directos, crean un ambiente de franqueza y de confianza.

B.3. Prepara y apoya a su personal: esto significa servir de ayuda para los demás, trabajar constructivamente para corregir los problemas que surjan en su rendimiento.

B.4. Proporciona reconocimiento objetivo: los gerentes han de estar más prestos a otorgar reconocimientos por el buen desempeño de sus empleados que ha formular críticas por los problemas que ocasionan. Las recompensas han de guardar relación con la calidad del rendimiento en el trabajo y no con la antigüedad o con relaciones personales.

B.5. Establece controles sobre la marcha: implica hacer un seguimiento de las acciones importantes y proporcionar retroalimentación a los involucrados.

B.6. Selecciona al personal más adecuado para incorporarlo a la organización: atrae y selecciona a los mejores en términos de

capacidades y aptitudes para cumplir los objetivos, la misión y la visión de la organización educativa.

B.7. Es consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones: se considera importante debido a que debe hacer uso eficiente de los recursos financieros, dándoles el uso pertinente.

B.8. Estimula la innovación y las nuevas ideas: característica clave para generar una ventaja competitiva frente a la competencia.

B.9. Toma decisiones claras para sus subordinados cuando son necesarias: los gerentes saben discernir en qué momento y sobre qué deben tomar las decisiones pertinentes, siempre teniendo en cuenta el interés de los demás sujetos de la educación.

B.10. Mantiene un alto grado de integridad: los demás miembros de la organización desean trabajar con un directivo o gerente que merezca el respeto.

C. FUNCIONES CLÁSICAS

Desde albores del siglo pasado se vienen considerando según Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1999): *“Cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control”* (16:11). Estas funciones se desarrollan en forma interrelacionadas, que por acción de un gerente permiten el logro de la visión, misión, metas, objetivos y valores institucionales. A continuación se describen brevemente cada una de ellas:

C.1. Planificación: implica que los gerentes en una organización educativa piensan con antelación en sus objetivos, metas, la visión y un curso de acción o estrategias/procedimientos adecuados para alcanzarlas. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación.

Entonces, los gerentes en todos los niveles de la organización, han de planificar. Los gerentes perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito. Por diferentes que sean los enfoques que se dan a los planes, todos sin excepción tienen que ver con el logro de los objetivos/propósitos de la organización a corto, mediano y largo plazo.

C.2. Organización: permite ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas, los objetivos y la visión de la organización. Diferentes metas o propósitos requieren diferentes estructuras. Por lo tanto, los gestores deben adaptar la estructura de la organización a sus metas, objetivos, visión y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

C.3. Dirección: implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo o una organización para que realicen tareas esenciales. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gestores con cada una de las personas que trabajan con ellos.

C.4. Control: asegura que el rendimiento actual (real) de la organización se ajusta a lo planificado. Considera los siguientes conocimientos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones. Es decir,

la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planteó seguir.

También no se puede prescindir lo que la Legislación Educativa Peruana en relación a las funciones del director establecen, a través de la Ley General de Educación N° 28044 en los artículos 55 y 68, y el Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo D. S. N° 009-2005-ED en el artículo 19. De los cuales presentamos algunas funciones, los más relevantes y que se ajustan al enfoque gerencial, en el cuadro n° 01.

CUADRO N° 01: Funciones del Director, según la Legislación Educativa Peruana

| Ley N° 28044. Art. 55 | Ley N° 28044. Art. 68 | D. S. N° 009-2005-ED. Art. 19 |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa. ➤ Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores | <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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 política educativa pertinentes. ➤ Diversificar y complementar el currículo básico, realizar acciones tutoriales (...) ➤ 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. ➤ Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa. ➤ Desarrollar acciones de formación y capacitación permanente. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimular el buen desempeño docente estableciendo en la institución educativa, prácticas y estrategias de reconocimiento público a las innovaciones educativas y experiencias exitosas. ➤ Promover, en el ámbito de su competencia, acuerdos, pactos, consensos con otras instituciones u organizaciones de la comunidad y cautelar su cumplimiento. |

FUENTE: Tomado del Ministerio de Educación (2005): **Educación: Calidad y Equidad**, págs. 23; 26; 142 y 143.

Las funciones del director reguladas por la legislación correspondiente, que acabamos de presentar, tienen alguna relación con la performance de un gerente educativo; y que alimentará en parte nuestro trabajo.

D. FUNCIONES SEGÚN HENRY MINTZBERG

El gerente educativo para desempeñarse eficientemente tiene que conocer sus funciones, es decir, saber qué es lo que debe hacer cuando se encuentre frente de una institución educativa. En nuestro país es limitado lo que se conoce al respecto, ya que hoy más que nunca se necesita de directivos competentes (saber qué hacer y cómo actuar) que conduzcan a las instituciones hacia el éxito. Para tal fin tenemos la propuesta de Mintzberg, Henry (1999) quien delimita: *“El trabajo del directivo puede describirse en términos de las distintas funciones o conjuntos organizados de comportamientos identificados con un puesto”* (21:14). Y de acuerdo al trabajo de investigación que desarrolló al respecto, identificó diez funciones del gerente/directivo; y los agrupa así: tres funciones interpersonales, que a su vez originan tres informativas; estos dos conjuntos de funciones permiten al directivo/gerente desarrollar las cuatro funciones decisorias.

Dichas funciones fueron comentadas, desarrolladas y adaptadas por algunos expertos en la materia (Ivancevich, John M.; et al [1996] y Lussier, R. y Achua, C. [2005]), asimismo se extendió al campo educativo (Antúnez, Serafín [2004] y Fernández, J.; Álvarez, M. y Herrero, E. [2002]). Procediendo a desarrollar cada uno de ellos.

D.1. Funciones interpersonales: estas funciones se derivan de la autoridad formal del gerente y se centran en las relaciones interpersonales. El directivo, al asumir estas funciones, puede desempeñar también funciones de información que, a su vez, conducen directamente al ejercicio de funciones de decisión. Dentro de éstas tenemos:

1) Representación: los gerentes/directivos desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades legales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la institución que dirigen. Realizan las siguientes actividades:

- Firmar documentos oficiales (certificados, autorización de gastos, resoluciones, contratos, diplomas, convenios, etc.)
- Recibir a usuarios externos y visitantes en calidad de representante de la institución.
- Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la organización.
- Presidir comisiones de acuerdo a las normas legales (Ejemplos: De evaluación, CONEI, entre otros).
- Presidir ciertas reuniones y ceremonias (premiación, despedida, etc.).

2) Liderazgo: implica motivar, dirigir y coordinar las actividades de los miembros de la institución; ajustando de algún modo sus necesidades individuales a los objetivos de la institución. Algunas actividades correspondientes a esta función son:

- Escuchar y entrenar.
- Dar instrucciones y capacitar.
- Evaluar el desempeño docente
- Estimular al personal docente.

3) Enlace: los gerentes/directivos desempeñan esta función al interactuar con personas externas a la institución. Significa crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación. Este rol puede implicar contactos dentro (demás miembros del comité directivo) y

fuera de la institución. Algunas actividades de la función de enlace son:

- Formar parte de comisiones junto con integrantes de otras instituciones educativas de la Red o Sector.
- Asistir a reuniones de las Unidades de Costeo y Redes Educativas.
- Coordinar con autoridades de la localidad, entre otros.
- Convocar y reunirse con la APAFA y su Directiva.
- Coordinar con organismos e instituciones públicas y privadas, educativas y no educativas.

D.2. FUNCIONES INFORMATIVAS: Las funciones informativas sitúan al gerente como punto de referencia (centro nervioso de la institución educativa) para la recepción y envío de la información, tanto con sus subordinados como con su red de contactos. Comprende la función de monitor, difusor y portavoz.

4) Monitor: corresponde a la obtención de información por medio de los subordinados o contactos de enlace. La mayor parte de la información se analiza para *detectar problemas y oportunidades*, y para entender sucesos externos a la institución educativa. Parte de esta información se transmite a los demás miembros de la institución (función de difusión) o gente externa (función de portavoz). La información se recaba mediante acciones como:

- La lectura de oficios, directivas, informes, publicaciones profesionales, diarios, entre otros.
- Hablar con los demás, asistir a reuniones dentro y fuera de la institución.

- Manejo de los datos escolares: resultados de los aprendizajes, entre otros.
- Manejo de los datos del monitoreo a los docentes.
- Observar (visitar otras instituciones para comparar el trabajo)

5) Difusor: implica suministrar información importante o privilegiada a los subordinados. Los gerentes/directivos tienen acceso a información restringida a sus subordinados. Parte de ésta, proveniente de instancias superiores, se transmite al personal, ya sea en su forma original o parafraseada, en cualquiera de estas dos formas:

- De manera oral, mediante pláticas personales y reuniones de coordinación e información.
- Por escrito, mediante comunicados, avisos, memorandos, fotocopias, paneles, murales, etc.
- Electrónicamente: e-mail

6) Portavoz: cumplen esta función cuando rinden informes a personas u organizaciones externas a la institución educativa. Los directivos/gerentes deben informar a la autoridad superior (caso de las instituciones educativas, se informará a los padres de familia y a las instancias educativas superiores) y a personas externas a la institución. Veamos algunos ejemplos:

- Responder cartas, oficios, memoriales, entre otros.
- Informar sobre la gestión de la institución educativa a los padres de familia.
- Informar el proceso y resultados de la gestión a las instancias educativas superiores (UGEL, DRE y MED) según los requerimientos.

D.3. FUNCIONES DECISORIAS: Estas funciones consisten en que el directivo/gerente con la autoridad que le es conferida y la suficiente información que posee cumplir con el papel principal, dentro de la institución educativa: tomar decisiones estratégicas. Cuatro son las funciones al respecto:

7) Emprendedor: el gerente/directivo desempeña esta función al innovar e iniciar mejoras (promueve el cambio), es decir, busca mejorar la calidad de los servicios que brinda la institución. Los gerentes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de monitor. A continuación algunas acciones:

- Mejorar el servicio educativo e implementar otros.
- Idear nuevas formas para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje
- Someter a consideración de los maestros propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora.

8) Manejo de problemas: el gerente/directivo cumple esta función al tomar medidas correctivas cuando en la institución se presentan dificultades, buscando restablecer la estabilidad en el ambiente. Veamos algunos ejemplos de emergencias que los líderes deben resolver:

- Huelgas sindicales, reclamos de los docentes, reclamos de PP. FF., entre otros.
- Descomposturas de equipos informáticos.
- Demora en la atención a los usuarios o escaso margen de tiempo para cumplir con los planes.

9) Distribución de recursos: esta función se hace notar cuando los gerentes/directivos deciden quién y qué recursos

conseguirá (dinero, personal, tiempo, equipos, entre otros). Siendo importante aplicar el criterio de racionalidad en la distribución de los recursos. El directivo es también el responsable de diseñar la estructura de la institución (debe estar en el PEI), es decir, el modelo de relaciones formales que determina la forma de repartir y coordinar el trabajo. Tenemos algunos ejemplos:

- Distribuir el personal docente de acuerdo a los requerimientos de los alumnos.
- Distribución de horarios del personal.
- Decidir lo que debe hacerse ahora, después o no hacerse (administración de tiempo; prioridades).
- Determinar quién necesita tiempo extra para realizar los reforzamientos.
- Determinar el presupuesto para cada actividad.
- Programar la utilización de material por los docentes.

10)Negociador: los gerentes/directivos han de negociar con otras organizaciones e individuos a fin de obtener ventajas para la propia institución. Veamos algunos ejemplos:

- Negociar con los docentes: horarios,...
- Negociar con los padres de familia y proveedores de productos y servicios.

Las funciones gerenciales propuestas por Mintzberg, Henry (1999), a nuestro juicio crítico y, teniendo en cuenta la afirmación de tratadistas especializados; destacan con mayor detalle el trabajo del gerente/director en cualquier organización, que no es ajeno las organizaciones educativas.

Es por eso, que asumimos tales funciones, no sin antes resaltar lo que sostiene Mintzberg, Henry (1999):

“La eficacia de un directivo depende en buena medida del conocimiento que tenga de su propio trabajo. Su rendimiento depende de que comprenda y responda adecuadamente a las presiones y problemas del trabajo. De ahí que los directivos que son introspectivos respecto a su trabajo son también eficaces” (21:24).

Por lo tanto, cabe hacer énfasis que para lograr la calidad educativa, especialmente de los servicios que brindan las instituciones educativas -porque es en ellas donde se concretiza la educación-; los que gerencian conozcan, reflexionen y asuman responsablemente los papeles que les corresponde desempeñar.

En esa medida, de acuerdo a la teoría expuesta, en la presente investigación se asume que el desempeño gerencial del director, se refiere al cumplimiento en mayor o menor grado de las funciones interpersonales, informativas y decisorias de los directores escolares con la finalidad de lograr los propósitos institucionales.

2.2.3. CALIDAD DE LOS SERVICIOS

A. NATURALEZA, IMPORTANCIA Y CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Sabemos que producir un servicio no es lo mismo que producir un producto (bien), por lo que, las organizaciones (por ejemplo educativas) dedicadas a brindar servicios tienen cada vez más retos; es decir se enfrentan a una competencia que se intensifica cada día y las demandas de mejor calidad por parte del usuario. Como sostienen Ivancevich, John M.; et al (1996):

“El futuro de las empresas de servicios dependerá de su capacidad para prestar servicios de calidad. Las organizaciones de servicios que se distinguen por su excelencia son aquellas cuya administración sigue derroteros distintos de los de la competencia” (17:610).

Sobre este hecho es concebible considerar definiciones de algunos expertos sobre los servicios, así tenemos que Ivancevich, John M.; et al (1996) al respecto nos dicen: *“Un servicio es un producto intangible que implica un esfuerzo humano o mecánico”* (17:611). Y también Senlle, Andrés (1993) manifiesta:

“Un servicio es un proceso, no un producto que puede almacenarse, y consta de una serie de actividades regidas por la conducta y actitudes de las personas implicadas (...) un servicio definido como un proceso, es difícil de probar, es una experiencia, tiene una vida limitada, temporalmente” (22:51).

Del mismo modo Álvarez Fernández, Manuel (2001) precisa: *“Los servicios se crean en condiciones especiales, se consumen cuando se producen y no pueden ser almacenados. La relación del producto y cliente es directa y personal”* (14:18).

De las definiciones se puede inferenciar que los servicios son productos intangibles que necesariamente implican la participación tanto de los que brindan el servicio como de los usuarios. Este hecho se realiza en un espacio de confianza, buenas relaciones humanas y seguridad, de tal manera que el usuario se vea convencido hacer uso de dicho servicio.

Por otro lado, es necesario que los servicios que se ponen a disposición de los usuarios sean de óptima calidad; al respecto tenemos algunas definiciones acerca de la **calidad de los servicios**:

Según Morales Sánchez, Verónica y Hernández Mendo, Antonio (2004), quienes manifiestan: *“Definir la calidad como el grado en que*

se atienden o no las expectativas de los consumidores o usuarios supone incluir factores subjetivos relacionados con los juicios de las personas que reciben el servicio” (23). De igual manera Ivancevich, John M.; et al (1996) precisan: “La calidad del servicio es la conformidad del servicio con las especificaciones y expectativas del usuario”. (17:618).

Y Senlle, Andrés (1993) comparando la calidad del servicio y del producto, puntualiza:

“La calidad en el servicio es muy diferente a la calidad del producto ya que son de vital importancia las actitudes, la comunicación, forma de trato, garantías, comportamientos, percepciones, etc., provenientes de las distintas personas que tratan con el cliente” (22:52). Y agrega: “la calidad será medida por el cliente en función de las actitudes y conductas de las personas con las que trata” (22:50).

Podemos apreciar en las tres definiciones el énfasis en las percepciones y expectativas de los usuarios, la forma y el grado en que se satisface dichas expectativas determinará la calidad de los servicios. Por lo tanto, son los usuarios los que evalúan nuestros servicios (educativos) y deciden sí continuar o no con nosotros; es necesario que las actividades educativas que realizamos colmen las expectativas de los usuarios (alumnos, padres de familia, docentes y comunidad).

Por otro lado, según Drummond, Helga (1995) citado por Alvarez, Manuel (2001) nos da a conocer **las características que definen los servicios**, a saber:

✦ **La forma en que se produce y entrega el servicio:** la calidad del servicio no sólo depende de la idoneidad del producto, sino también por la manera en que se efectúa su entrega. Esto se puede notar en la educación, los padres valoran más, si cabe, dependiendo de la edad del alumno, el

trato y cariño que recibe del profesor y personal de la institución que, incluso, el mismo aprendizaje.

- ✦ **El carácter perecedero del servicio:** el servicio no puede almacenarse para ajustar los tiempos entre proveedor y usuario. Si el alumno no asiste a clase, se quedará sin la explicación.
- ✦ **La naturaleza intangible de la calidad:** el resultado final de un servicio es muy difícil medirlo con indicadores objetivos porque influyen en él factores incontrolables, casi siempre pertenecientes al ámbito de la subjetividad de la persona.
- ✦ **La interacción entre productor y usuario:** cuando se entrega el servicio el tipo de relación que se establece entre el productor y usuario del servicio afecta de forma significativa a la percepción de la calidad.

También es importante recalcar que la misma Drummond, Helga afirma, por ejemplo, que el usuario percibe un servicio de calidad cuando se siente bien atendido por el productor, el cual significa:

- ✦ **Fiabilidad:** el personal respeta las normas y cumple siempre las promesas y los pactos establecidos con el usuario.
- ✦ **Sensibilidad:** el personal es sensible a las necesidades y situaciones personales que presenta el usuario.
- ✦ **Competencia:** el personal posee los conocimientos, habilidades y capacidades que se necesitan para ofrecer un buen servicio.

- ✦ **Fácil acceso:** el usuario puede acceder sin grandes dificultades y retrasos al servicio que solicita.
- ✦ **Cortesía:** el personal muestra consideración y respeto hacia el usuario.
- ✦ **Buena comunicación:** el personal informa y orienta al usuario con lenguaje claro y escucha con atención sus expectativas y necesidades.
- ✦ **Credibilidad:** el usuario piensa que puede confiar en el personal y todos se cuidarán de atenderle.
- ✦ **Seguridad:** el usuario se siente física y psicológicamente seguro.
- ✦ **Comprensión:** el personal se esfuerza por comprender la situación personal del usuario.
- ✦ **Imagen gratificante y atractiva:** las instalaciones, enseres e instrumental son adecuados y se mantienen en perfectas condiciones.

B. ENFOQUE DE CALIDAD EDUCATIVA ORIENTADO AL SERVICIO DE LOS USUARIOS

La educación en el marco de la calidad total busca responder eficazmente a las demandas globales y específicas de la sociedad. Las demandas y requerimientos que el cuerpo social hace a la educación, es la responsabilidad por la generación y distribución del conocimiento. Por otro lado las demandas específicas, que surgen de las interrelaciones del sistema educativo con otros subsistemas, así, el sistema cultural demanda la reproducción de la sociedad en la cual

está funcionando (integración social); el sistema político también hace demandas de valores y comportamientos específicos que deben ser transmitidos por las organizaciones educativas (educación - democracia) y, el sistema económico enfatiza el requerimiento a la educación en dos áreas: la formación para el mundo productivo y el aporte científico para el desarrollo. Con relación al primer requerimiento la educación debe desarrollar las capacidades básicas para la adaptación adecuada al proceso productivo. Más que todo el sistema económico lo que pretende en la actualidad de la educación es la capacidad de comunicarse adecuadamente en forma oral y escrita, la capacidad de trabajar en equipo y la capacidad de ejercer la función productiva de una manera crítica.

En ese sentido, de acuerdo con Jorge R. Seibold, S. J. (2000), en el modelo de calidad total educativa se focaliza al educando, sin descuidar por ningún motivo el rol del docente y los contenidos educativos. En segundo lugar, para lograr esta centralización es preciso mejorar y optimizar la gestión educativa de un modo continuo. Esto implica, en tercer lugar, tener en cuenta la participación de todos los agentes educativos. Por último, también es necesario arbitrar los medios para que las instituciones educativas no entren en la competencia escolar, muy por el contrario hagan un esfuerzo sinérgico para el logro del un fin social.

Para aclarar más el panorama sobre la calidad total y su relación con la educación, recurrimos al pensamiento de especialistas; veamos algunos de ellos:

Roure (1992) citado por Álvarez Fernández, Manuel (2001) define la calidad total como: *“Un proceso de gestión integral de todas las actividades de una empresa con el objeto de satisfacer con*

eficacia las expectativas del cliente, sea interno o externo”(14:15). De igual manera el mismo Álvarez (2001) manifiesta:

“La calidad está en contra de los beneficios a corto plazo y del atajo. La calidad es el resultado de un esmerado cuidado de los procesos, de buenas materias primas, del trabajo bien planificado y de la manera en que el producto o servicio se entrega al cliente” (15:15).

Así mismo, Vilar Barrio (1997) aludido por Alvarez (2001) sostiene:

“La calidad total es una filosofía que se dirige sobre todo a problemas de gestión y dirección, a aspectos de planificación e ingeniería de procesos y a las necesidades de formación de los directivos, sin olvidar los aspectos del personal y de la financiación de la empresa; todo en función del resultado que satisfaga las expectativas y necesidades del cliente” (14:15).

Por otra parte Alvarado Oyarce, Otoniel (2003) considerando que la calidad implica entradas (insumos), procesos y producto o servicio; dice:

“La calidad en un sentido más simple y tradicional está referida a la calidad de un producto o servicio; en un sentido más amplio y moderno significa la calidad no sólo del producto o servicio (con “cero defectos”) sino también la calidad de las entradas (habilidades humanas, materiales, información, planeación) y la calidad de los procesos (procedimientos, tareas, dirección, organización, supervisión)” (8:102).

En consecuencia, enfatizan que la calidad total promueve la eficiencia de los recursos, procesos y la acción de los sujetos involucrados en generar el producto o servicio (cuando nos referimos a la educación). También se puntualiza que la calidad total está orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios ya sea interno como externo, lo cual es la razón de ser de toda organización y muy en especial de las educativas.

En ese sentido, la OCDE (1995) citado por Marqués Graells, Pere (2002) define la calidad de la educación: *“Como aquella que*

asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta" (24).

No obstante hay que tener en cuenta que no es lo mismo preparar para la vida adulta en un entorno rural, relativamente sencillo y estable, que en el entorno complejo y cambiante de una enorme ciudad; ni es lo mismo educar aceptando sin más el modelo actual de sociedad que considerando la posible construcción de un mundo mejor para todos.

De acuerdo a J. Mortimore mencionado por Marqués Graells, Pere (2002) tenemos la siguiente definición:

"La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar esos resultados" (24).

Y la eficacia no estará en conseguir un buen producto a partir de unas buenas condiciones de entrada, sino en hacer progresar a todos los alumnos a partir de sus circunstancias personales. En ese sentido conviene enfatizar en la calidad de los procesos escolares, y evitar dar un valor absoluto a los productos obtenidos.

Entonces la educación como servicio se fundamenta en los principios y exigencias de la calidad total a fin de satisfacer las demandas de sus usuarios (alumnos, profesores, padres de familia y comunidad). Por lo que la Ley General de Educación N° 28044 en su artículo n° 13, define la **calidad de la educación** de la siguiente manera: *"Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las*

personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida” (18:11).

Esta definición está orientada a los usuarios de los servicios educativos (estudiantes); pero es obvio que el nivel óptimo de formación se logrará con la intervención de otros sujetos infaltables y que son los usuarios internos de cualquier institución educativa: los maestros.

Y refiriéndose a los usuarios de los servicios educativos Lepeley, María Teresa (2001) recalca que:

“La gestión de calidad tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los ‘clientes internos’ sientan que la organización satisface sus necesidades” (25:6).

De acuerdo a la afirmación de Lepeley y las ideas centrales concerniente a la calidad total de la educación, se determina: que el servicio educativo está orientado a satisfacer las necesidades y expectativas de clientes (según la autora también puede ser “usuarios”) internos y externos.

Respecto al cliente o usuario se puede diferenciar, como se viene estableciendo, en toda organización educativa la existencia de dos tipos: usuario externo y usuario interno. Por lo que, vale la pena ocuparnos, recurriendo a lo que nos dicen algunos expertos. Lepeley (2001) acerca de los clientes de la educación dice:

“Los ‘clientes internos’ de la educación son los profesores, administradores, sostenedores de instituciones educacionales y personal de apoyo. Se los identifica como clientes internos porque, al igual que los clientes externos, son personas que tienen necesidades y deben satisfacerlas. Los “clientes internos” trabajan, producen y ofrecen servicios educacionales que la institución entrega, o vende, a clientes externos, para satisfacer sus necesidades” (25:40).

De igual manera Alvarez Fernández, Manuel (2001) manifiesta:

“Usaremos el término ‘cliente’ al referirnos a los alumnos y a sus familias, entendidos como sujetos protagonistas de la educación con derecho a recibir y a exigir una enseñanza de calidad porque la costean a través de sus impuestos. También consideramos clientes internos, siguiendo la filosofía de la EFQM, a los profesores que tienen derecho a ofrecer una enseñanza de calidad contando con los recursos pertinentes” (14:21).

Es decir, en la educación encontramos, refiriéndonos a las dos afirmaciones, usuarios externos como son los alumnos, los padres de familia y la comunidad en sí; que tienen diversas necesidades, requerimientos, expectativas y demandas que se deben satisfacer en las instituciones educativas. Los encargados de generar la satisfacción necesaria son los directivos, docentes y no docentes, que en su calidad de clientes internos hacen uso eficiente de los recursos y logran metas, objetivos y la visión institucional. Los logros institucionales deben estar orientados también al logro del perfil del usuario que se atiende (externo), lo cual en el proceso debe permitir que el usuario que atiende (interno) quede satisfecho de sus propias demandas; de lo contrario nada garantiza que el servicio sea de calidad.

C. NECESIDADES DE LOS USUARIOS DE LA EDUCACIÓN

Para explicar y predecir el comportamiento basados en las necesidades de motivación de los usuarios, se asume la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, quien propone que los empleados se motivan de acuerdo con cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.

Concerniente a esta teoría, Lussier, Robert N. y Achua, Christopher F. (2005) manifiestan que se fundamenta en cuatro premisas:

“1). Sólo motivan las necesidades no satisfechas; 2). Las necesidades de la gente se distribuyen de acuerdo con un orden de importancia (jerarquía) que va de las necesidades básicas a las complejas; 3). La gente no se sentirá motivada a satisfacer una necesidad de orden superior a menos que haya satisfecho por lo menos en grado mínimo las necesidades de orden inferior; 4). Maslow supuso que la gente tiene cinco niveles de necesidades (...)” (26: 76).

Como se puede apreciar las necesidades planteadas por Maslow, hasta la actualidad tienen bastante uso por los especialistas de la gestión, para identificar las necesidades que deben satisfacer los usuarios de las organizaciones y; con el fin de tener mayores elementos de juicio sobre su aplicación en el campo educativo, pasamos a describir cada una de ellas de acuerdo al enfoque que le da Alvarado Oyarce, Otoniel (1999):

C.1. Necesidades fisiológicas: son las de mayor jerarquía y sostienen la vida misma, permiten la supervivencia del cuerpo humano. Es indudable que en todas las sociedades, la satisfacción de estas necesidades está ligada al dinero, pues con él se puede comprar o lograr satisfacer las necesidades de abrigo, alimento, vivienda, vestido, descanso, etc. además de posibilitar las necesidades de otro nivel.

C.2. Necesidades de seguridad: todos sentimos un deseo, consciente o inconsciente de mantenernos a salvo de los azares de la vida como: el peligro, la amenaza o la privación, que pueden ser los accidentes, el daño corporal, la inestabilidad, la inseguridad económica, etc.; por ello los individuos y las organizaciones tratan de evitar por cualquier medio.

C.3. Necesidades sociales: siendo el hombre un ser social tiene la necesidad de pertenecer y ser aceptado por diversos grupos. La necesidad dominante de este nivel se manifiesta en la búsqueda de amor, compañía y amistad con los que lo rodean, preferentemente con sus compañeros de trabajo. Sin embargo, no basta el buen compañerismo sino que más allá están la afinidad de ideas, creencias, propósitos, expectativas, aún la solidaridad en los infortunios. Siendo este nivel de escaso costo material y dado que la educación es un proceso de socialización, consideramos que esta necesidad podría ser fácilmente satisfecha en la entidad educativa.

C.4. Necesidades de estima: se las denominan también del ego o status, consisten en el deseo que siente una persona de ser respetada y reconocida por los demás. La satisfacción de esta necesidad produce sentimiento de confianza en sí mismo, que bien pueden traducirse en prestigio, poder y control (ser líderes, directivos, etc.), es decir, en tener influencia sobre los demás.

C.5. Necesidades de autorrealización: se encuentra en el nivel más elevado de la jerarquía y posiblemente sea la de más y difícil e incompleta satisfacción. Es el deseo de maximizar cualquier potencial que posea el individuo. Así por ejemplo, un director que busque satisfacer esta necesidad se esforzará por convertirse en el mejor director posible, capaz de emprender actitudes y decisiones novedosas, trascendentes, audaces y lograr que las cosas se hagan, a pesar de que probablemente no tenga plenamente satisfechas sus necesidades de nivel inferior.

De esta manera, para gerenciar con eficacia, se debe tener en cuenta lo que dice Maslow citado por Robbins, Stephen P. (1999): *“Si quiere motivar a alguien, usted necesita entender en qué nivel de la*

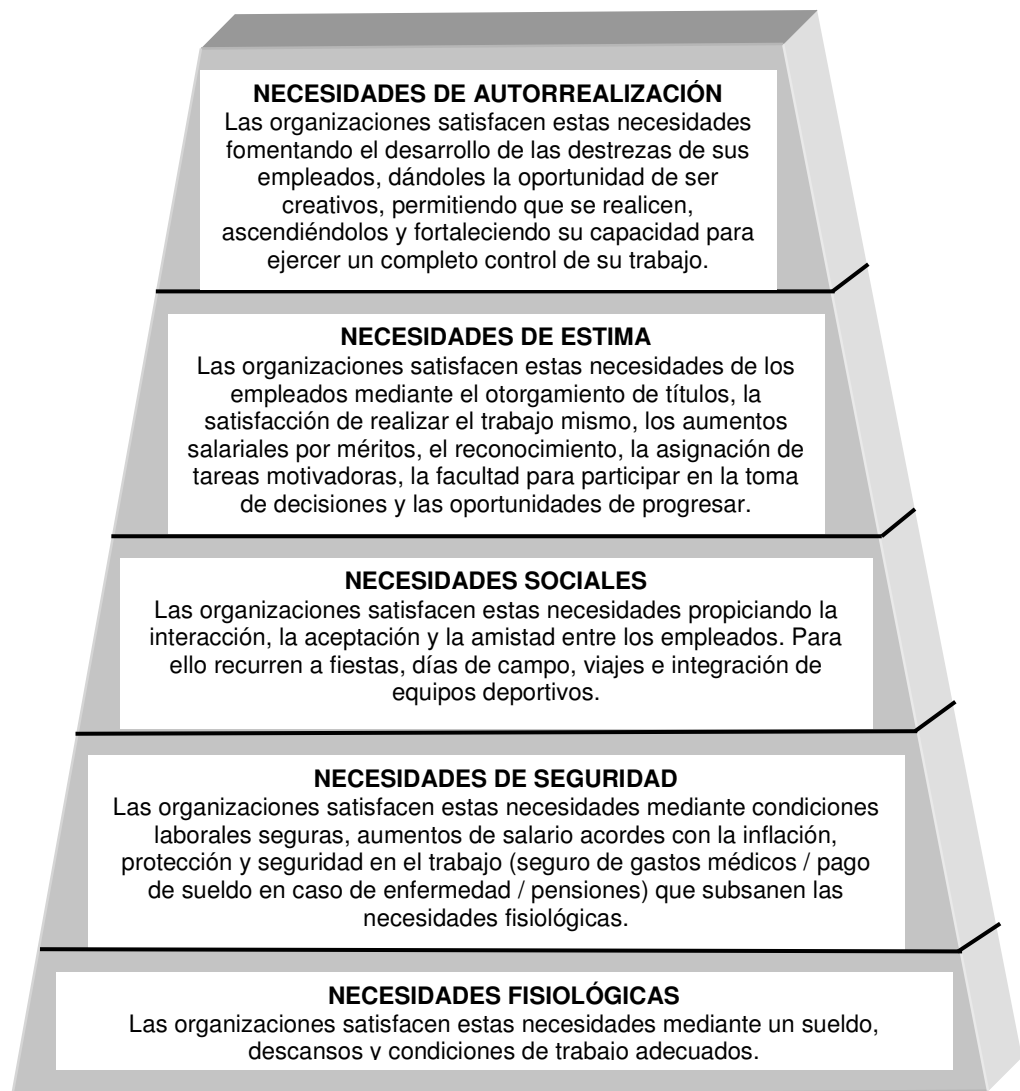
jerarquía está actualmente esta persona, y enfocarse en satisfacer aquellas necesidades del nivel que esté inmediatamente arriba” (27:170). Y el mismo Robbins, Stephen P. (1999) agrega al respecto que:

“Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. (...) las necesidades de orden alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad)” (27:170).

Entonces el usuario externo normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc.; mientras que en el caso del usuario interno para la mayoría de las personas, aún para muchos de los propios usuarios internos, sólo acuden a las organizaciones para adquirir dinero, cuando en realidad, buscan satisfacer necesidades de afiliación, seguridad, autoestima, autorrealización y poder. Puede darse el caso que en determinadas condiciones prioricen indistintamente una u otra necesidad, pero eso no quita que el usuario interno busque la satisfacción de sus necesidades de forma independiente.

Para concluir con esta sección es necesario, también, presentar la forma en que las organizaciones motivan a sus usuarios a través de la jerarquía de necesidades.

Gráfico N° 01: Forma en que las organizaciones motivan con la teoría de la jerarquía de las necesidades



Fuente: Tomado de LUSSIER, Robert N. y ACHUA, Christopher F. (2005): **Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.**, p. 77. (26:77)

D. SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS INTERNOS DE LA EDUCACIÓN

Lo que se busca con la práctica de la educación, indudablemente es transformar a la sociedad, a través de la formación integral de los alumnos; pero cumplir este rol social implica la convergencia de una serie de factores y enmarcarse en un enfoque de calidad que oriente

dicha práctica. En ese sentido, los argumentos que utilizamos para sustentar la razón de ser del servicio educativo están orientados en la satisfacción de los usuarios en cada una de las instancias que componen el Sistema Educativo Peruano. Dependiendo de la instancia los usuarios tendrán prioridades; así los usuarios del Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales de Educación y las Unidades de Gestión Educativa Local serán los docentes y no docentes y la sociedad en su conjunto; en cambio en las instituciones educativas aparte de los mencionados tenemos a los estudiantes – como usuarios externos– quienes demandan de aprendizajes y formación integral para la vida. Dentro de todas las instancias podemos encontrar personas, a los que denominamos usuarios internos y se encargan de hacer posible que la institución cumpla con su propósito, satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios externos.

Pero para satisfacer las necesidades de los usuarios, la organización debe utilizar métodos adecuados para determinarlos; entonces hace necesario comprender qué se entiende por satisfacción de los usuarios. Al respecto, al igual que la calidad ha ido evolucionando en su enfoque, de los cuales, citaremos los más actuales y adecuados al campo educativo; tenemos:

Oliver (1996) citado por Morales Sánchez, Verónica y Hernández Mendo, Antonio (2004), define satisfacción como:

“Juicio del resultado que un producto o servicio ofrece para un nivel suficiente de realización en el consumo” (23). Y, por otra parte ellos mismos establecen que: “Se podría definir como una evaluación post-consumo y/o post-uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de la actitudes hacia el objeto de consumo y/o uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo” (23).

A partir de estas precisiones podemos inferenciar que: el servicio que brindan las instituciones educativas, tanto a estudiantes – fundamentalmente- así como a los padres de familia, docentes y comunidad; deben corroborarse con su percepción de éstos, la calidad del servicio que esperaban. Para lo cual han de influir en dichos usuarios, las capacidades cognitivas que les permitirán discriminar y las capacidades afectivas que les permitirán realizar la valoración respectiva del servicio que reciban de la entidad educativa.

Del mismo modo, Álvarez Fernández, Manuel (2001), al referirse a la satisfacción del usuario manifiesta:

“Es tan importante que se convierte en el núcleo de toda la actividad de la organización. Las instituciones que deciden trabajar con uno de estos modelos planifican, generan procesos, diagnostican, se autoevalúan, toman decisiones, producen servicios, crean estructuras y mecanismos de comunicación para y en función del cliente” (14:21).

Por otra parte, de acuerdo con el mismo Álvarez (2001) podríamos definir de forma operativa lo que significa satisfacción del usuario, en los siguientes aspectos:

- ✦ Identificar los **factores críticos de éxito** que constituyen el núcleo de las expectativas del cliente. Para ello es fundamental conocer (escuchar) las necesidades y demandas de los usuarios.

- ✦ Solicitar la **opinión del usuario** sobre la satisfacción del servicio que le estamos ofreciendo o le hemos ofrecido. En educación este aspecto es muy fácil elaborando encuestas de forma periódica y haciendo entrevistas con los padres y alumnos individualmente y con las asociaciones de alumnos y padres colectivamente.

- ✦ **Informar e instruir al usuario** sobre el servicio. En educación a veces los usuarios no saben formular sus necesidades y expectativas porque no conocen el vocabulario profesional o les imponen los funcionarios. Para esto se debe romper barreras, generar mecanismos de comunicación que acerquen a las familias a las instituciones educativas como algo suyo.

- ✦ Armonizar los **intereses de la organización** con las expectativas de los usuarios y con los recursos disponibles.

- ✦ Ofrecer una **imagen gratificante y atractiva** que dignifique la profesión y el servicio público.

- ✦ Dar **importancia al personal de primera línea** como los de apoyo, auxiliares, secretarías, etc. que suelen ser los personajes claves cuando surge una situación de conflicto. Para ello es necesario tener en cuenta de que este personal también necesita formación continua y específica en habilidades sociales.

Por otra parte, es necesario también poner énfasis en el trabajo que realiza el personal que labora en la institución, ya que son ellos los que hacen posible que los servicios lleguen a los destinatarios. Por ello, de acuerdo a los principios de la calidad y las recomendaciones de especialistas en el comportamiento organizacional, la satisfacción de dicho personal tiene implicancia directa en la satisfacción de los usuarios externos (estudiantes). Entonces es oportuno tener en cuenta en qué consiste todo esto, para tal caso, tenemos a Robbins, Stephen P. (1999), quien define la satisfacción en el trabajo como: *“Una actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los*

trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir” (27:25).

De acuerdo con el mismo Robbins, Stephen P. (1999) describimos los factores más importantes que contribuyen a la satisfacción en el trabajo:

- ✦ ***El trabajo mentalmente desafiante:*** los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los empleados experimentará placer y satisfacción.
- ✦ ***Las recompensas justas:*** los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas.
- ✦ ***Las condiciones favorables de trabajo:*** los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo.
- ✦ ***Los colegas que brinden apoyo:*** la gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. Tener compañeros de trabajo amigables que brinden apoyo lleva a una satisfacción mayor en el trabajo.

✦ **La compatibilidad entre la personalidad y el puesto:** según Holland citado por Robbins, Stephen P. (1999) concluye: *“La gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto, es probable que sean más exitosos en esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo”* (27:153).

✦ **La cuestión genética:** una porción significativa de la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente. Esto es, la disposición del individuo hacia la vida – positiva o negativa – se establece por su composición genética, se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición hacia el trabajo.

2.2.4. SATISFACCIÓN DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN BÁSICA

Cuando tratamos sobre la satisfacción de los usuarios de la educación, habíamos precisado dentro de ellos a los maestros y maestras, quienes concretizan en su práctica diaria la visión pedagógica de la institución y del sistema; logrando el perfil ideal del estudiante, la visión institucional y los fines del Sistema Educativo Peruano. En esa medida el profesor cumple su función como profesional de la educación. Y para que el producto de su desempeño (docente) sea de buena calidad (logro de aprendizajes óptimos de sus alumnos) existen algunas condiciones –a parte de su formación-, siendo una de ellas y muy significativa: su propia satisfacción, el cual tiene relación directa con su desempeño; por lo que resulta pertinente considerar lo que dice Gento Palacios, Samuel (2002): *“Los profesores constituyen un sector de personal ciertamente relevante*

en un centro educativo (...)” (28:94). Entonces para entender el constructo de satisfacción del docente, recurramos a las siguientes definiciones.

Cavalcante Silva, Jerónimo J. (2004) en su Tesis Doctoral sintetiza la *satisfacción en el trabajo*:

“Es una actitud o conjunto de actitudes individuales, frente al trabajo en general o a aspectos específicos del mismo. Estas actitudes se expresan, positivamente, a través de los afectos y de las emociones, en la medida que las personas satisfacen sus necesidades individuales y profesionales como empleados” (29:119).

Por otro lado Padrón (1995) citado por Caballero Rodríguez, Katia (2002) sostiene que:

“La satisfacción personal y profesional están estrechamente relacionadas con la salud mental y el equilibrio personal. –Agrega- En el caso del profesorado, la satisfacción tiene que ver con las situaciones específicas de su labor docente y con las características propias de su personalidad, en cuanto que todo ello repercute en su estabilidad emocional creando tensión, estrés, y produciendo malestar, tanto desde una perspectiva personal como profesional. La personalidad no es un ‘ente’ abstracto sino que se hace presente y se realiza en la interacción con el medio. En estas relaciones cada persona va adquirir su propio ajuste o adaptación, tanto personal como social” (30:8)

El mismo Padrón (1995) y Gordillo (1988) citados por Caballero Rodríguez, Katia (2002) consideran:

“La satisfacción como una actitud o variable personal integradora, en la que la conducta del sujeto es resultado del acuerdo y expresión armónica entre su pensamiento y sus sentimientos, produciendo así una reacción orgánica de equilibrio y de bienestar, traducida, por tanto, no sólo en su salud corporal sino también mental” (30:8).

Además Sáenz y Lorenzo (1993) citados por Caballero Rodríguez, Katia (2002) han definido la *satisfacción del profesorado universitario*:

“Como una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de reconocimiento por lo que hace, de responsabilidad, de creación del saber, de libertad científica, de disfrute en el trabajo mismo” (30:10).

Entonces extrapolamos las definiciones expuestas a la satisfacción docente, quedando definida de la siguiente manera para nuestra investigación: *actitud o actitudes que los docentes adoptan como resultado de lo que esperan obtener y lo que obtienen realmente, respecto a sus necesidades y expectativas personales y profesionales en su centro de trabajo.*

Y para efectos de la investigación –previa adecuación- asumimos la propuesta de Gento Palacios, Samuel (2002), quien *sugiere* que la satisfacción del personal docente de una institución educativa se puede percibir mediante las siguientes *dimensiones*: Condiciones materiales, seguridad básica en la profesión, estructura de funcionamiento institucional, resultados alcanzados y prestigio profesional. A continuación procedemos a describir cada uno de ellos con sus respectivos indicadores que lo evidencian.

A. SATISFACCIÓN POR LAS CONDICIONES MATERIALES

Esta dimensión hace referencia a los recursos, instalaciones y elementos de carácter físico con los que cuentan los profesionales para su propia supervivencia física y para el desarrollo de sus funciones. Consideramos lo siguientes indicadores:

- ✦ Retribución económica por el ejercicio profesional.
- ✦ Disfrute de periodos vacacionales.
- ✦ Seguridad del local e instalaciones.
- ✦ Higiene de las instalaciones.

- ✦ Adecuación del local e instalaciones para un buen servicio educativo.
- ✦ Acomodación del mobiliario a alumnos.
- ✦ Acomodación del mobiliario en las oficinas.
- ✦ Disponibilidad de materiales didácticos.
- ✦ Manejabilidad del número de alumnos.

B. SATISFACCIÓN POR LA SEGURIDAD BÁSICA EN LA PROFESIÓN

Esta dimensión hace referencia a los requisitos de carácter profesional que permiten a un profesor sentirse seguro en su situación actual y tener confianza en las posibilidades para conservar su seguridad profesional en el futuro. Se tiene en cuenta los indicadores:

- ✦ Calidad de su formación inicial.
- ✦ Oportunidades para su formación en servicio.
- ✦ Estabilidad profesional:
 - en el puesto de trabajo,
 - en la institución educativa en que trabaja,
 - en el nivel educativo.
- ✦ Posibilidad de movilidad profesional;
 - de traslado de institución educativa,
 - de movilidad entre grados y ciclos educativos,
 - de cambio a funciones no docentes.

C. SATISFACCIÓN POR LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

El profesor no es sólo un profesional que trabaja aisladamente con su grupo-clase de alumnos; es, también, miembro activo de la

organización social compuesta por todo el personal de la institución educativa, además forma parte de diversos grupos como comisiones, equipos, comités, círculos, entre otros. En definitiva, está implicado en estructuras de funcionamiento institucional, en las que cabe considerar los siguientes indicadores:

✦ Estructura organizativa de la institución educativa.

✦ Documentos de gestión:

- Proyecto educativo institucional,
- Plan anual de trabajo,
- Reglamento interno,
- Proyecto Curricular Institucional,
- Proyectos de innovación.

✦ Clima de trabajo:

- Trabajo y relaciones en el equipo, comisión, etc.,
- Relaciones con los estudiantes,
- Relaciones con los demás docentes,
- Relaciones con el comité directivo,
- Relaciones con los padres de familia,

D. SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS

Con independencia de la estimación que pueda llevarse a cabo sobre los resultados que la institución o los alumnos hayan conseguido, los docentes poseen su propia estimación subjetiva sobre su grado de satisfacción ante tales resultados. Algunos de los indicadores sobre los que puede obtenerse información respecto al grado de satisfacción del personal docente de la institución pueden ser:

✦ Logro de objetivos institucionales.

✦ Desarrollo y práctica de valores.

- ↻ Niveles de logro de aprendizaje alcanzado por los estudiantes.
- ↻ Hábitos de estudio y trabajo intelectual desarrollados.
- ↻ Cumplimiento de acuerdos.
- ↻ Mejora del comportamiento de la comunidad educativa.
- ↻ Mejora de la calidad de la práctica pedagógica.
- ↻ Apoyo de los padres de familia.

E. SATISFACCIÓN POR EL PRESTIGIO PROFESIONAL

Esta dimensión pondrá en evidencia el sentimiento satisfactorio del/la profesor/a por el aprecio que le profesan instancias ajenas a él/la mismo/a. Para la valoración de esta satisfacción podrán considerarse indicadores como los que siguen:

- ↻ Reconocimiento social:
 - sentimiento personal de utilidad social,
 - aprecio de la comunidad local,
 - aprecio de la comunidad educativa: directivos, padres, demás docentes, estudiantes, ex alumnos y administrativos.
- ↻ Desempeño profesional:
 - Planificación, implementación, conducción o dirección (cuando se ejerzan), ejecución, coordinación, asesoramiento, entre otros de las tareas de su competencia.
- ↻ Reconocimiento institucional interno.
- ↻ Reconocimiento institucional externo.
- ↻ Formación en servicio.
- ↻ Sistemas de promoción e incentivación:

- acceso a funciones de coordinación en los grados, ciclos, equipos e institución,
 - recompensas profesionales,
 - acceso a cargos de mayor jerarquía,
 - Acceso a funciones no docentes.
- Actividades investigadoras.
- Autonomía para la autorrealización en la profesión:
- oportunidad para la actuación en libertad,
 - oportunidad para la creatividad y enriquecimiento espiritual personal.

2.2.5. LA GERENCIA EDUCATIVA Y LA MEJORA DEL SERVICIO EDUCATIVO

A. IMPORTANCIA DEL DESEMPEÑO GERENCIAL PARA LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

La nueva forma de comprender y conducir las organizaciones educativas de acuerdo al enfoque gerencial, tiene por finalidad orientar los recursos, las acciones, procedimientos, tecnología, entre otros de manera eficiente, hacia el logro de manera sostenida y eficaz la calidad educativa; la misma que enfatiza al más alto nivel la satisfacción de las necesidades, intereses y expectativas de los estudiantes y la sociedad. La calidad educativa en los estudiantes, se observa en el logro de aprendizajes pertinentes, significativos, funcionales e integrales; que les permita interactuar y desarrollarse plenamente en cualquier escenario y circunstancia social.

Al ser prioridad de la gerencia educativa, responder las demandas de los usuarios externos (estudiantes, padres de familia, sociedad), no puede soslayar la atención al personal de la institución; ya que ellos como factor importante para lograr la calidad y cumplir

eficientemente sus funciones, demandan diversas necesidades: seguridad, motivación, poder, autorrealización, entre otros. Dichas necesidades, con algunas diferencias, es propio del personal que labora en las instituciones educativas.

Entonces el desempeño de quienes cumplen funciones gerenciales en las instancias educativas tienen la obligación de identificar y atender las necesidades de los trabajadores docentes y no docentes, de tal manera que se garantice la calidad educativa con el cumplimiento eficiente de sus tareas.

Sobre el propósito de la gerencia respecto a la satisfacción de los trabajadores, veamos lo que sostiene Robbins, Stephen P. (1999):

“Los gerentes deberían interesarse en el nivel de satisfacción en el trabajo en sus organizaciones por, al menos, cuatro razones: (1) existe una clara evidencia de que los empleados insatisfechos faltan al trabajo más frecuentemente y es más probable que renuncien; (2) es más probable que los trabajadores insatisfechos se involucren en comportamientos destructivos; (3) se ha demostrado que los empleados satisfechos tienen mejor salud y viven más; y (4) la satisfacción en el trabajo se transmina a la vida del empleado fuera del trabajo” (27:160).

Este argumento corrobora la idea de que en el sistema educativo es otra de las prioridades la satisfacción del personal docente y no docente, de tal manera que el trabajo cotidiano no sea rutinario, estresante y se cumpla por obligación; sino que debe lograr en el trabajador una autorrealización personal, seguridad, estima al tener que relacionarse con otros trabajadores. Esto implica que los responsables de la dirección y conducción de las organizaciones educativas en sus diferentes niveles y órganos cambien de paradigma de dirigir, ordenar y burocratizar por el de liderar, persuadir y gerenciar creativamente; buscando desarrollar y fortalecer en el personal las habilidades, actitudes y valores para el cambio personal, social y profesional.

Como es evidente, no sólo el criterio racional al momento de gerenciar la institución ha de ser suficiente; sin embargo el criterio emotivo y afectivo tiene mucho que aportar para un desempeño eficaz. Lo que se busca es el equilibrio entre ambos criterios, siempre teniendo en cuenta el lado humano (criterio afectivo), toda vez que, principalmente en educación tratamos con personas y cada uno, es un individuo diferente, que tiene diferentes necesidades, aspiraciones y expectativas frente a la institución.

Para cumplir con sus funciones y lograr una óptima satisfacción de los usuarios internos, los gerentes educativos han de poner en práctica sus habilidades gerenciales (conceptuales, analíticas, técnicas, de informática, de trato con las personas y de toma de decisiones) y valores, de tal manera que al interior de la organización educativa se garantice la calidad de los servicios, es decir, los trabajadores se sientan comprometidos con su trabajo y la misión institucional.

Concerniente a lo que describimos, Robbins, Stephen P. (1999) dice:

“La satisfacción en el trabajo es importante. Para la gerencia, una fuerza de trabajo satisfecha se traduce en una mayor productividad debido a pocos obstáculos causados por el ausentismo o la renuncia de buenos empleados, pocos incidentes de comportamiento destructivo (...)” (27:160).

Con esto queda claro que un trabajador satisfecho produce mejores resultados. Entonces esta afirmación ayuda a comprender que la calidad de la educación tiene como uno de sus factores decisivos, la satisfacción del personal que labora en cada una de las instituciones educativas.

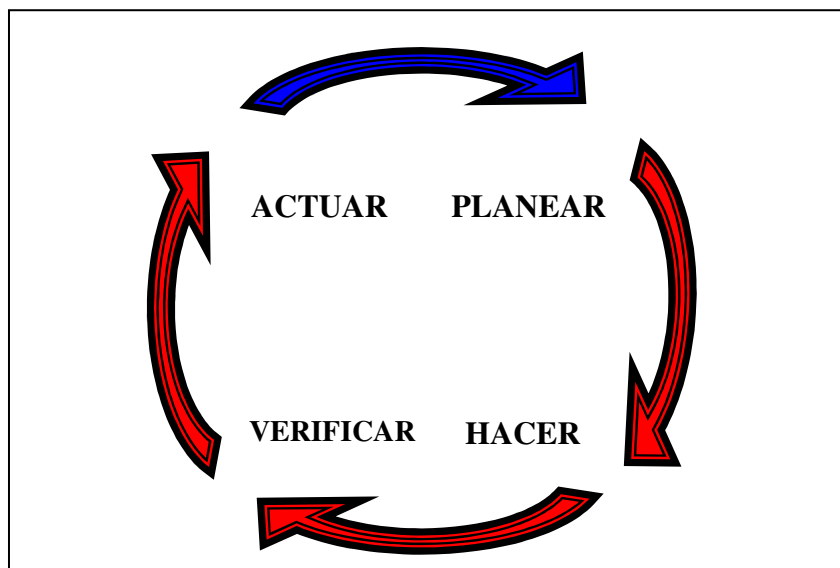
Así mismo, es de considerar de acuerdo a una de las razones que plantea Robbins, Stephen P. (1999), el efecto que la satisfacción

en el trabajo tiene en la sociedad como un todo; es decir, los trabajadores satisfechos, mantendrán una actitud más positiva hacia la vida en general y harán una sociedad psicológicamente más saludable.

B. PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DEL SERVICIO EDUCATIVO

El logro constante de la satisfacción del usuario implica implantar en la organización educativa el mejoramiento continuo de todos procesos organizacionales. Es decir, poner en práctica, como sostiene Robbins, Stephen P. (1999) el ciclo planear – hacer – verificar – actuar (PHVA); de modo que la gerencia planea un cambio, lo lleva a cabo, verifica sus resultados y dependiendo de los mismos, actúa para estandarizar el cambio o empieza nuevamente el ciclo de mejoramiento con nueva información. Este ciclo trata todos los procesos organizacionales como si estuvieran en un estado constante de mejoramiento. Lo podemos apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 02: EL CICLO PVHA



Fuente: Tomado de ROBBINS, STEPHEN P. (1999): **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones.**, p. 523. (27:523).

De acuerdo con PÉREZ JUSTE, Ramón; et al. (2000), el ciclo PHVA, denominado también ciclo de Deming, como herramienta básica para la implantación de la gestión de calidad total en las organizaciones educativas, como se anticipó, cuenta con cuatro fases, cuya lógica de desarrollo procedemos a describir:

B.1. Fase Plan: implica diagnosticar, identificar el problema y sus características y a partir de ahí elaborar un plan para mejorar el proceso. En la elaboración de este plan deben intervenir todos los afectados por el problema.

B.2. Fase Hacer: consiste en ejecutar lo planificado, es decir realizar el cambio que previsiblemente provoca la mejora. Es preferible que sea a pequeña escala, lo que facilitará la comprobación y análisis de los datos que confirmen o no dicha mejora.

B.3. Fase verificar: recoger datos, analizar y comprobar los resultados obtenidos una vez efectuados los cambios, observando si se produce y en qué medida la mejora deseada.

B.4. Fase actuar: adoptar el cambio si el resultado de la fase anterior es favorable a la mejora o, por el contrario, abandonar y comenzar con un nuevo ciclo modificando el plan o corrigiéndolo. En muchas ocasiones será necesario repetir todo el ciclo para comprobar su efecto en el proceso total.

C. CÓMO GERENCIAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO CON EL MÉTODO DÉMING

La calidad del servicio educativo supone en la actualidad la puesta en práctica de los 14 principios propuesto por Edgard Deming para gerenciar la calidad total de las organizaciones, los cuales,

adecuados al campo educativo por el doctor Farro Custodio, Francisco (1995) tenemos:

- ✦ **Generar constancia en el propósito de mejorar el servicio educativo:** el énfasis del quehacer educativo debe ser el desempeño exitoso de los alumnos en y más allá de la institución educativa. Es necesario definir este éxito y generar un compromiso con el mejoramiento del servicio, y con el éxito. Por lo que, es necesario que cada institución educativa formule claramente aquellos objetivos y metas valiosas que constituyen su forma de calidad. Estas metas unificadoras deben generar una forma común de vida, una cultura de calidad de la institución educativa.
- ✦ **La satisfacción de los usuarios del servicio:** son varios los usuarios de la educación: padres de familia, alumnos, docentes y comunidad local. Se debe buscar la satisfacción permanente de los usuarios.
- ✦ **Dejar de depender de la inspección masiva como mecanismo de control de calidad:** en la educación esta regla significa dejar de evaluar profesores y aprendizajes por cumplimiento de horarios, pruebas de conocimientos enciclopédicos, etc., y aumentar la evaluación de dominio de habilidades, destrezas y actitudes de más alto nivel, usar la autoevaluación, la evaluación de grupo de pares, la evaluación del poder aplicar lo aprendido en la vida real. Además hay que maximizar la calidad durante el proceso y prever logros de éxito más que preocuparse por los fracasos.
- ✦ **Maximizar el aprendizaje, enfatizando resultados más que entradas y procesos:** en las entidades educativas no se debe enfocar el rendimiento solamente en el aula, en las

áreas curriculares; sino potencializar el aprendizaje integral respondiendo a la visión institucional y del sistema. Para el cual, se pondrá en práctica los métodos, herramientas, recursos y medios los más pertinentes posibles.

- ✦ **Mejorar constantemente y por siempre la calidad del servicio:** hay que definir estándares de calidad del servicio a los usuarios, los cuales deben ser comparados con los logros y reforzados durante el proceso, a fin de garantizar la satisfacción de los usuarios.

- ✦ **Instituir métodos modernos de entrenamiento para el personal docente y directivo:** estos métodos estarán basados en conceptos de mejoramiento de los factores que contribuyen a la calidad de los resultados, no simplemente al mejoramiento de procedimientos. Hay que enseñar a conceptualizar el sistema de educación y sus resultados a largo plazo.

- ✦ **Tener líderes y no jefes:** es fundamental que los gerentes educativos abandonen la práctica de ejercer el poder y no el liderazgo. El director debe siempre promover el liderazgo fundamental impulsando un clima de real colaboración y creatividad donde cada miembro del personal sienta que puede aportar sus ideas al logro de las metas de calidad.

- ✦ **Erradicar el temor para que todos trabajen eficientemente:** la rigidez excesiva de los reglamentos del sistema educativo debe ser reducida con el fin de permitir más creatividad de parte de los profesores (personal). Los temores están ligados más bien a inestabilidad en el empleo, a los controles burocráticos y a la evaluación del desempeño, y no al logro de calidad.

- ✦ **Institucionalizar el trabajo en equipo:** eliminar barreras organizacionales entre departamentos, áreas curriculares y niveles en algunos casos para fomentar más trabajo en equipos, más áreas interdisciplinarias, más comprensión global de lo aprendido.
- ✦ **Eliminar metas numéricas arbitrarias e inflexibles:** no trabajar sólo para obtener buenos calificaciones sino para comprender verdaderamente y ser eficaz. Eficacia, es poder aplicar lo aprendido en la vida real, es más importante que asistencia y cumplimiento de reglas.
- ✦ **Reemplazar la administración por cifras por el mejoramiento incesante:** se debe buscar la comprensión profunda de lo aprendido y la verdadera auto-eficacia. Es decir, no sólo emplear estándares de cantidad, sino fundamentalmente de calidad, de tiempo y de costo – beneficio.
- ✦ **Permitir que las personas puedan sentirse orgullosas de su trabajo:** eliminar barreras que le impidan al docente sentirse orgulloso por su labor. Actualmente los profesores ven pocos estímulos en su trabajo. Negocian sobre la base de horas desarrolladas y no en qué y cuánto aprenden los alumnos. Los profesores deben actuar y evaluar en términos de éxito de los alumnos. El orgullo por la labor es la propia sensación de auto-eficacia.
- ✦ **Implementar educación y capacitación permanente:** se debe implementar educación y capacitación para todo el personal como parte integral del sistema educativo. La capacitación estará basada en cómo conseguir resultados a largo plazo.

✦ **Participación total de toda la organización:** crear una estructura que impulse los trece principios anteriores. Supone adoptar una estrategia para llevarlos adelante:

- Estar firmemente convencidos y hasta orgullosos de adoptar la nueva filosofía y las nuevas responsabilidades.
- Explicar a su personal el por qué de la necesidad del cambio y de la interiorización de la transformación.
- Trabajar en equipo, las grandes decisiones deben ser compartidas y corporativas.
- Dar importancia a toda actividad o trabajo que se encamine hacia la maximización de la calidad.
- Establecer nuevos esquemas organizativos que viabilicen la estrategia adoptada.

2.3. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS

- ➔ **ALIANZA ESTRATÉGICA:** Combinación de los recursos de dos o más instituciones en un consorcio que buscan objetivos comunes.
- ➔ **CALIDAD EDUCATIVA:** Es la pertinencia de los sistemas educativos a la realidad nacional de cada país para responder a sus demandas sociales, producir aprendizajes significativos y favorecer el desarrollo integral de la persona y la sociedad.
- ➔ **CALIDAD DE LOS SERVICIOS:** Es la conformidad del servicio con las especificaciones y expectativas del usuario. Evaluación actitudinal hacia el servicio, es decir, si dicho servicio cumple con los fines que tiene encomendados, asociándolas a propiedades placenteras para la persona individuo que se puede actualizar en cada transacción, rendimiento percibido, influyendo sobre la satisfacción experimentada por el usuario.

- **DESEMPEÑO GERENCIAL:** Cumplimiento en mayor o menor grado de las funciones interpersonales, informativas y decisorias de los directores escolares con la finalidad de lograr los propósitos institucionales.
- **DIRECCIÓN:** Función o actividad necesaria para mantener de forma eficiente el funcionamiento de la organización, de modo que los planes lleguen a realizarse, los procedimientos funcionen y se logren los objetivos.
- **EFICACIA:** Es el grado de semejanza que existe entre los resultados obtenidos y los objetivos propuestos para una actividad. Es hacer las cosas correctas habiendo escogido los objetivos apropiados.
- **EFICIENCIA:** Es el grado de efectividad con el que son aprovechados los recursos en general durante una actividad. Es hacer correctamente las cosas.
- **GERENCIA:** Función administrativa de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo o jerárquico. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva.
- **GERENCIA EDUCATIVA:** Proceso de utilizar los recursos de la organización educativa para lograr objetivos, metas y la visión institucional a través de las funciones de planeamiento, organización, dirección y control.
- **GERENTE:** Persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de

lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización.

- **GESTIÓN:** Hacer las diligencias y acciones que permiten lograr el fin, los objetivos, lo planeado en una institución.
- **GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL:** Enfoque de gestión para el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente, que se basa en la participación de todos los miembros de la organización para la mejora de los procesos, productos, servicios y la cultura en los cuales trabajan.
- **GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** Aplicación de los métodos de planificación, administración y evaluación organizacional, en las diversas instancias de flujo de información y toma de decisiones, en el ámbito administrativo de las instituciones académicas.
- **GESTIÓN EDUCATIVA:** Direccionar, orientar los recursos humanos del sector educativo con el objeto de mejorar las prácticas educativas y favorecer más y mejores oportunidades de aprendizaje para todos.
- **GESTIÓN INSTITUCIONAL:** Hacer las diligencias y acciones que permiten lograr el fin, los objetivos, lo planeado en una institución.
- **PLANIFICAR:** La función de gestión que determina los objetivos de la institución y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos.
- **PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD:** La actividad de: 1) determinar las necesidades del cliente y 2) desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer dichas necesidades.

- ROLES GERENCIALES: Conjunto organizado de comportamientos o acciones que demuestran los responsables de la conducción de organizaciones con la finalidad de lograr propósitos colectivos.

- SATISFACCIÓN DEL USUARIO: Evaluación post – uso, susceptible de cambio en cada transacción, fuente de desarrollo y cambio de las actitudes hacia el objeto de uso, y que es el resultado de procesos psicosociales de carácter cognitivo y afectivo.

- SATISFACCIÓN DOCENTE: Actitud o actitudes que los docentes adoptan como resultado de lo que esperan obtener y lo que obtienen realmente, respecto a sus necesidades y expectativas personales y profesionales en su centro de trabajo.

- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: Grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. Actitud general hacia el trabajo de uno; diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que creen que deberían recibir.

- SERVICIO: Proceso que consta de una serie de actividades regidas por la conducta y actitudes de las personas implicadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- (1) CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN (2006): *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima, 145 pp.
- (2) CHIAVENATO, Idalberto (2000): *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Impreso por Quebecor Impreandes, Colombia, 403 pp.
- (3) DRUCKER, Peter Ferdinand (1999): *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma, Colombia, 240 pp.
- (4) LAZZATI, Santiago y SANGUINETI, Edgardo (2003): *Gerencia y Liderazgo*. Ediciones MACCHI, Argentina, 232 pp.
- (5) DEL VALLE CHACÍN VALLEÉ, José (2007): *Aproximación a un modelo gerencial para la optimización de la administración de la función supervisora, en el contexto de la coordinación educativa del Municipio de Heres, estado Bolívar, año escolar 2006 – 2007*. Tesis de Maestría en Administración Educativa, Universidad de Oriente, Venezuela. Disponible en: <http://postgradoeducacionudobolivar.wordpress.com/>
- (6) FERNÁNDEZ DÍAZ, M.^a José; ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel y HERRERO TORANZO, Emiliano (2002): *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Editorial Síntesis, España, 396 pp.
- (7) RIVAS, Luzmila (2004): *La planificación estratégica como herramienta clave para la gerencia del personal directivo en las Escuelas Básicas de la I y II Etapa que funcionan en la parroquia La Sabanita. Ciudad Bolívar. Estado Bolívar*. Tesis de Maestría en Planificación Educativa, Universidad de Oriente, Venezuela. Disponible en: <http://postgradoeducacionudobolivar.wordpress.com/>
- (8) ALVARADO OYARCE, Otoniel (2003): *Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa*. Fondo editorial Universidad Alas Peruanas, Perú, 182 pp.
- (9) SALLENAVE, Jean-Paul (2002): *La gerencia integral. ¡No le tema a competencia, témale a la incompetencia!* Grupo Editorial Norma, Colombia, 280 pp.
- (10) GUEVARA, Roraima (2006): *Propuesta para optimizar el desempeño gerencial del supervisor en las escuelas de la III Etapa de Educación Básica en el Municipio de Heres del Estado Bolívar*. Tesis de Maestría en Planificación Educativa, Universidad de Oriente, Venezuela. Disponible en: <http://postgradoeducacionudobolivar.wordpress.com/>
- (11) PÉREZ, Horacio y Alonso Brá, Mariana (1997): *La actual reforma educativa argentina y la institucionalización del espacio escolar: ¿De la administración burocrática a la gerencia educativa?* Artículo disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN003742.pdf>
- (12) ESCAMILLA TRISTÁN, Sergio Antonio (2006): *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Disponible en: http://www.tesisnarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0412107-125929//sact1de1.pdf
- (13) ANTUNEZ MARCOS, Serafín (2004): *La dirección escolar: justificación, naturaleza y características*. Artículo disponible en: http://www.afsedf.sep.gob.mx/escuelas/convocatoria_docentes/ceaantologías/1638.doc

- (14) ALVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel (2001): *El liderazgo de la calidad total*. Editorial Praxis S. A., Barcelona, 160 pp.
- (15) MONCAYO GANZALES, Guillermo (2006): *Delimitando el concepto de gestión escolar*. Artículo de Revista de Educación: EDUCAR, México, 100 pp. Disponible en: <http://educacion.jalisco.gob.mx>
- (16) STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR., Daniel R. (1999): *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México, 774 pp.
- (17) IVANCEVICH, John M.; et al. (1996): *Gestión, calidad y competitividad*. Impreso por Cargraphics S. A., Colombia, 800 pp.
- (18) MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2005) : *Educación: calidad y equidad*. Lima, 184 pp.
- (19) CONGRESO DE LA REPÚBLICA (2007): *Ley N° 29062. Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial*. El Peruano del 12 de julio del 2007, pág. 348859 (normas legales). Disponible en: <http://www.elperuano.com.pe>
- (20) PÉREZ LUGO, Javier Eduardo (2002): *Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II Etapa de Educación Básica*. Tesis Maestría en Administración Educativa, Caracas. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml>
- (21) MINTZBERG, Henry; et al. (1999): *Liderazgo*. Ediciones Deusto, Colombia, 250 pp.
- (22) SENLLE, Andrés (1993): *Calidad total en los servicios y en la administración pública*. Ediciones GESTIÓN 2000, S. A., España, 148, pp.
- (23) MORALES SÁNCHEZ, Verónica y HERNÁNDEZ MENDO, Antonio (2004): *Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización*. Artículo disponible en: <http://www.efdeportes.com>
- (24) MARQUÈS GRAELLS, Pere (2002): *Calidad e innovación educativa en los centros*. Disponible en: <http://www.uab.es/>
- (25) LEPELEY, María Teresa (2001): *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA S. A., Chile, 108, pp.
- (26) LUSSIER, Robert N. y ACHUA, Christopher F. (2005): *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Internacional Thomson Editores, S.A. de C. V., México, 498 pp.
- (27) ROBBINS, STEPHEN P. (1999): *Comportamiento organizacional*. Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México, 795 pp.
- (28) GENTO PALACIOS, Samuel (2002): *Instituciones educativas para la calidad total*. Editorial LA MURALLA S. A., Madrid, 271, pp.
- (29) CAVALCANTE SILVA, Jerónimo Jorge (2004): *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la Región de Jacobina (Bahía - Brasil)*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 570 pp. Disponible en: http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0209105-170143//jics1de1.pdf
- (30) CABALLERO RODRÍGUEZ, Katia (2002) *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Artículo disponible en: <http://www.urg.es/~recfpro/rev61COL5.PDF>

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE: DESEMPEÑO GERENCIAL

Exponemos a continuación:

**Cuadro Nº 01: Operacionalización de la variable independiente:
Desempeño Gerencial**

| VARIABLE INDEPENDIENTE: DESEMPEÑO GERENCIAL | | |
|--|---------------------------------|---|
| DIMENSIÓN | SUB DIMENSIÓN | INDICADORES |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | Representación | 1. Representar a la institución educativa ante la comunidad. 2. Presidir las reuniones, comisiones y ceremonias en la institución. |
| | Liderazgo | 3. Fijar la orientación institucional. 4. Coordinar con los docentes. 5. Promover el trabajo en equipo. 6. Motivar al personal docente. |
| | Enlace | 7. Establecer relaciones con los padres de familia. 8. Establecer relaciones con otras personas e instituciones. |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | Monitor | 9. Verificar los logros de los estudiantes. 10. Verificar el desempeño de los docentes en el aula. |
| | Difusor | 11. Informar oportunamente a los docentes sobre la gestión. 12. Facilitar información relevante a los docentes. |
| | Portavoz | 13. Informar sobre el proceso y resultados de la gestión a las instancias superiores. 14. Informar a los padres de familia los logros escolares de sus hijos y el avance de los proyectos. |
| FUNCIONES DECISORIAS | Emprendedor | 15. Implementar proyectos de innovación y mejora. 16. Promover el cambio de actitud de los docentes. |
| | Manejo de problemas | 17. Solucionar los problemas internos de docentes, padres de familia y alumnos 18. Solucionar percances de los servicios, equipos e instalaciones. |
| | Distribución de recursos | 19. Determinar la carga docente. 20. Optimizar los recursos materiales, financieros y tiempo. |
| | Negociador | 21. Negociar con proveedores de bienes y servicios. 22. Negociar con padres de familia y organizaciones. |

Elaboración teniendo en cuenta la propuesta de: El Trabajo del Directivo de Henry Mintzberg.

3.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN DOCENTE

Se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro N° 02: Operacionalización de la variable dependiente:
Satisfacción Docente**

| VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN DOCENTE | |
|--|--|
| DIMENSIONES | INDICADORES |
| SATISFACCIÓN POR LAS CONDICIONES MATERIALES | <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguridad del local e instalaciones. 2. Higiene del local y servicios. 3. Adecuación del local escolar e instalaciones para un buen servicio educativo. 4. Adecuación y suficiencia de mobiliario para los alumnos. 5. Disponibilidad de materiales didácticos y equipos. |
| SATISFACCIÓN POR LA SEGURIDAD BÁSICA EN LA PROFESIÓN | <ol style="list-style-type: none"> 6. Oportunidades para la formación en servicio. 7. Estabilidad profesional: en el puesto de trabajo, institución educativa y nivel educativo. |
| SATISFACCIÓN POR LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | <ol style="list-style-type: none"> 8. Estructura de la institución educativa. 9. Dirección de la institución educativa. 10. Equipos y comisiones de trabajo. 11. Documentos de gestión. 12. Clima de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - relaciones con los directivos, - con los demás profesores, - con los administrativos, - con los padres de familia, - con los alumnos. |
| SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS | <ol style="list-style-type: none"> 13. Logro de objetivos institucionales. 14. Desarrollo y práctica de valores. 15. Niveles de logro de aprendizaje alcanzado. 16. Mejora del comportamiento de los alumnos. 17. Apoyo de los padres de familia. |
| SATISFACCIÓN POR EL PRESTIGIO PROFESIONAL | <ol style="list-style-type: none"> 18. Reconocimiento social: <ul style="list-style-type: none"> - Sentimiento personal de utilidad social. - Aprecio de la comunidad educativa. 19. Mejora de la práctica pedagógica. 20. Reconocimiento institucional. 21. Sistemas de promoción: <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a cargos de mayor jerarquía. 22. Autonomía para la autorrealización en la profesión: <ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad para la actuación en libertad y autonomía. - Oportunidad para la creatividad y enriquecimiento espiritual personal. |

Adecuación de la propuesta de Samuel Gento Palacios.

3.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es correlacional.

3.3. ESTRATEGIA PARA LA PRUEBA DE LAS HIPÓTESIS

Para probar las hipótesis, tanto general como específicas, según el tiempo de aplicación de la variable, se utilizó la estrategia transversal (Mejía 2005:184); es decir, se recolectó los datos en un solo momento, luego del cual se procedió a analizar la correlación de las variables y la incidencia de la variable desempeño gerencial sobre la variable satisfacción docente.

Por otro lado, los modelos estadísticos empleados para probar las hipótesis tenemos el COEFICIENTE de CORRELACIÓN LINEAL de PEARSON y la REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La **población objetivo** del estudio está constituida por la totalidad del personal docente del Nivel Primaria que laboran en las instituciones educativas públicas del distrito de Comas durante el año lectivo 2009. El tamaño de la población está constituida por 1181 docentes del Nivel Primaria, distribuidos en las 64 instituciones educativas del distrito de Comas que pertenece a la UGEL 04 de Lima Metropolitana. Cada institución educativa, por las características de accesibilidad a las unidades muestrales, es considerada como un conglomerado; por lo que de acuerdo al número de docentes que laboran en cada una de ellas, han sido distribuidas en tres (3) estratos poblacionales, tal como se detalla en el cuadro n° 03.

**Cuadro N° 03: NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS
(CONGLOMERADOS) Y POBLACIÓN DE DOCENTES POR ESTRATOS**

| ESTRATO | Nº DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS (CONGLOMERADOS) | Nº DE DOCENTES POR ESTRATO |
|------------------------|--|----------------------------|
| 1: De 6 a 15 docentes | 25 | 252 |
| 2: De 16 a 25 docentes | 28 | 571 |
| 3: De 26 a 45 docentes | 11 | 358 |
| TOTAL | 64 | 1181 |

Fuente: Elaboración a partir de la información del Área de Estadística UGEL N° 04 – 2009

Para hallar la **Muestra de Estudio**, primeramente, determinamos el número de instituciones educativas o conglomerados aplicando el **muestreo por conglomerados para proporciones (Scheaffer, Mendelhall y Ott 2000:208)**.

Fórmula:

$$n = \frac{N(P)(Q)}{(N)D + (P)(Q)} \dots\dots\dots\alpha$$

Dónde:

N: Número de conglomerados en la población (N = 64)

P: Proporción de éxito (P = 0.5)

Q: 1 - 0.5 = 0.5 complemento de P

Asimismo:

$$D = \frac{B^2 \bar{M}^2}{4} \dots\dots\dots 1$$

Donde:

B: Error de estimación (B= 0,012)

$$\bar{M} = \frac{M}{N} \dots\dots\dots 2$$

M: Número de elementos en la población

$$M = \sum_{i=1}^N Mi = 1181 \dots\dots\dots 3$$

De 3 en 2, se tiene:

$$\bar{M} = \frac{1181}{64} = 18.453125 \dots\dots\dots 4$$

De 4 en 1, se tiene:

$$D = \frac{0.012^2 18.453125^2}{4} = 0,01225864 \dots\dots\dots 5$$

De 5 en α , se tiene:

$$n = \frac{64(0,5)(0,5)}{(64)0,01225864 + (0,5)(0,5)} = \frac{16}{1,03455306} = 15,46 \approx 16$$

Se seleccionará 16 conglomerados con error de estimación de 1.2% utilizando el muestreo aleatorio estratificado con asignación proporcional al tamaño de cada estrato (**Scheaffer, Mendelhall y Ott 2000: 88**). Presentamos el detalle a continuación.

Cuadro N° 04: TAMAÑO DE LA MUESTRA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS (CONGLOMERADOS) POR ESTRATOS

| ESTRATO | Nº DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS (Nh) | W=Nh/N | nh=Wx16 | MUESTRA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS POR ESTRATO (nh) |
|------------------------|-------------------------------------|----------|---------|--|
| 1: De 6 a 15 docentes | 25 | 0,390625 | 6,25 | 6 |
| 2: De 16 a 25 docentes | 28 | 0,4375 | 7 | 7 |
| 3: De 26 a 45 docentes | 11 | 0,171875 | 2,75 | 3 |
| TOTAL | 64 | 1 | 16 | 16 |

Fuente: Elaboración a partir de la información del Área de Estadística UGEL N° 04 – 2009

La selección aleatoria de las instituciones educativas o conglomerados por estratos se realizará mediante números aleatorios, para lo cual utilizamos el programa **STATS®** y son detallados en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 05: INSTITUCIONES EDUCATIVAS (CONGLOMERADOS)
SELECCIONADAS POR ESTRATOS

| ESTRATO | Nº DE IE SELECCIONADAS POR ESTRATO (nh) | NÚMEROS ALEATORIOS | INSTITUCIONES EDUCATIVAS SELECCIONADAS |
|------------------------|---|--------------------|--|
| 1: De 6 a 15 docentes | 6 | 12 | 2030 |
| | | 23 | 2075 CRISTO HIJO DE DIOS |
| | | 7 | 3076 SANTA ROSA |
| | | 20 | 8160 LOS CHASQUIS |
| | | 10 | LIBERTAD |
| | | 9 | 8186 MARIA JESUS ESPINOZA MATOS |
| 2: De 16 a 25 docentes | 7 | 29 | 3077 EL ÁLAMO |
| | | 49 | 2022 SINCHI ROCA |
| | | 36 | 3072 AUGUSTO SALAZAR BONDY |
| | | 27 | 8157 REPÚBLICA DE FRANCIA |
| | | 28 | 2038 INCA GARCILAZO DE LA VEGA |
| | | 52 | 2007 SAN MARTÍN DE PORRES |
| | | 26 | 2097 |
| 3: De 26 a 45 docentes | 3 | 64 | 2086 PERÚ HOLANDA |
| | | 60 | 3059 REPÚBLICA DE ISRAEL |
| | | 55 | 2040 REPÚBLICA DE CUBA |
| TOTAL | 16 | | |

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la **muestra de docentes**, se considera lo que sostienen Ary, Jacobs, y Razavieh (1992), *el investigador escogerá aleatoriamente un número de escuelas de una lista e incluirá en la muestra a todos los que frecuentan esas escuelas de la muestra*. En ese sentido, como se muestra en el cuadro anterior, el tamaño de la muestra de docentes es 295; distribuidos 60 docentes del primer estrato, 134 del segundo estrato y 101 del tercer estrato, cuyo detalle presentamos en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 06: MUESTRA DE DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA POR ESTRATOS

| ESTRATO | INSTITUCIONES EDUCATIVAS SELECCIONADAS | Nº DE DOCENTES POR IE | Nº DE DOCENTES POR ESTRATO |
|------------------------|---|------------------------------|-----------------------------------|
| 1: De 6 a 15 docentes | 2030 | 10 | 60 |
| | 2075 CRISTO HIJO DE DIOS | 13 | |
| | 3076 SANTA ROSA | 8 | |
| | 8160 LOS CHASQUIS | 12 | |
| | LIBERTAD | 9 | |
| | 8186 MARIA JESUS ESPINOZA MATOS | 8 | |
| 2: De 16 a 25 docentes | 3077 EL ÁLAMO | 18 | 134 |
| | 2022 SINCHI ROCA | 24 | |
| | 3072 AUGUSTO SALAZAR BONDY | 19 | |
| | 8157 REPÚBLICA DE FRANCIA | 16 | |
| | 2038 INCA GARCILAZO DE LA VEGA | 17 | |
| | 2007 SAN MARTÍN DE PORRES | 24 | |
| | 2097 | 16 | |
| 3: De 26 a 45 docentes | 2086 PERÚ HOLANDA | 41 | 101 |
| | 3059 REPÚBLICA DE ISRAEL | 32 | |
| | 2040 REPÚBLICA DE CUBA | 28 | |
| TOTAL | | 295 | 295 |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en el cuadro n° 07 presentamos el resumen del tamaño de la población y la muestra de estudio considerando sus respectivos estratos, en el cual se evidencia que el tamaño de la muestra de instituciones educativas o conglomerados de 16, corresponde al 25% de la población; y el tamaño de la muestra de docentes del nivel primaria que asciende a 295, corresponde al 25% de la población objetivo.

Cuadro N° 07: RESUMEN DEL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA DE ESTUDIO POR ESTRATOS

| ESTRATO | POBLACIÓN | | | | MUESTRA | | | |
|------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| | Nº DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS | % DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS | Nº DE DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA | % DE DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA | Nº DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS | % DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN FUNCIÓN A LA POBLACIÓN | Nº DE DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA | % DE DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIA EN FUNCIÓN DE LA POBLACIÓN |
| 1: De 6 a 15 docentes | 25 | 39% | 252 | 21% | 6 | 9% | 60 | 5% |
| 2: De 16 a 25 docentes | 28 | 44% | 571 | 48% | 7 | 11% | 134 | 11% |
| 3: De 26 a 45 docentes | 11 | 17% | 358 | 30% | 3 | 5% | 101 | 9% |
| TOTAL | 64 | 100% | 1181 | 100% | 16 | 25% | 295 | 25% |

Fuente: Elaboración propia

3.5. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La técnica de colecta de datos utilizada fue la encuesta y como instrumento el cuestionario, que fue aplicado a una muestra de 295 docentes que laboraron durante el año 2009 en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

El cuestionario en su versión final, que presentamos en el anexo, consta de dos secciones: la Primera Sección, está compuesta por 44 enunciados concerniente a la variable independiente, desempeño gerencial, que han sido contestados por los docentes teniendo en cuenta la siguiente escala: 1= nunca, 2= casi nunca, 3= a veces, 4= casi siempre y 5= siempre. Y la Segunda Sección, contiene 46 enunciados sobre la variable dependiente, satisfacción docente, que el informante tuvo que responder utilizando la escala: 1= insatisfacción alta, 2=

insatisfacción moderada, 3= ni satisfacción ni insatisfacción, 4= satisfacción moderada y 5= satisfacción alta.

3.5.1. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La validez del cuestionario se llevó a cabo en de la siguiente manera:

Primero, se realizó la validez a través del juicio de expertos, lo cual sirvió para hacer ajustes al cuestionario, logrando que el instrumento quede definido en 90 ítems: 44 para la variable independiente y 46 para la variable dependiente.

Segundo, seguidamente se realizó la validez de contenido, para lo cual se consideró una muestra piloto de 51 docentes y se aplicó el instrumento. Con la aplicación del PROGRAMA SPSS versión 17 y utilizando el Coeficiente de Correlación de Pearson se encontró las correlaciones ítem – total de ambas variables (Ver anexo).

3.5.2. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Para realizar el análisis de confiabilidad de instrumento previamente se consideró una muestra piloto de 51 docentes y se aplicó el cuestionario. Con ayuda del PROGRAMA SPSS versión 17 se encontró el Alfa de Cronbach. Así tenemos el resultado de la variable independiente, Desempeño Gerencial.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.98 | 44 |

El coeficiente obtenido, denota una elevada consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario, ya que el resultado del cálculo correspondiente es de 0.98, lo que evidencia que las preguntas del cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desean investigar, ya que cuando el coeficiente se aproxima a uno (1) el instrumento es muy confiable. (Ver anexo)

Por otro lado, tenemos el resultado de la variable dependiente, Satisfacción del Docente.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|-------------------------|-----------------------|
| 0.96 | 46 |

El coeficiente obtenido, denota una elevada consistencia interna entre los ítems que conforman el cuestionario, ya que el resultado del cálculo correspondiente es de 0.96, lo que evidencia que las preguntas del cuestionario contribuyen de manera significativa a la definición de los conceptos que se desean investigar, debido a que cuando el coeficiente se aproxima a uno (1) el instrumento es muy confiable. (Ver anexo)

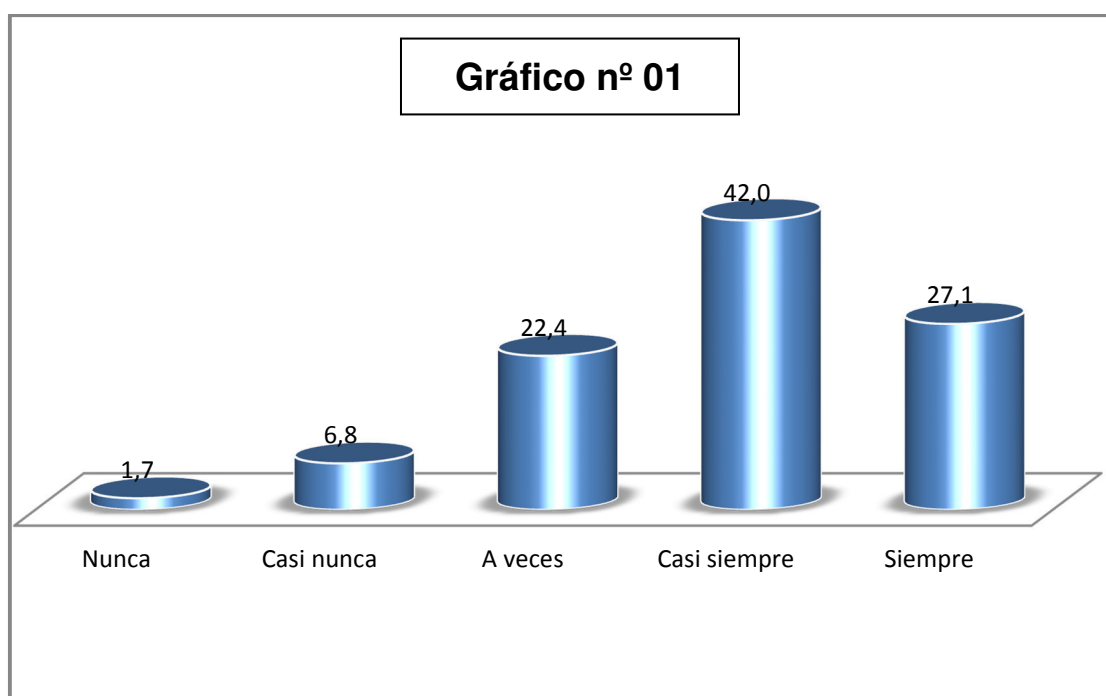
CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LAS HIPÓTESIS

4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

TABLA N° 1: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA FUNCIÓN DE REPRESENTACIÓN A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EJERCIDA POR EL DIRECTOR

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 5 | 1,7 |
| Casi nunca | 20 | 6,8 |
| A veces | 66 | 22,4 |
| Casi siempre | 124 | 42,0 |
| Siempre | 80 | 27,1 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

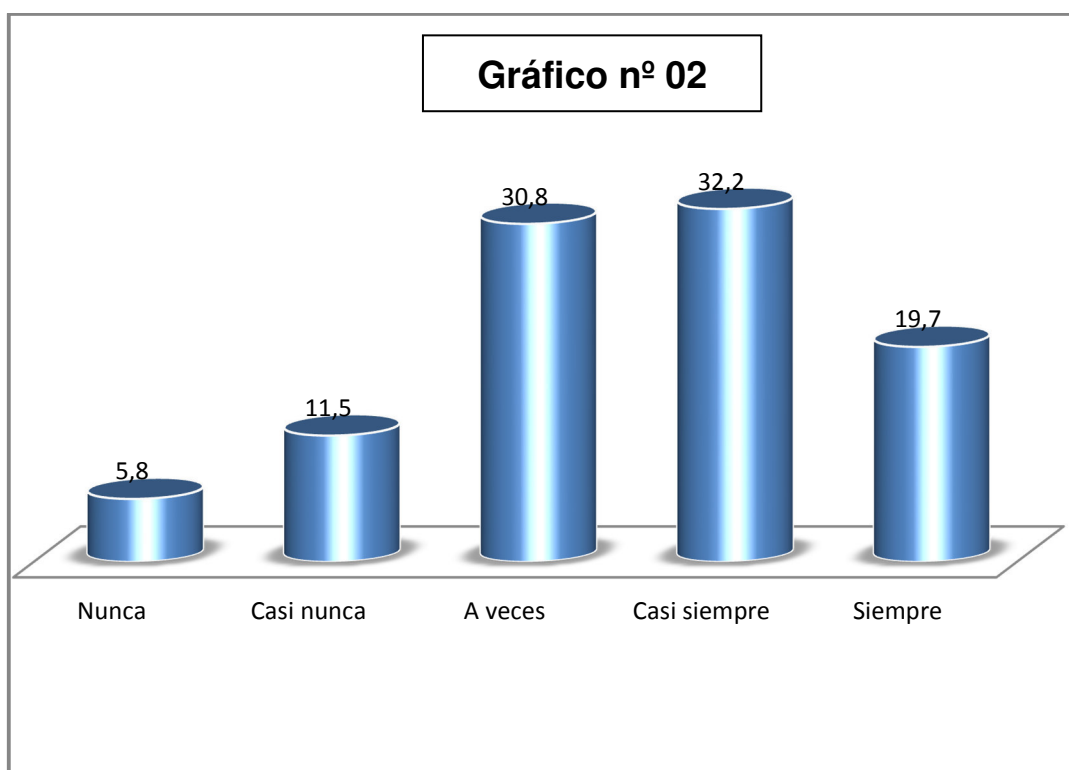


En la tabla y gráfico n° 1 se observa que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre la función de representación a la institución educativa ejercida por el director**, el mayor porcentaje responden **casi siempre**, es decir el 42%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,7% responden **nunca**.

TABLA N° 2: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA FUNCIÓN DE LIDERAZGO QUE EJERCE EL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 17 | 5,8 |
| Casi nunca | 34 | 11,5 |
| A veces | 91 | 30,8 |
| Casi siempre | 95 | 32,2 |
| Siempre | 58 | 19,7 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

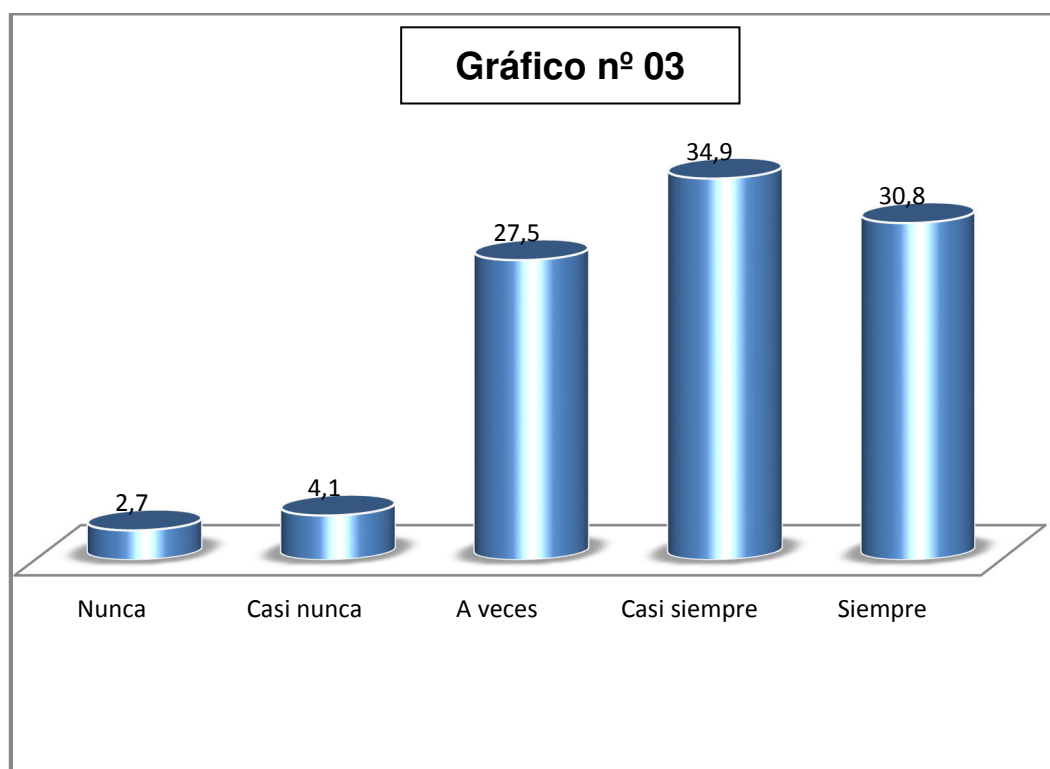


En la tabla y gráfico n° 2 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre la función de liderazgo que ejerce el director en la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **casi siempre**, es decir el 32,2%; y el menor porcentaje, es decir, el 5,8% responden **nunca**.

TABLA N° 3: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA FUNCIÓN DE ENLACE QUE EJERCE EL DIRECTOR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 8 | 2,7 |
| Casi nunca | 12 | 4,1 |
| A veces | 81 | 27,5 |
| Casi siempre | 103 | 34,9 |
| Siempre | 91 | 30,8 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

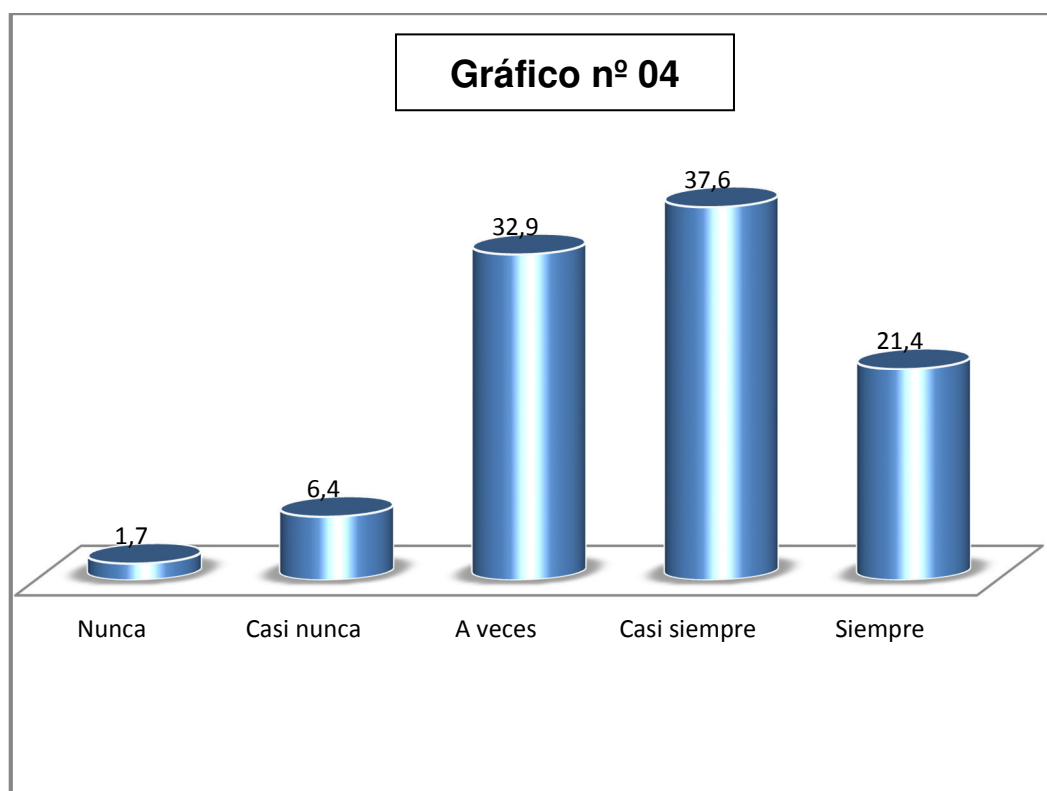


En la tabla y gráfico n° 3 se visualiza que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre la función de enlace que ejerce el director en la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **casi siempre**, es decir el 34,9%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,7% responden **nunca**.

TABLA N° 4: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LAS FUNCIONES INTERPERSONALES QUE EJERCE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 5 | 1,7 |
| Casi nunca | 19 | 6,4 |
| A veces | 97 | 32,9 |
| Casi siempre | 111 | 37,6 |
| Siempre | 63 | 21,4 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

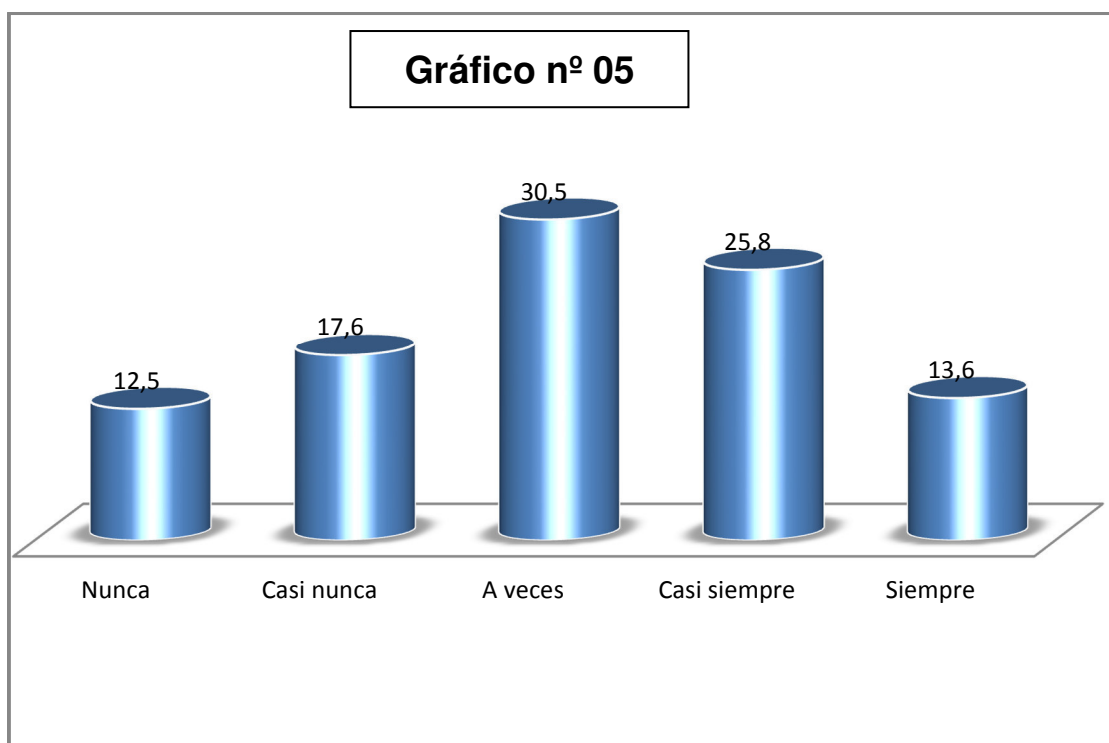


En la tabla y gráfico nº 4 se visualiza que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre las funciones interpersonales que ejerce el director de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **casi siempre**, es decir el 37,6%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,7% responden **nunca**.

TABLA N° 5: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA FUNCIÓN DE MONITOR QUE EJERCE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 37 | 12,5 |
| Casi nunca | 52 | 17,6 |
| A veces | 90 | 30,5 |
| Casi siempre | 76 | 25,8 |
| Siempre | 40 | 13,6 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

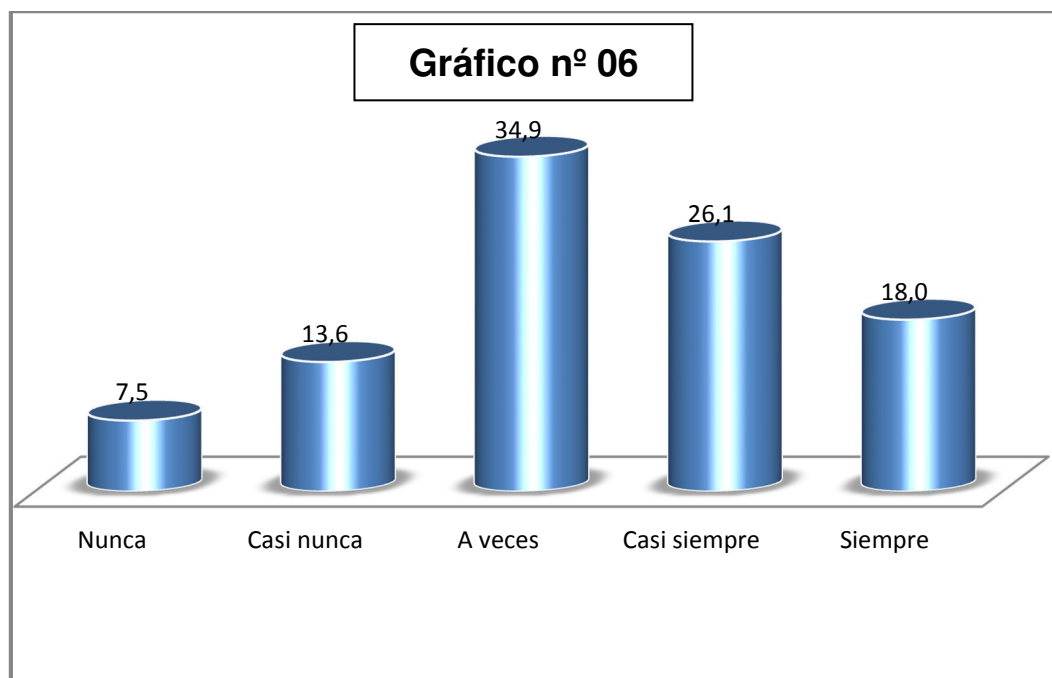


En la tabla y gráfico nº 5 se observa que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre la función de monitor que ejerce el director de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **a veces**, es decir el 30,5%; y el menor porcentaje, es decir, el 12,5% responden **nunca**.

TABLA N° 6: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA FUNCIÓN DE DIFUSOR QUE EJERCE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 22 | 7,5 |
| Casi nunca | 40 | 13,6 |
| A veces | 103 | 34,9 |
| Casi siempre | 77 | 26,1 |
| Siempre | 53 | 18,0 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

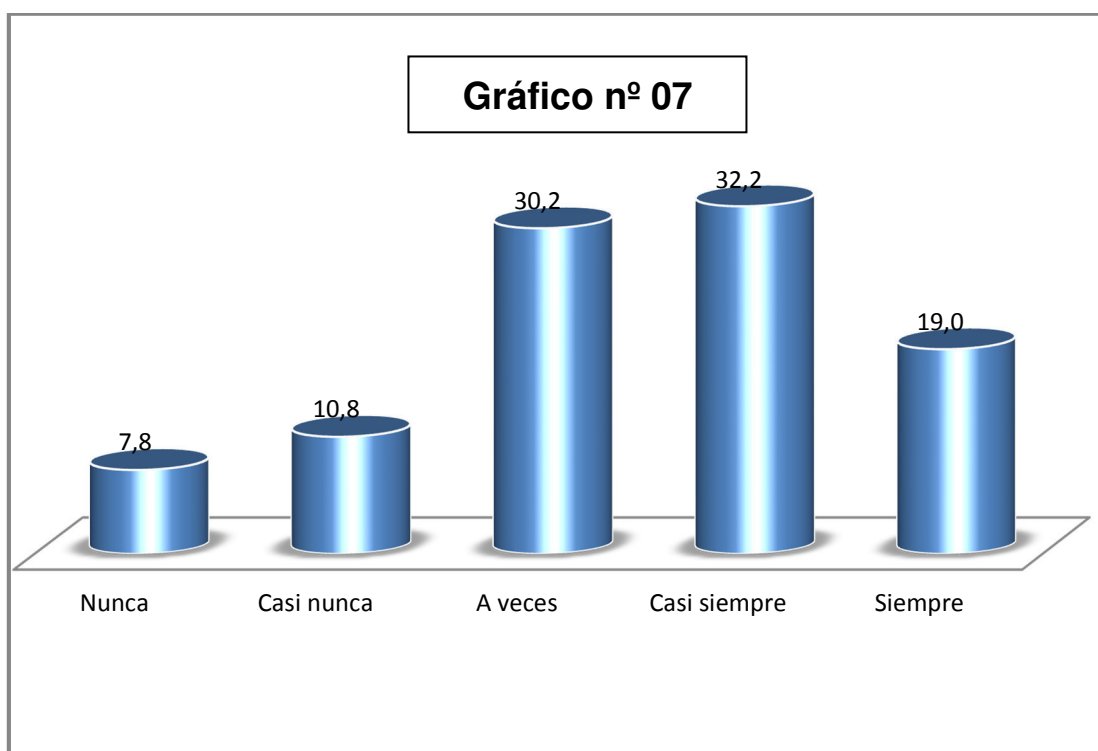


En la tabla y gráfico n° 6 se observa que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre la función de difusor que ejerce el director de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **a veces**, es decir el 34,9%; y el menor porcentaje, es decir, el 7,5% responden **nunca**.

TABLA N° 7: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA FUNCIÓN DE PORTAVOZ QUE EJERCE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 23 | 7,8 |
| Casi nunca | 32 | 10,8 |
| A veces | 89 | 30,2 |
| Casi siempre | 95 | 32,2 |
| Siempre | 56 | 19,0 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

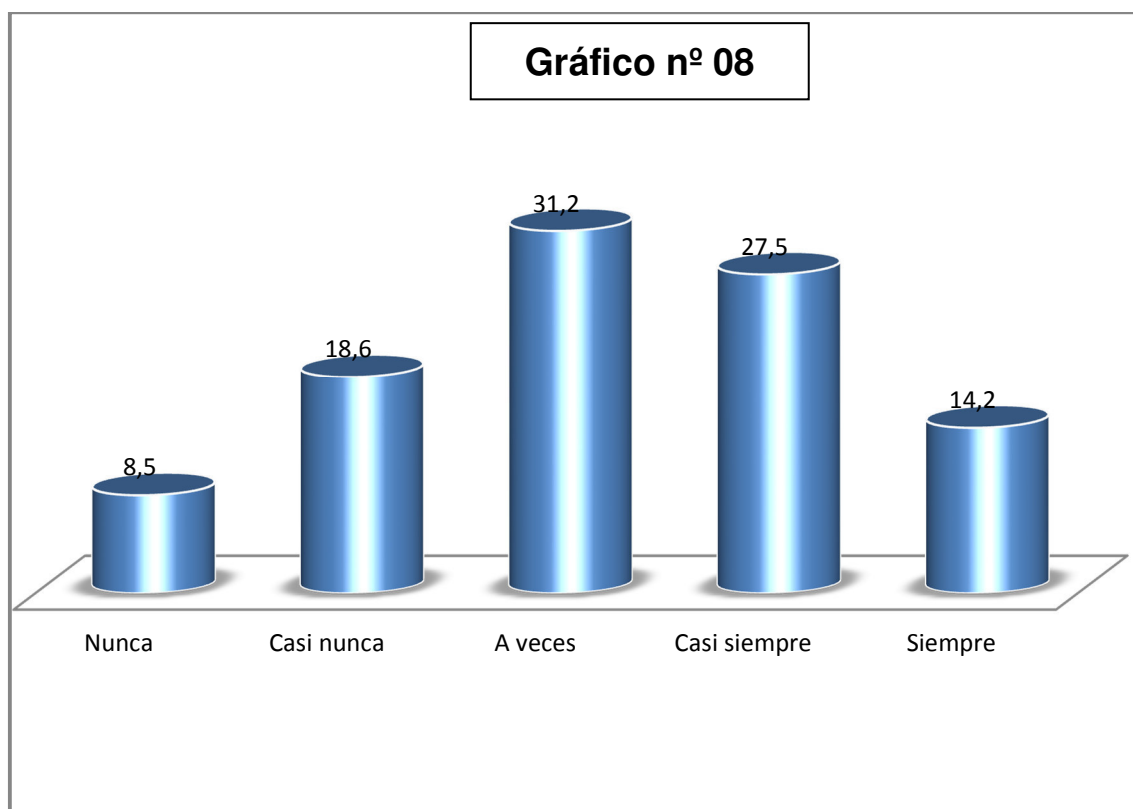


En la tabla y gráfico n° 7 apreciamos que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre la función de portavoz que ejerce el director de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **casi siempre**, es decir el 32,2%; y el menor porcentaje, es decir, el 7,8% responden **nunca**.

TABLA N° 8: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LAS FUNCIONES INFORMATIVAS QUE EJERCE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 25 | 8,5 |
| Casi nunca | 55 | 18,6 |
| A veces | 92 | 31,2 |
| Casi siempre | 81 | 27,5 |
| Siempre | 42 | 14,2 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

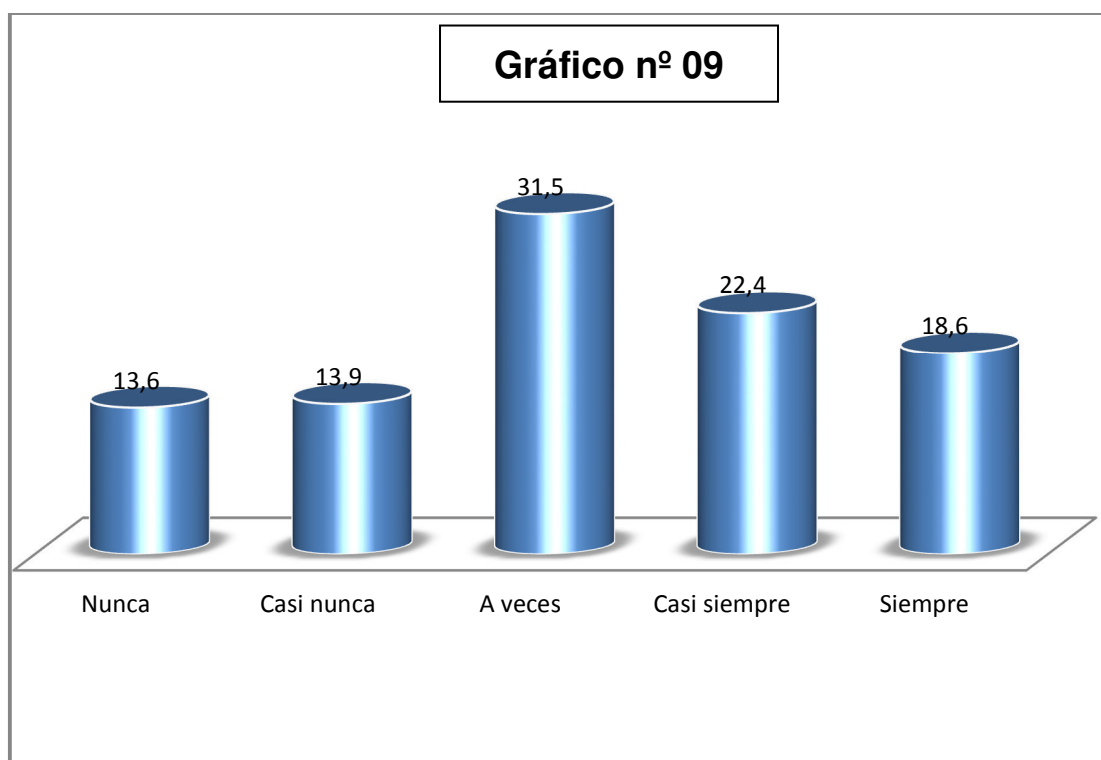


En la tabla y gráfico n° 8 se observa que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre las funciones informativas que ejerce el director de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **a veces**, es decir el 31,2%; y el menor porcentaje, es decir, el 8,5% responden **nunca**.

TABLA N° 9: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA FUNCIÓN DE EMPRENDEDOR QUE EJERCE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 40 | 13,6 |
| Casi nunca | 41 | 13,9 |
| A veces | 93 | 31,5 |
| Casi siempre | 66 | 22,4 |
| Siempre | 55 | 18,6 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

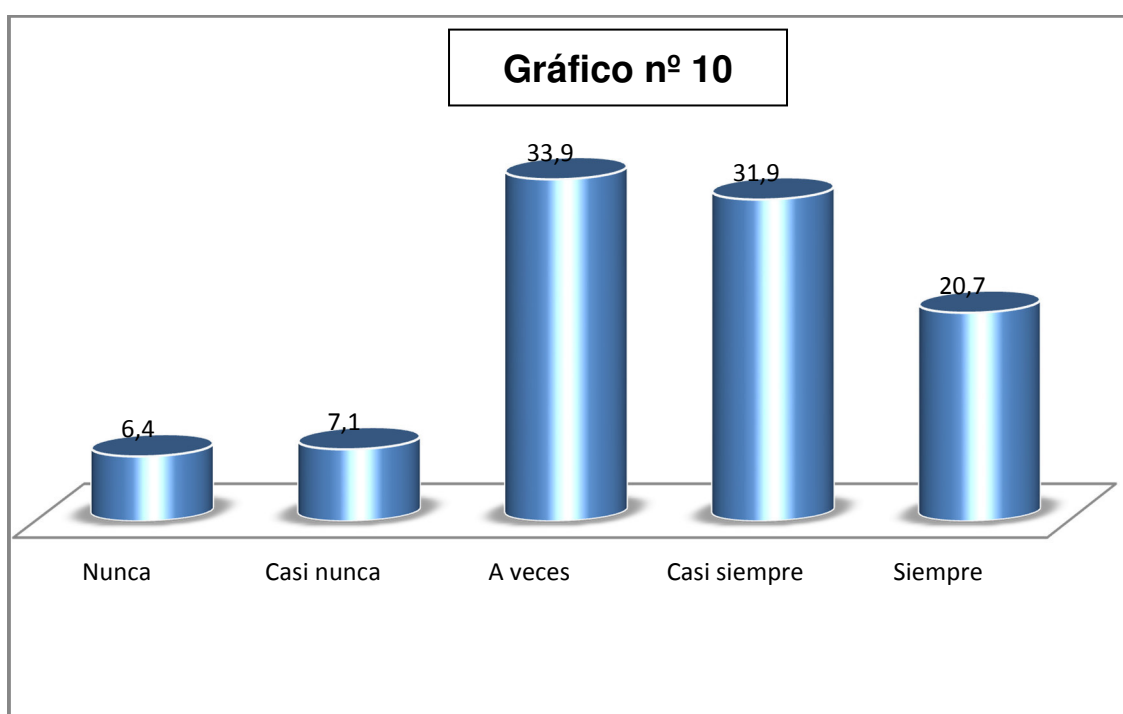


En la tabla y gráfico n° 9 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre la función de emprendedor que ejerce el director de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **a veces**, es decir el 31,5%; y el menor porcentaje, es decir, el 13,6% responden **nunca**.

TABLA N° 10: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA FUNCIÓN DE MANEJO DE PROBLEMAS QUE EJERCE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 19 | 6,4 |
| Casi nunca | 21 | 7,1 |
| A veces | 100 | 33,9 |
| Casi siempre | 94 | 31,9 |
| Siempre | 61 | 20,7 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

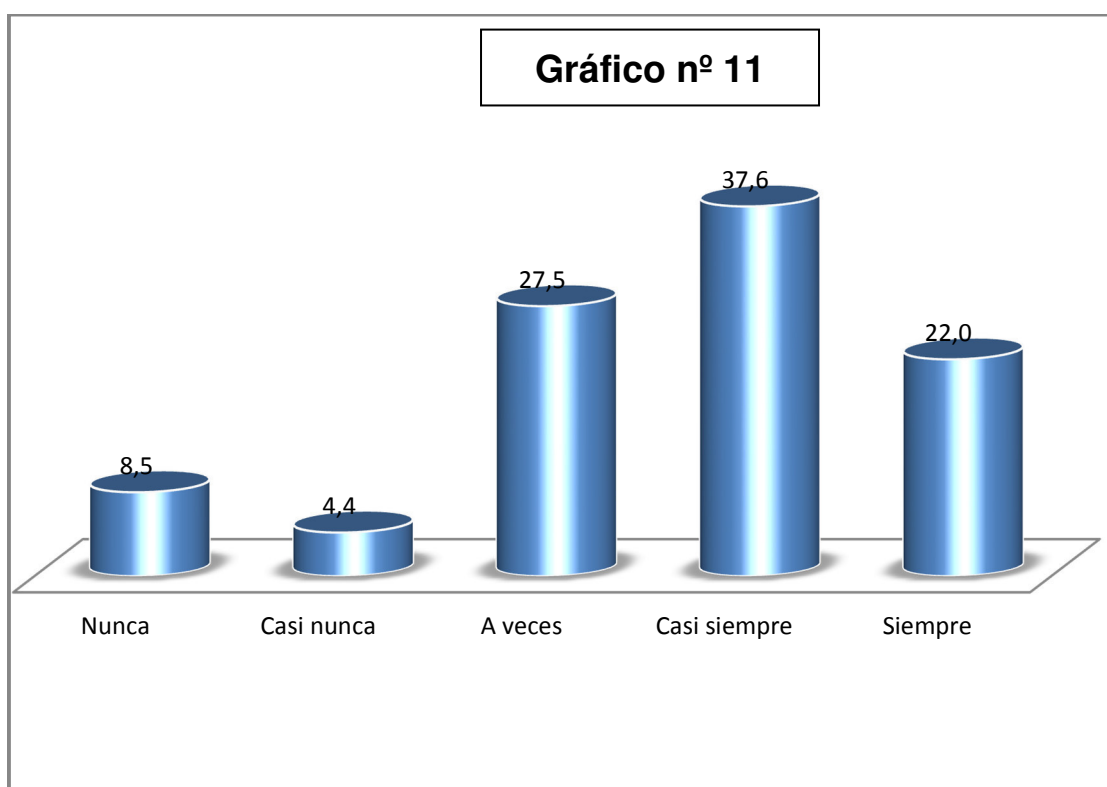


En la tabla y gráfico n° 10 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre la función de manejo de problemas que ejerce el director de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **a veces**, es decir el 33,9%; y el menor porcentaje, es decir, el 6,4% responden **nunca**.

TABLA N° 11: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA FUNCIÓN DE DISTRIBUIDOR DE RECURSOS QUE EJERCE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 25 | 8,5 |
| Casi nunca | 13 | 4,4 |
| A veces | 81 | 27,5 |
| Casi siempre | 111 | 37,6 |
| Siempre | 65 | 22,0 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

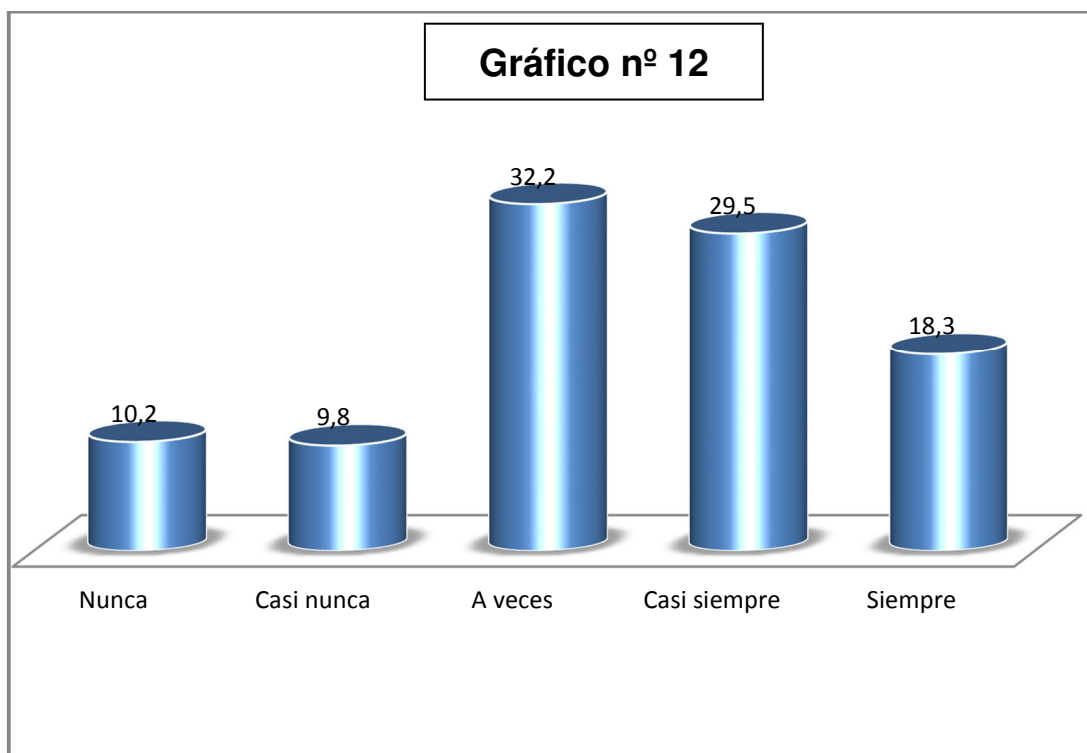


En la tabla y gráfico n° 11 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre la función de distribuidor de recursos que ejerce el director de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **casi siempre**, es decir el 37,6%; y el menor porcentaje, es decir, el 8,5% responden **casi nunca**.

TABLA N° 12: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LA FUNCIÓN DE NEGOCIADOR QUE EJERCE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 30 | 10,2 |
| Casi nunca | 29 | 9,8 |
| A veces | 95 | 32,2 |
| Casi siempre | 87 | 29,5 |
| Siempre | 54 | 18,3 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas.

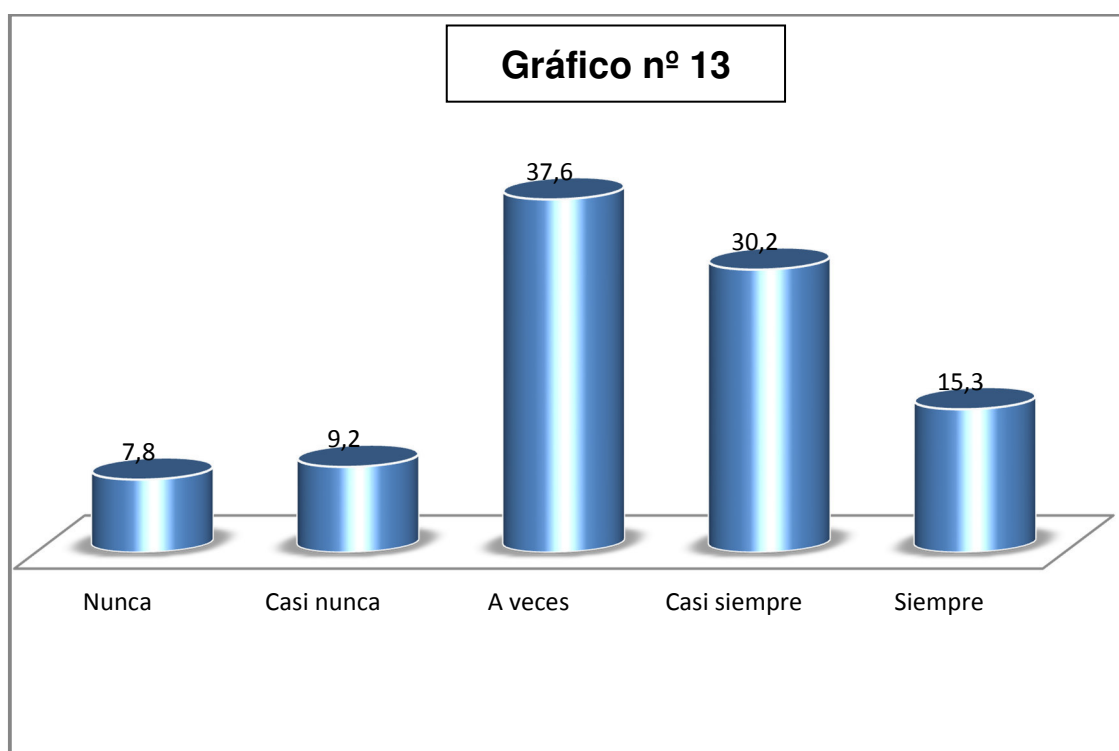


En la tabla y gráfico n° 12 observamos que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre la función de negociador que ejerce el director de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **a veces**, es decir el 32,2%; y el menor porcentaje, es decir, el 9,8% responden **casi nunca**.

TABLA N° 13: PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES SOBRE LAS FUNCIONES DECISORIAS QUE EJERCE EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Nunca | 23 | 7,8 |
| Casi nunca | 27 | 9,2 |
| A veces | 111 | 37,6 |
| Casi siempre | 89 | 30,2 |
| Siempre | 45 | 15,3 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

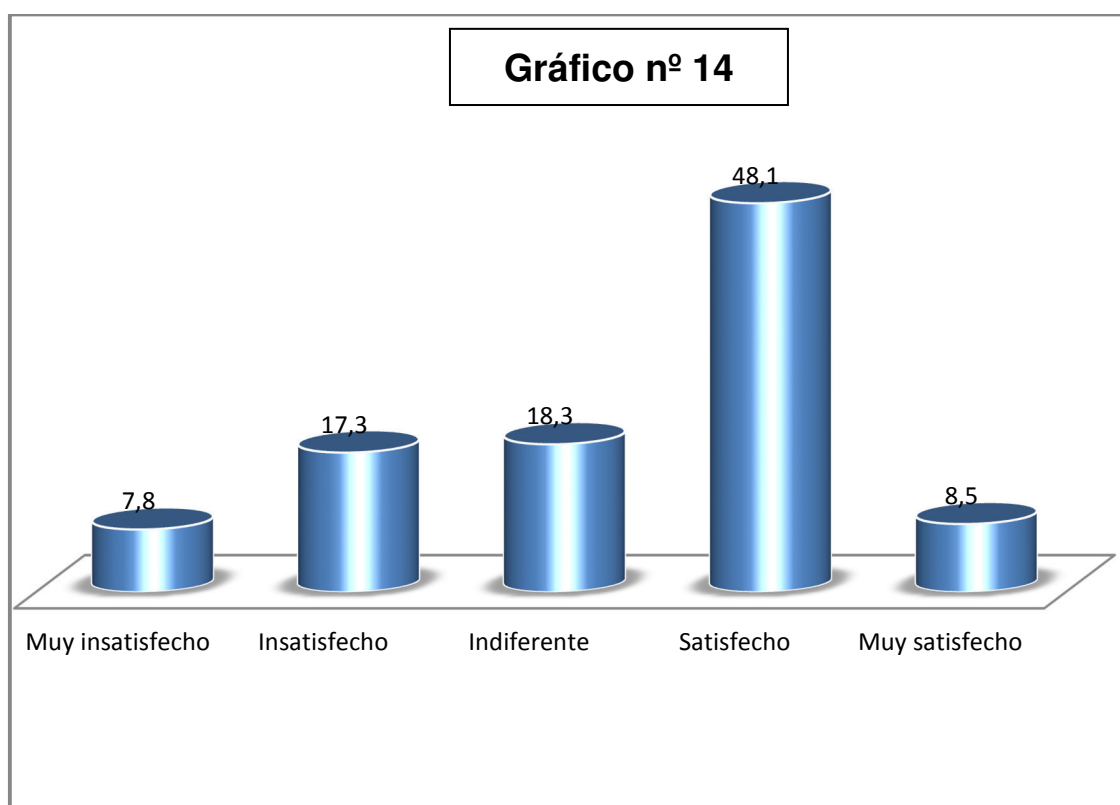


En la tabla y gráfico nº 13 observamos que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **sobre las funciones decisorias que ejerce el director de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden **a veces**, es decir el 37,6%; y el menor porcentaje, es decir, el 7,8% responden **nunca**.

TABLA N° 14: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LA SEGURIDAD DEL LOCAL ESCOLAR E INSTALACIONES

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy Insatisfecho | 23 | 7,8 |
| Insatisfecho | 51 | 17,3 |
| Indiferente | 54 | 18,3 |
| Satisfecho | 142 | 48,1 |
| Muy satisfecho | 25 | 8,5 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

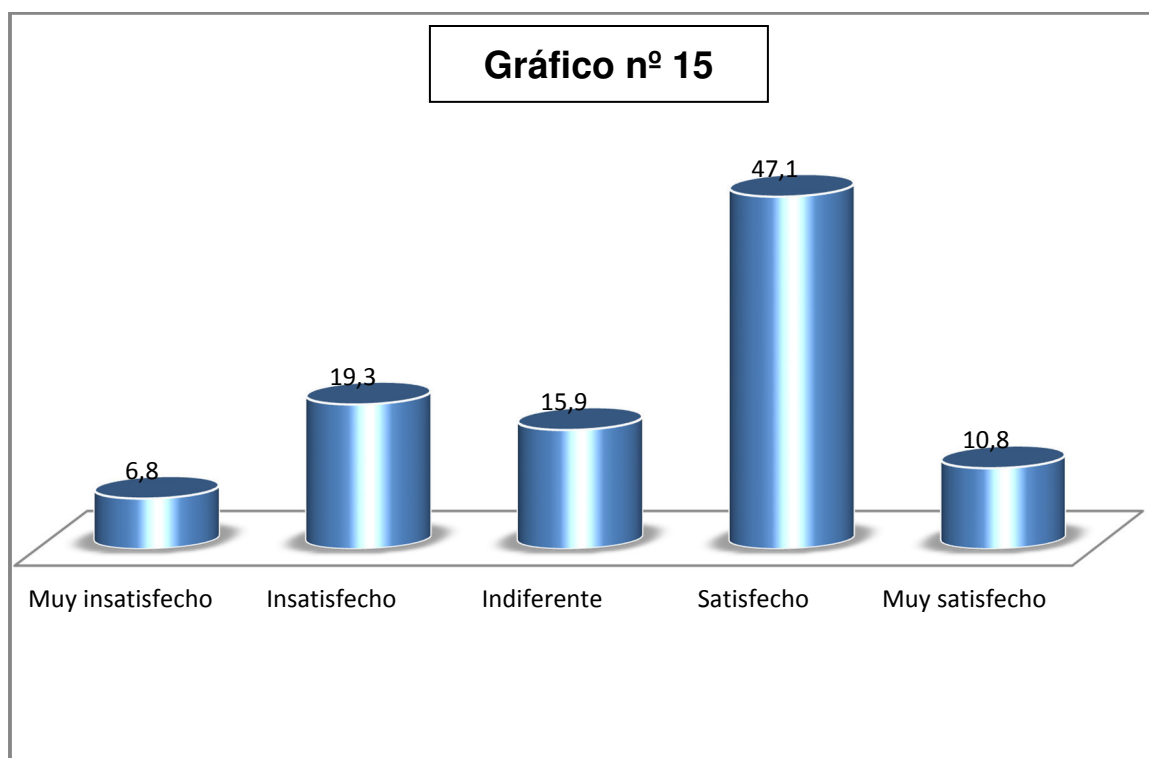


En la tabla y gráfico n° 14 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la seguridad del local escolar e instalaciones**, el mayor porcentaje responden **estar satisfechos**, es decir el 48,1%; y el menor porcentaje, es decir, el 7,8% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 15: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LA HIGIENE DEL LOCAL ESCOLAR Y SERVICIOS

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 20 | 6,8 |
| Insatisfecho | 57 | 19,3 |
| Indiferente | 47 | 15,9 |
| Satisfecho | 139 | 47,1 |
| Muy satisfecho | 32 | 10,8 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

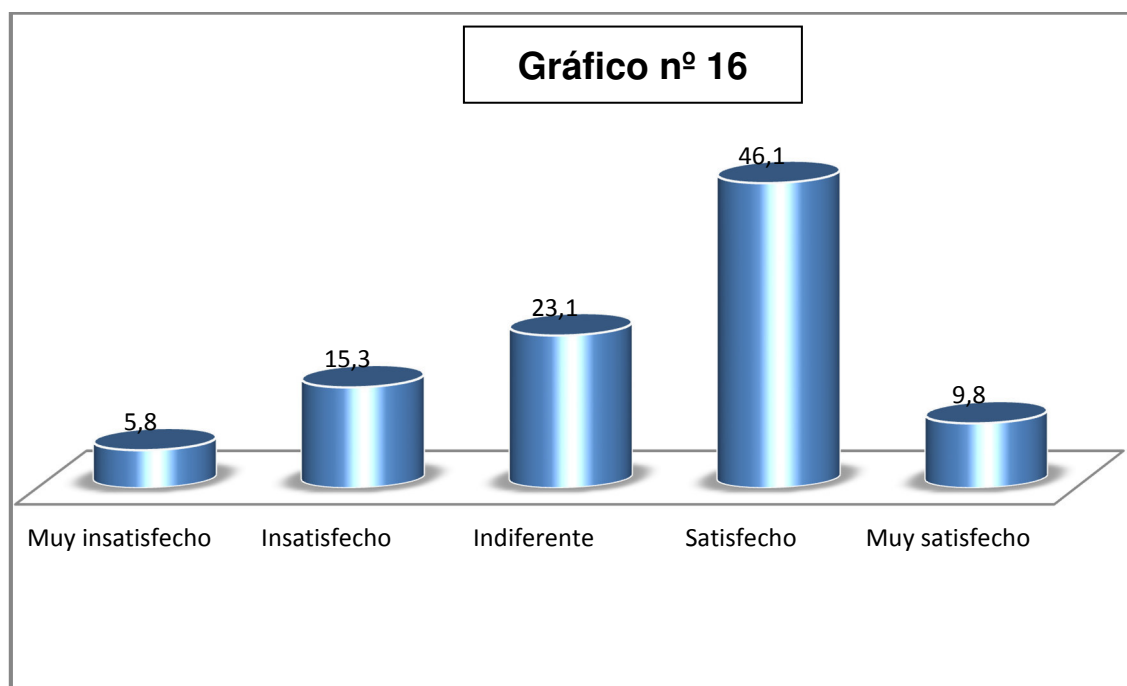


En la tabla y gráfico n° 15 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la higiene del local escolar y servicios**, el mayor porcentaje responden **estar satisfechos**, es decir el 47,1%; y el menor porcentaje, es decir, el 6,8% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 16: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LA ADECUACIÓN DEL LOCAL ESCOLAR E INSTALACIONES PARA UN BUEN SERVICIO EDUCATIVO

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 17 | 5,8 |
| Insatisfecho | 45 | 15,3 |
| Indiferente | 68 | 23,1 |
| Satisfecho | 136 | 46,1 |
| Muy satisfecho | 29 | 9,8 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

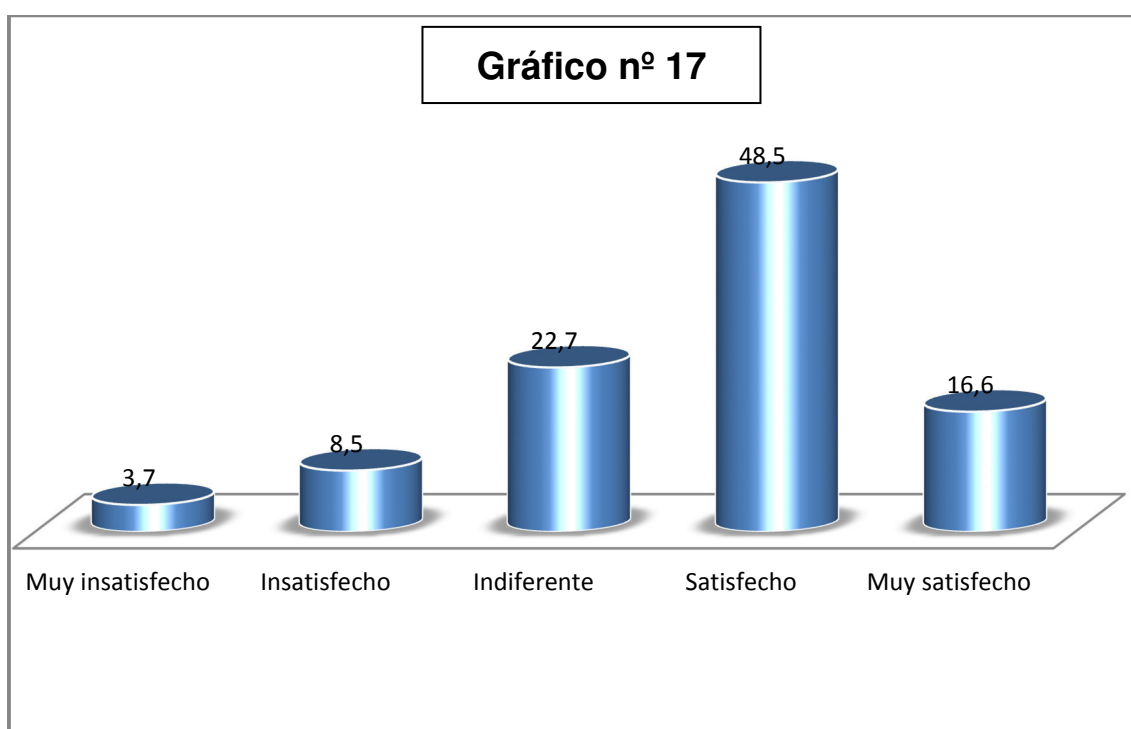


En la tabla y gráfico n° 16 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la adecuación del local escolar e instalaciones para un buen servicio educativo**, el mayor porcentaje responden **estar satisfechos**, es decir el 46,1%; y el menor porcentaje, es decir, el 5,8% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 17: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LA ADECUACIÓN Y SUFICIENCIA DE MOBILIARIO PARA LOS ALUMNOS

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 11 | 3,7 |
| Insatisfecho | 25 | 8,5 |
| Indiferente | 67 | 22,7 |
| Satisfecho | 143 | 48,5 |
| Muy satisfecho | 49 | 16,6 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

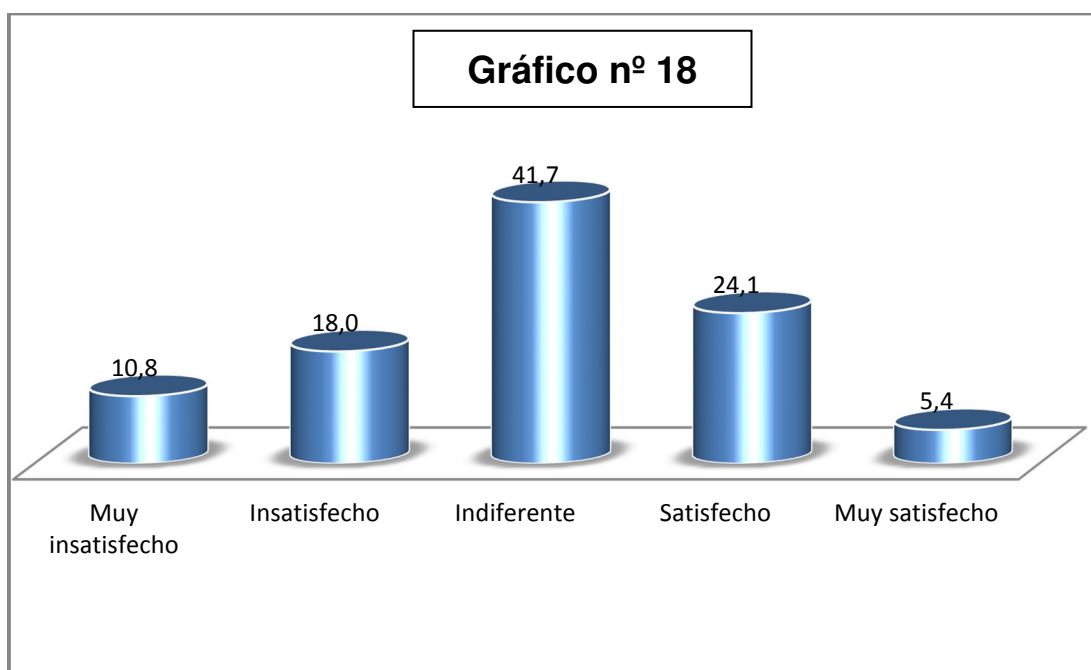


En la tabla y gráfico n° 17 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la adecuación y suficiencia de mobiliario para los alumnos**, el mayor porcentaje responden **estar satisfechos**, es decir el 48,5%; y el menor porcentaje, es decir, el 3,7% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 18: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LA DISPONIBILIDAD DE MATERIALES DIDÁCTICOS Y EQUIPOS

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 32 | 10,8 |
| Insatisfecho | 53 | 18,0 |
| Indiferente | 123 | 41,7 |
| Satisfecho | 71 | 24,1 |
| Muy satisfecho | 16 | 5,4 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

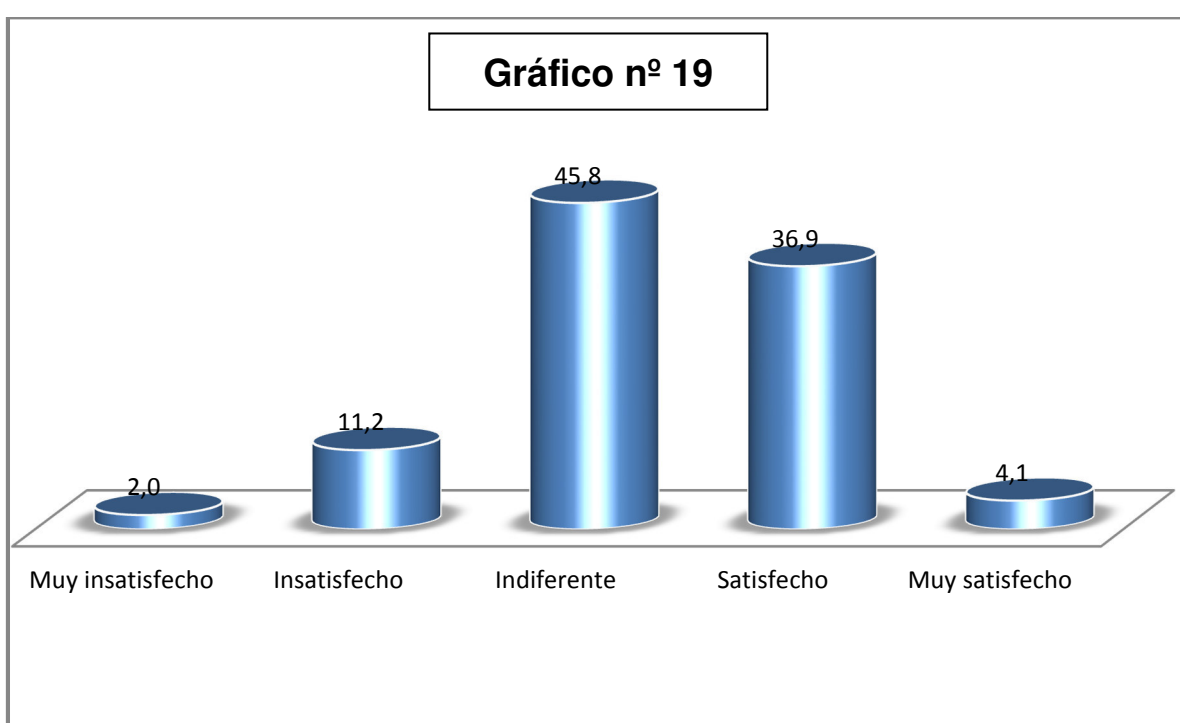


En la tabla y gráfico n° 18 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la disponibilidad de materiales didácticos y equipos**, el mayor porcentaje se muestran **indiferentes**, es decir el 41,7%; y el menor porcentaje, es decir, el 5,4% responden estar **muy satisfechos**.

TABLA N° 19: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR LAS CONDICIONES MATERIALES

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 6 | 2,0 |
| Insatisfecho | 33 | 11,2 |
| Indiferente | 135 | 45,8 |
| Satisfecho | 109 | 36,9 |
| Muy satisfecho | 12 | 4,1 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

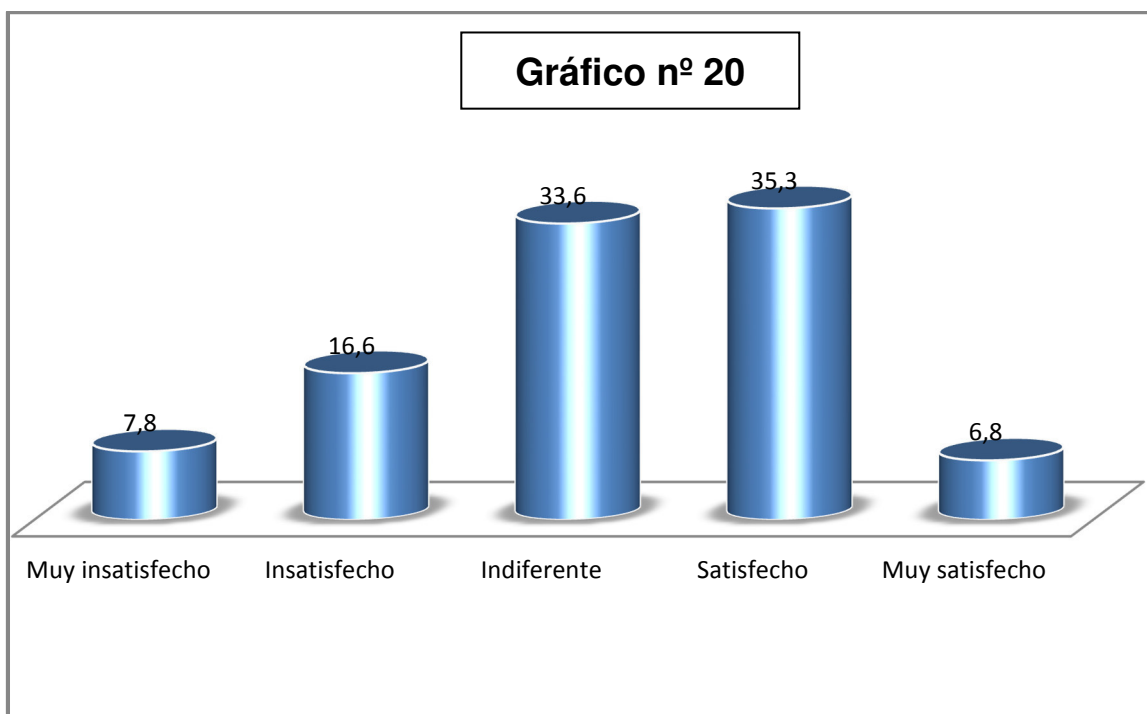


En la tabla y gráfico n° 19 se observa que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a las condiciones materiales**, el mayor porcentaje se muestran **indiferentes**, es decir el 45,8%; y el menor porcentaje, es decir, el 2% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 20: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LAS OPORTUNIDADES PARA LA FORMACIÓN EN SERVICIO

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 23 | 7,8 |
| Insatisfecho | 49 | 16,6 |
| Indiferente | 99 | 33,6 |
| Satisfecho | 104 | 35,3 |
| Muy satisfecho | 20 | 6,8 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

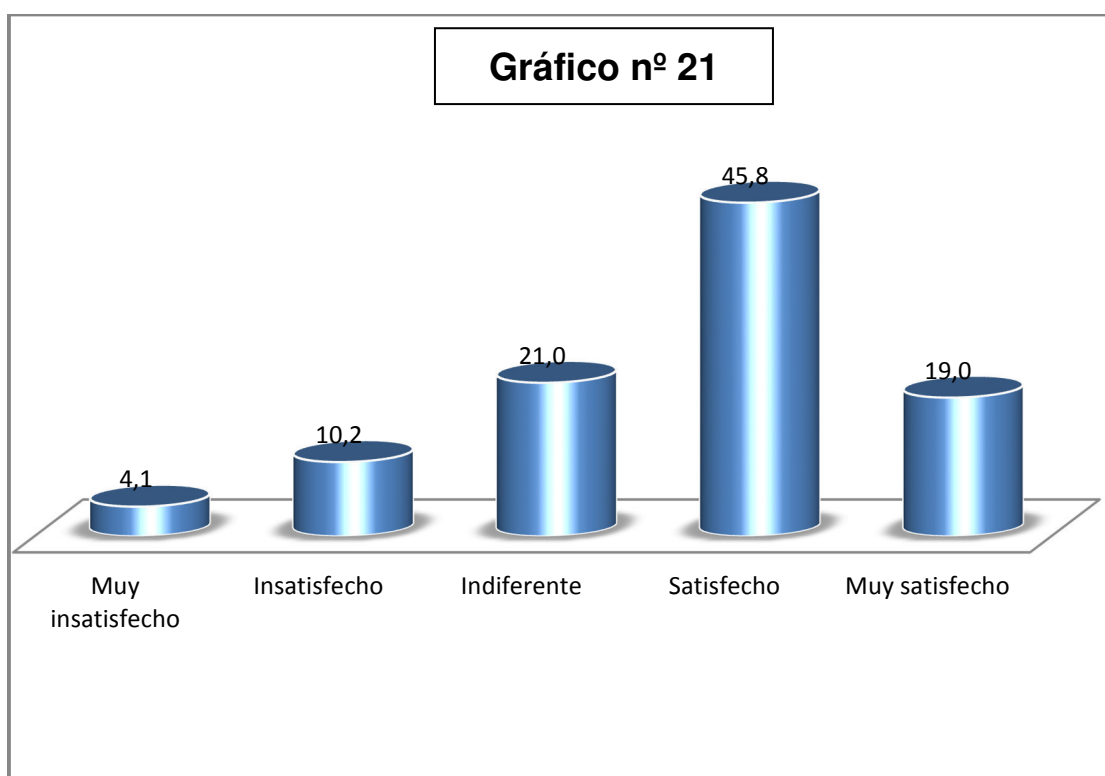


En la tabla y gráfico n° 20 se observa que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a las oportunidades para la formación en servicio**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 35,3%; y el menor porcentaje, es decir, el 6,8% responden estar **muy satisfechos**.

TABLA N° 21: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LA ESTABILIDAD PROFESIONAL

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 12 | 4,1 |
| Insatisfecho | 30 | 10,2 |
| Indiferente | 62 | 21,0 |
| Satisfecho | 135 | 45,8 |
| Muy satisfecho | 56 | 19,0 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

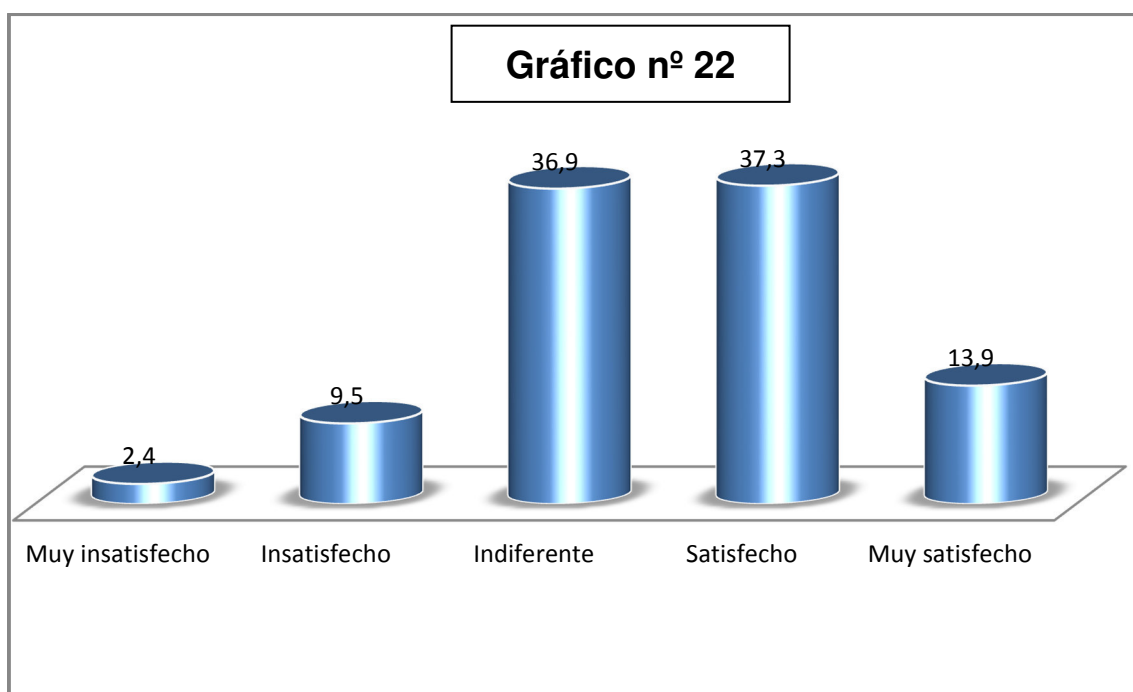


En la tabla y gráfico n° 21 se observa que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la estabilidad profesional**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 45,8%; y el menor porcentaje, es decir, el 4,1% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 22: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR LA SEGURIDAD BÁSICA EN LA PROFESIÓN

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 7 | 2,4 |
| Insatisfecho | 28 | 9,5 |
| Indiferente | 109 | 36,9 |
| Satisfecho | 110 | 37,3 |
| Muy satisfecho | 41 | 13,9 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

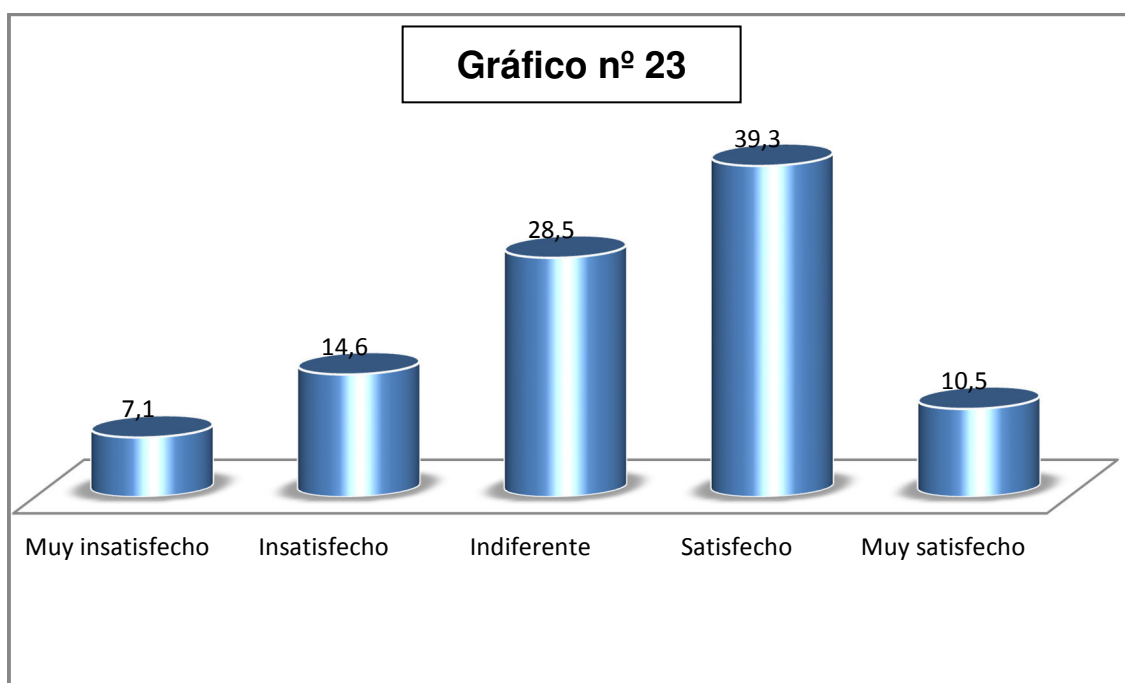


En la tabla y gráfico n° 22 se observa que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la seguridad básica en la profesión**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 37,3%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,4% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 23: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LA ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 21 | 7,1 |
| Insatisfecho | 43 | 14,6 |
| Indiferente | 84 | 28,5 |
| Satisfecho | 116 | 39,3 |
| Muy satisfecho | 31 | 10,5 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

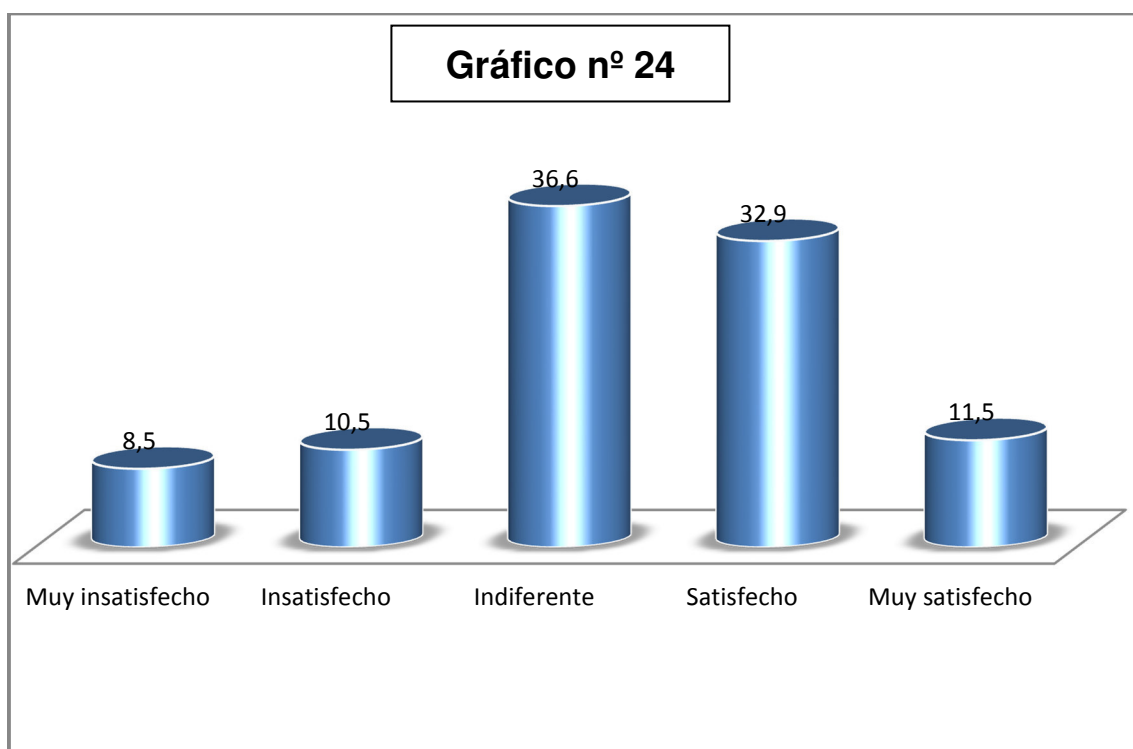


En la tabla y gráfico n° 23 se observa que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la estructura de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 39,3%; y el menor porcentaje, es decir, el 7,1% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 24: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LA DIRECCIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 25 | 8,5 |
| Insatisfecho | 31 | 10,5 |
| Indiferente | 108 | 36,6 |
| Satisfecho | 97 | 32,9 |
| Muy satisfecho | 34 | 11,5 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

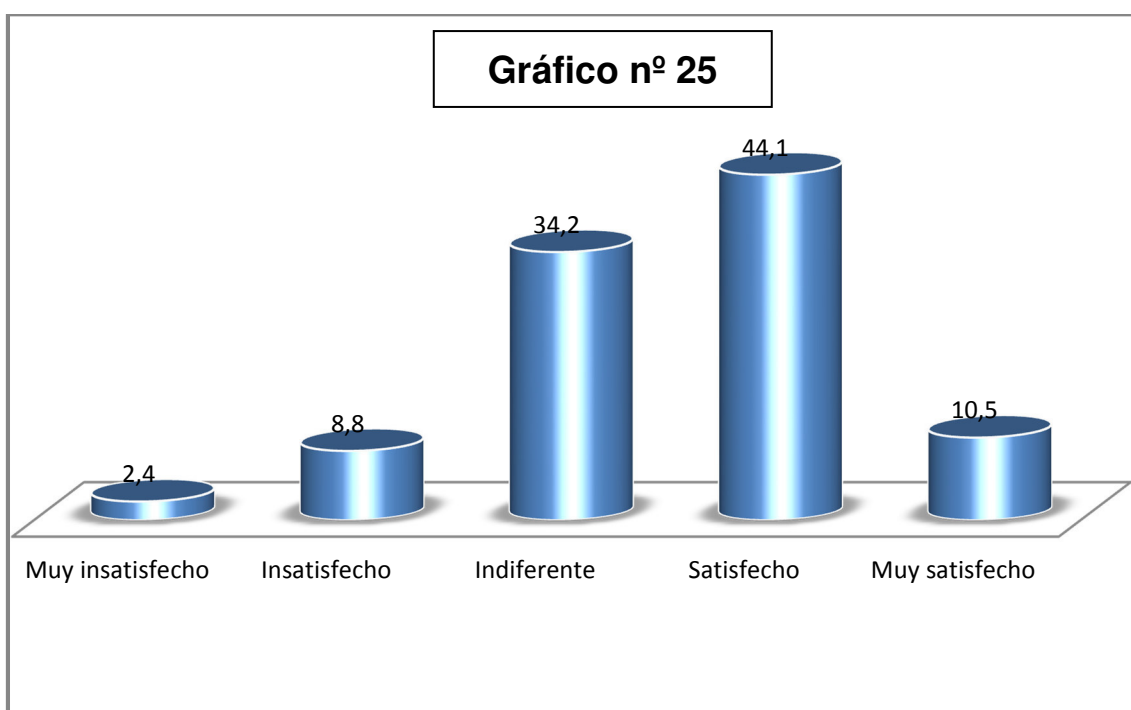


En la tabla y gráfico n° 24 se observa que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la dirección de la institución educativa**, el mayor porcentaje se muestran **indiferentes**, es decir el 36,6%; y el menor porcentaje, es decir, el 8,5% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 25: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO AL DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS Y COMISIONES DE TRABAJO

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 7 | 2,4 |
| Insatisfecho | 26 | 8,8 |
| Indiferente | 101 | 34,2 |
| Satisfecho | 130 | 44,1 |
| Muy satisfecho | 31 | 10,5 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

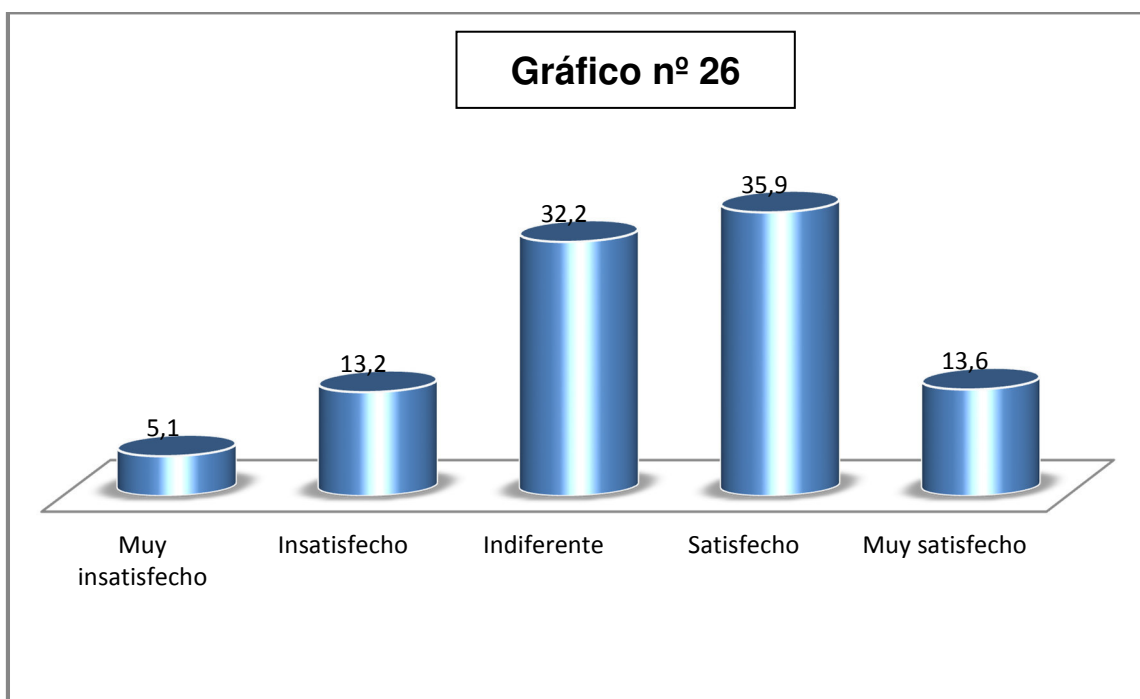


En la tabla y gráfico n° 25 observamos que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto al desempeño de los equipos y comisiones de trabajo en la institución educativa**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 44,1%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,4% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 26: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO A LOS DOCUMENTOS DE GESTIÓN

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 15 | 5,1 |
| Insatisfecho | 39 | 13,2 |
| Indiferente | 95 | 32,2 |
| Satisfecho | 106 | 35,9 |
| Muy satisfecho | 40 | 13,6 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

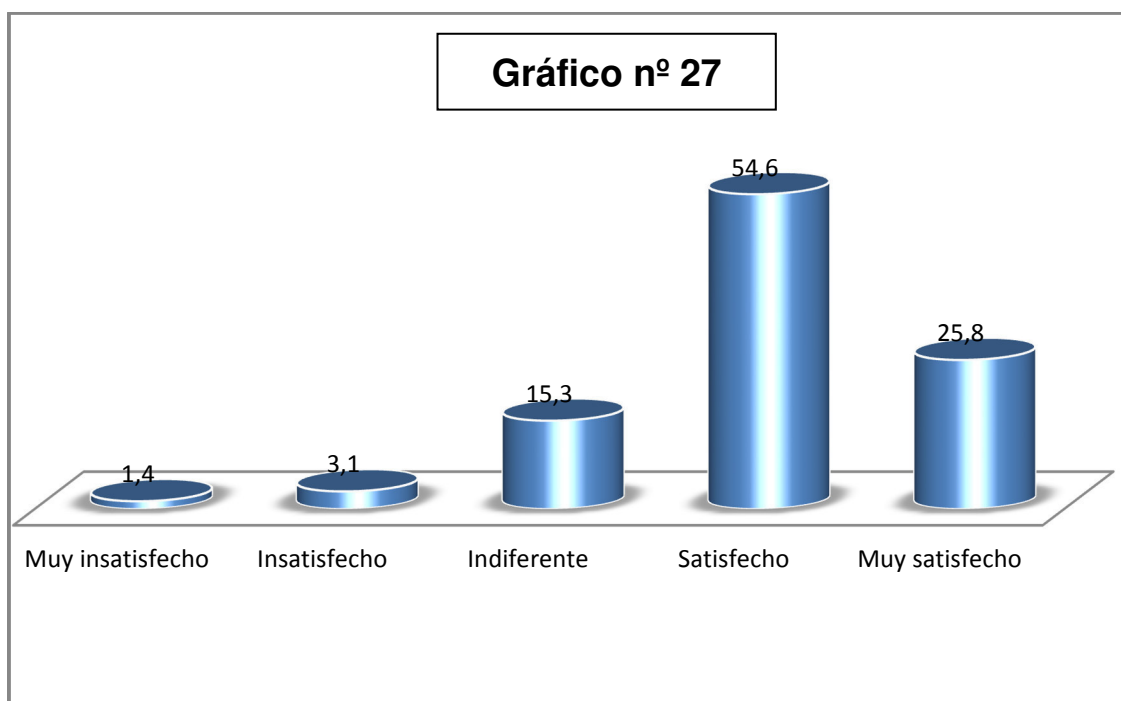


En la tabla y gráfico n° 26 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a los documentos de gestión de la institución educativa**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 35,9%; y el menor porcentaje, es decir, el 5,1% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 27: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES RESPECTO AL CLIMA DE TRABAJO

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 4 | 1,4 |
| Insatisfecho | 9 | 3,1 |
| Indiferente | 45 | 15,3 |
| Satisfecho | 161 | 54,6 |
| Muy satisfecho | 76 | 25,8 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

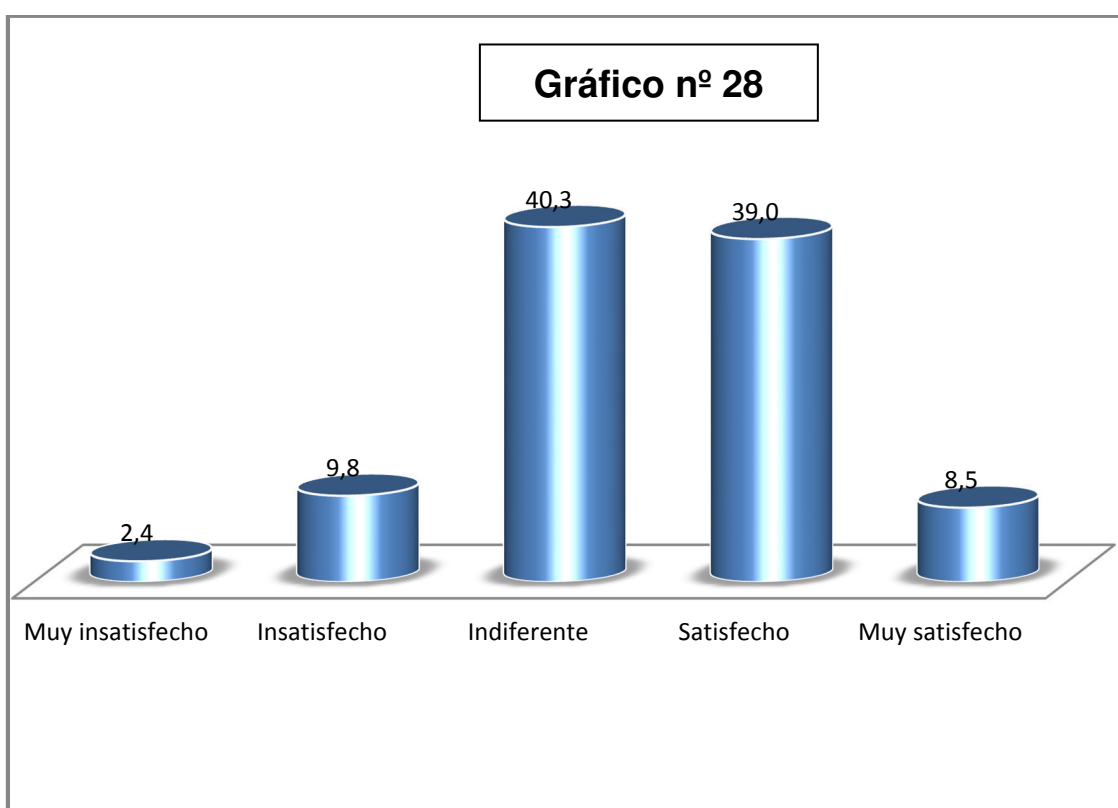


En la tabla y gráfico n° 27 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto al clima de trabajo**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 54,6%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,4% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 28: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 7 | 2,4 |
| Insatisfecho | 29 | 9,8 |
| Indiferente | 119 | 40,3 |
| Satisfecho | 115 | 39,0 |
| Muy satisfecho | 25 | 8,5 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

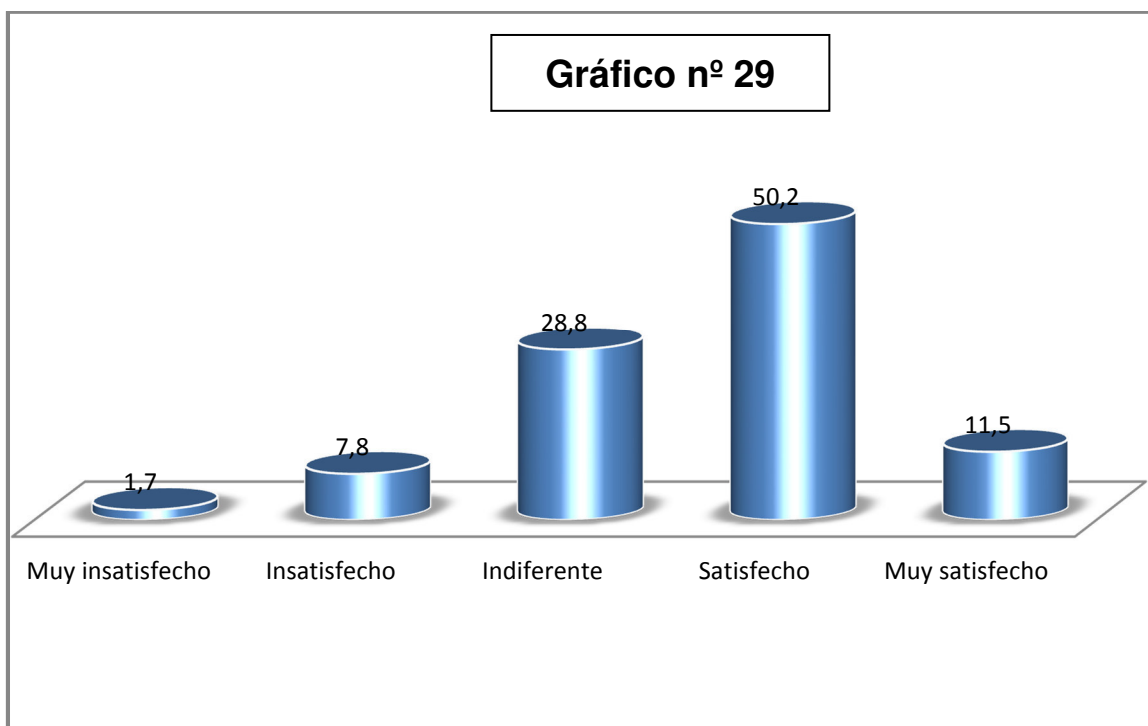


En la tabla y gráfico n° 28 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la estructura del funcionamiento institucional**, el mayor porcentaje se muestran **indiferentes**, es decir el 40,3%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,4% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 29: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 5 | 1,7 |
| Insatisfecho | 23 | 7,8 |
| Indiferente | 85 | 28,8 |
| Satisfecho | 148 | 50,2 |
| Muy satisfecho | 34 | 11,5 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

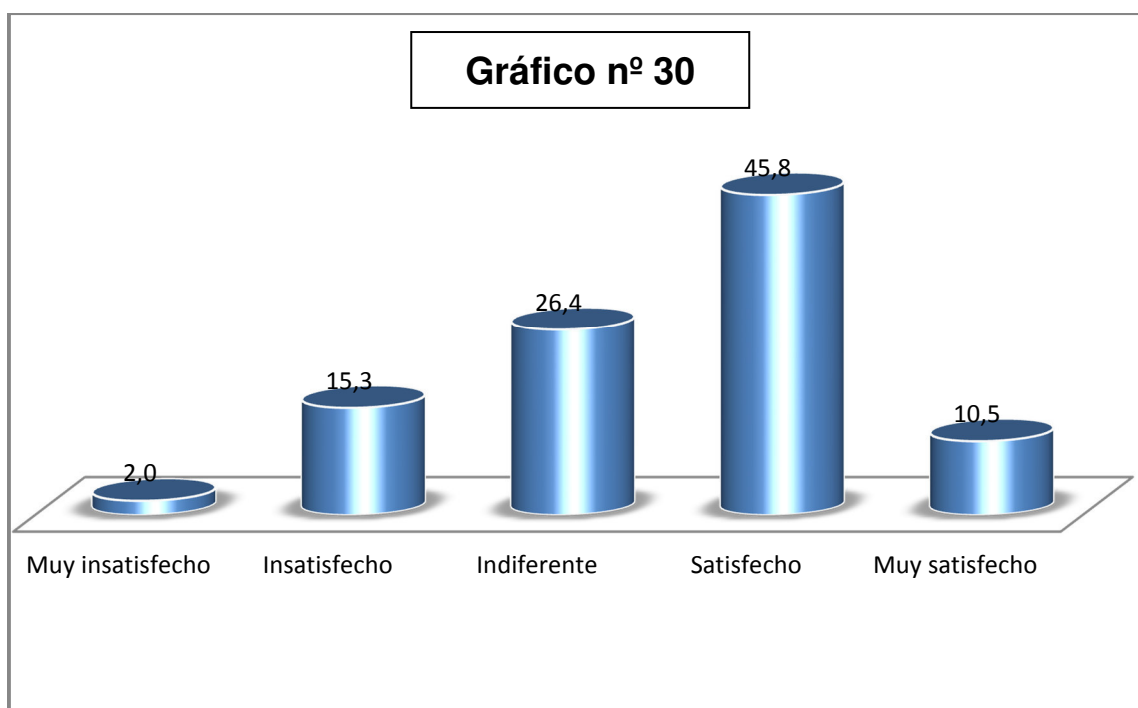


En la tabla y gráfico n° 29 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto al logro de los objetivos institucionales**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 50,2%; y el menor porcentaje, es decir, el 1,7% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 30: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR EL DESARROLLO Y PRÁCTICA DE VALORES

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 6 | 2,0 |
| Insatisfecho | 45 | 15,3 |
| Indiferente | 78 | 26,4 |
| Satisfecho | 135 | 45,8 |
| Muy satisfecho | 31 | 10,5 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

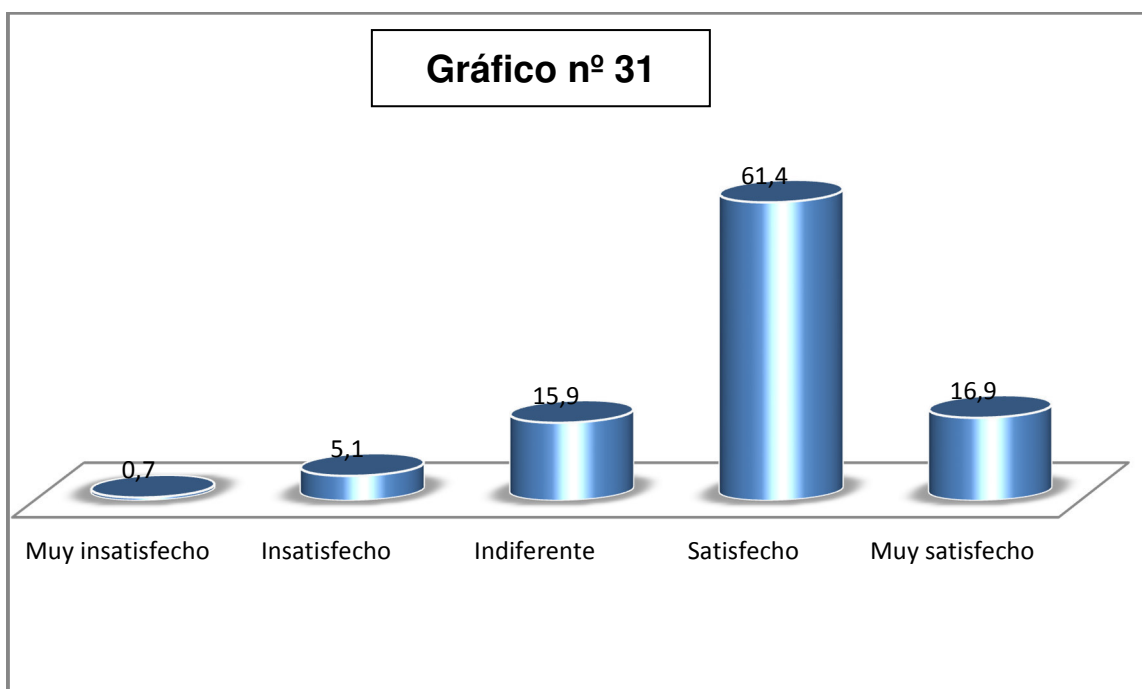


En la tabla y gráfico n° 30 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto al desarrollo y práctica de valores**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 45,8%; y el menor porcentaje, es decir, el 2% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 31: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR LOS NIVELES DE LOGRO DE APRENDIZAJE ALCANZADO

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 2 | 0,7 |
| Insatisfecho | 15 | 5,1 |
| Indiferente | 47 | 15,9 |
| Satisfecho | 181 | 61,4 |
| Muy satisfecho | 50 | 16,9 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

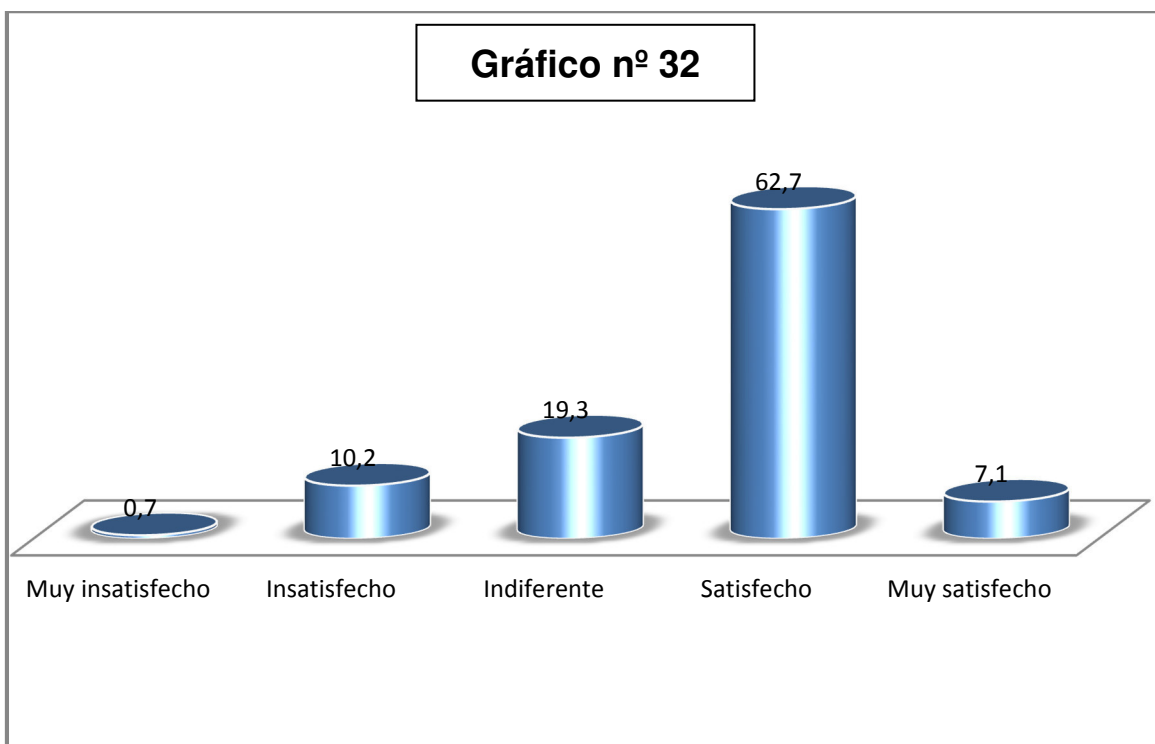


En la tabla y gráfico n° 31 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a los niveles de logro de aprendizaje alcanzado por los alumnos**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 61,4%; y el menor porcentaje, es decir, el 0,7% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 32: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR LA MEJORA DEL COMPORTAMIENTO DE LOS ALUMNOS

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 2 | 0,7 |
| Insatisfecho | 30 | 10,2 |
| Indiferente | 57 | 19,3 |
| Satisfecho | 185 | 62,7 |
| Muy satisfecho | 21 | 7,1 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

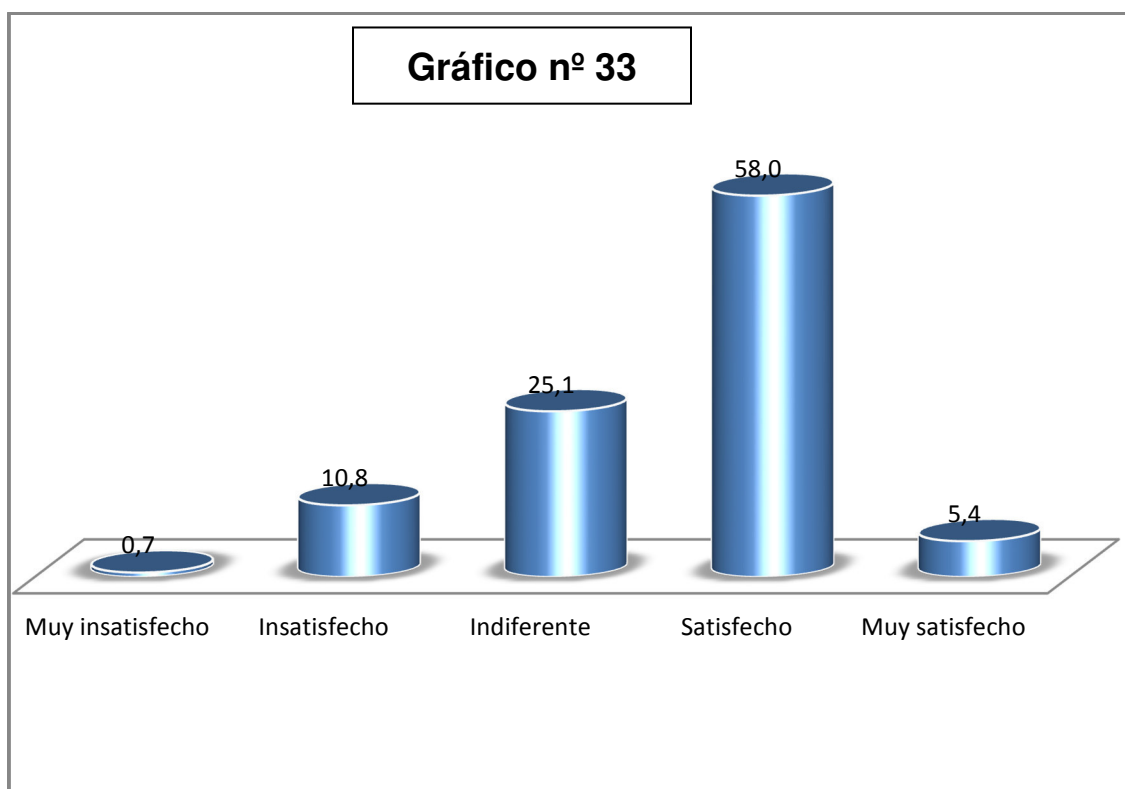


En la tabla y gráfico n° 32 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la mejora del comportamiento de los alumnos**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 62,7%; y el menor porcentaje, es decir, el 0,7% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 33: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR EL APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 2 | 0,7 |
| Insatisfecho | 32 | 10,8 |
| Indiferente | 74 | 25,1 |
| Satisfecho | 171 | 58,0 |
| Muy satisfecho | 16 | 5,4 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

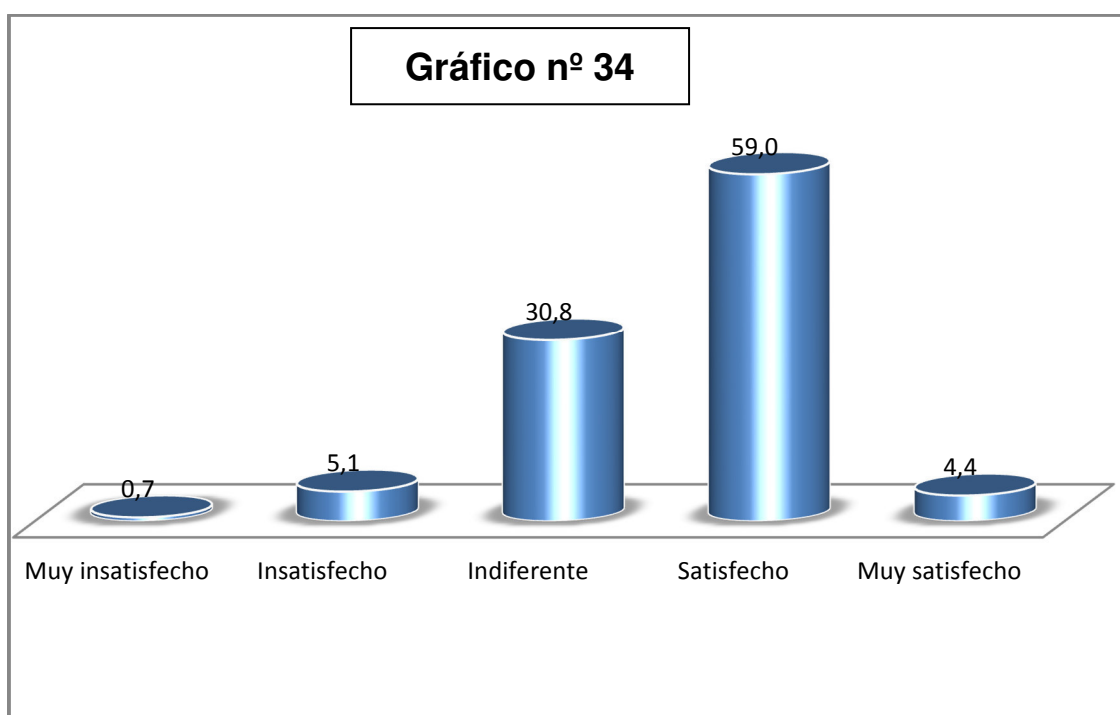


En la tabla y gráfico n° 33 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto al apoyo de los padres de familia en las actividades institucionales**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 58%; y el menor porcentaje, es decir, el 0,7% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 34: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 2 | 0,7 |
| Insatisfecho | 15 | 5,1 |
| Indiferente | 91 | 30,8 |
| Satisfecho | 174 | 59,0 |
| Muy satisfecho | 13 | 4,4 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

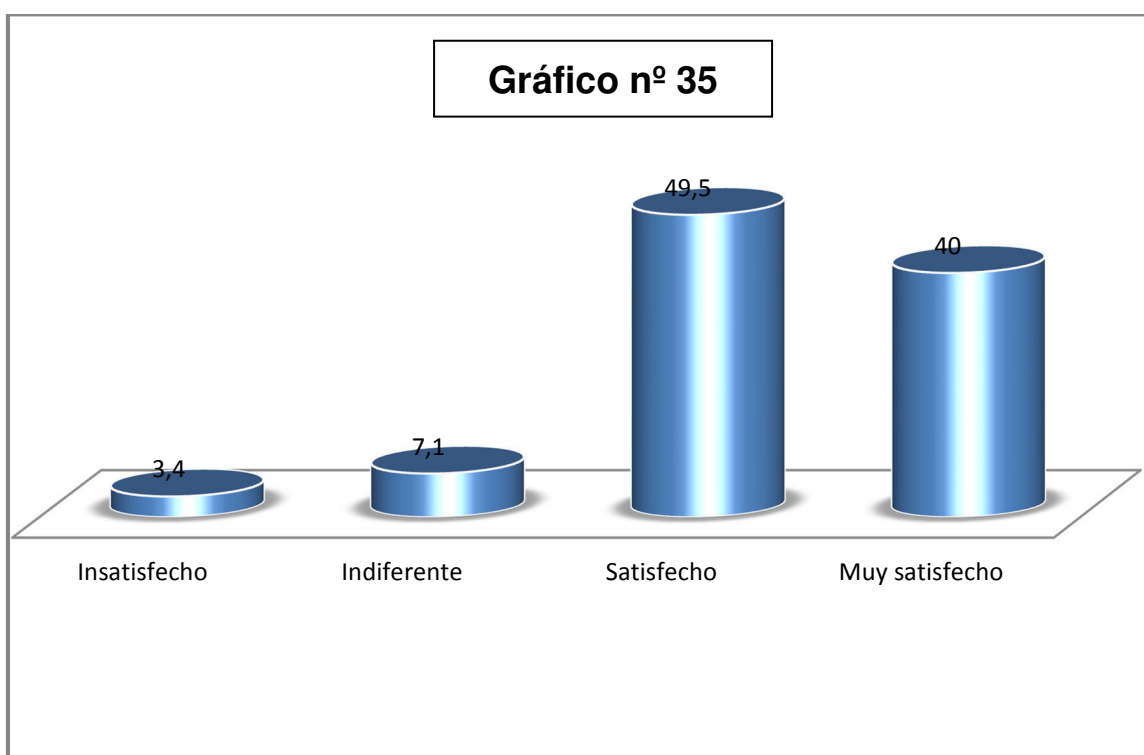


En la tabla y gráfico n° 34 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto al apoyo de los padres de familia en las actividades institucionales**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 59%; y el menor porcentaje, es decir, el 0,7% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 35: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR EL RECONOCIMIENTO SOCIAL

| | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Insatisfecho | 10 | 3,4 |
| Indiferente | 21 | 7,1 |
| Satisfecho | 146 | 49,5 |
| Muy satisfecho | 118 | 40 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

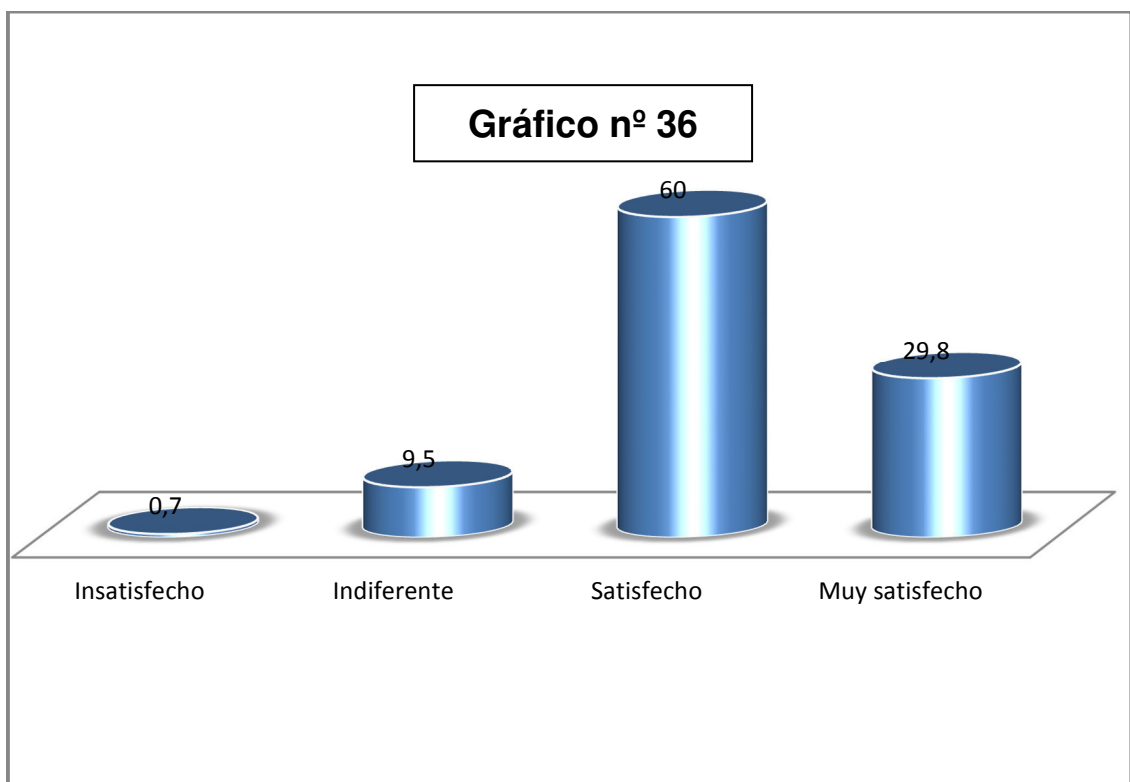


En la tabla y gráfico n° 35 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto al reconocimiento social**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 49,5%; y el menor porcentaje, es decir, el 3,4% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 36: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR LA MEJORA DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA

| | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Insatisfecho | 2 | 0,7 |
| Indiferente | 28 | 9,5 |
| Satisfecho | 177 | 60 |
| Muy satisfecho | 88 | 29,8 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

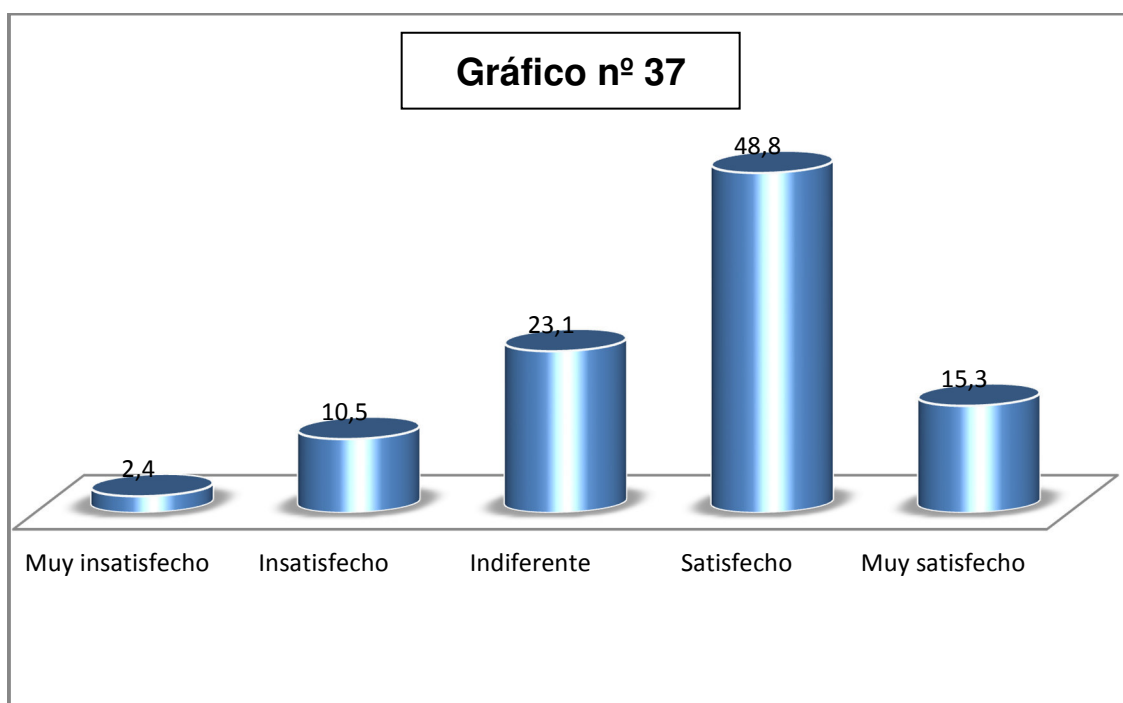


En la tabla y gráfico n° 36 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la mejora de la práctica pedagógica**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 60%; y el menor porcentaje, es decir, el 0,7% responden estar **insatisfechos**.

TABLA N° 37: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR EL RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 7 | 2,4 |
| Insatisfecho | 31 | 10,5 |
| Indiferente | 68 | 23,1 |
| Satisfecho | 144 | 48,8 |
| Muy satisfecho | 45 | 15,3 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

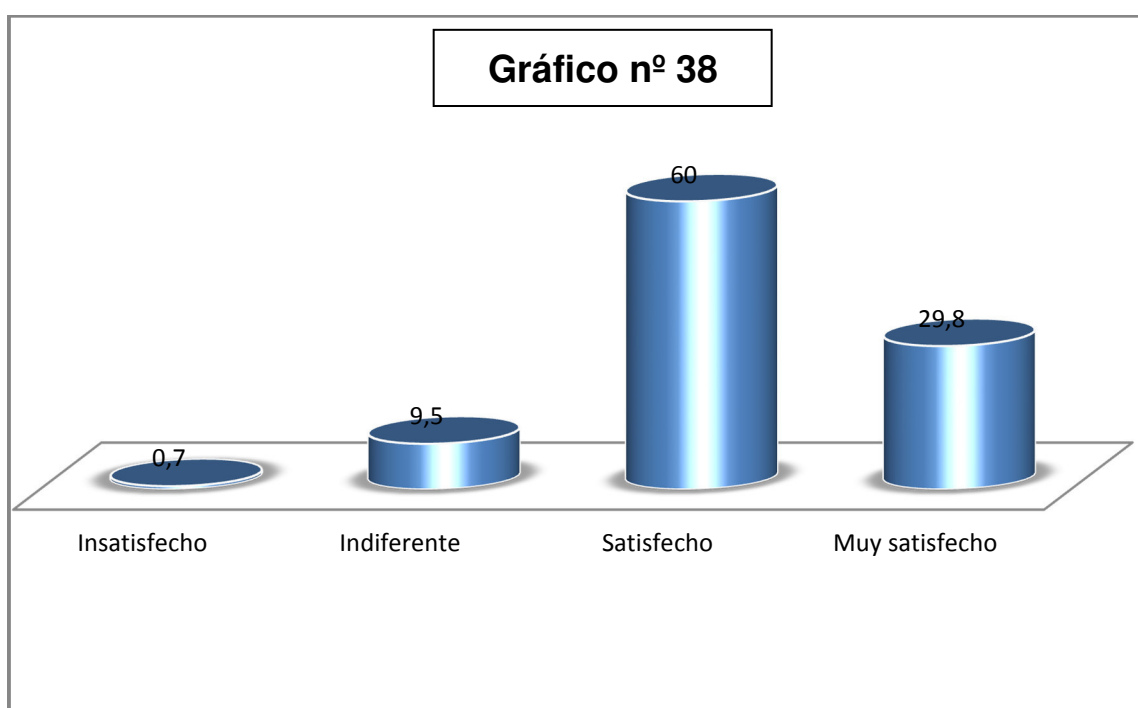


En la tabla y gráfico n° 37 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto al reconocimiento institucional**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 48,8%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,4% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 38: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR LOS SISTEMAS DE PROMOCIÓN

| | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Insatisfecho | 2 | 0,7 |
| Indiferente | 28 | 9,5 |
| Satisfecho | 177 | 60 |
| Muy satisfecho | 88 | 29,8 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

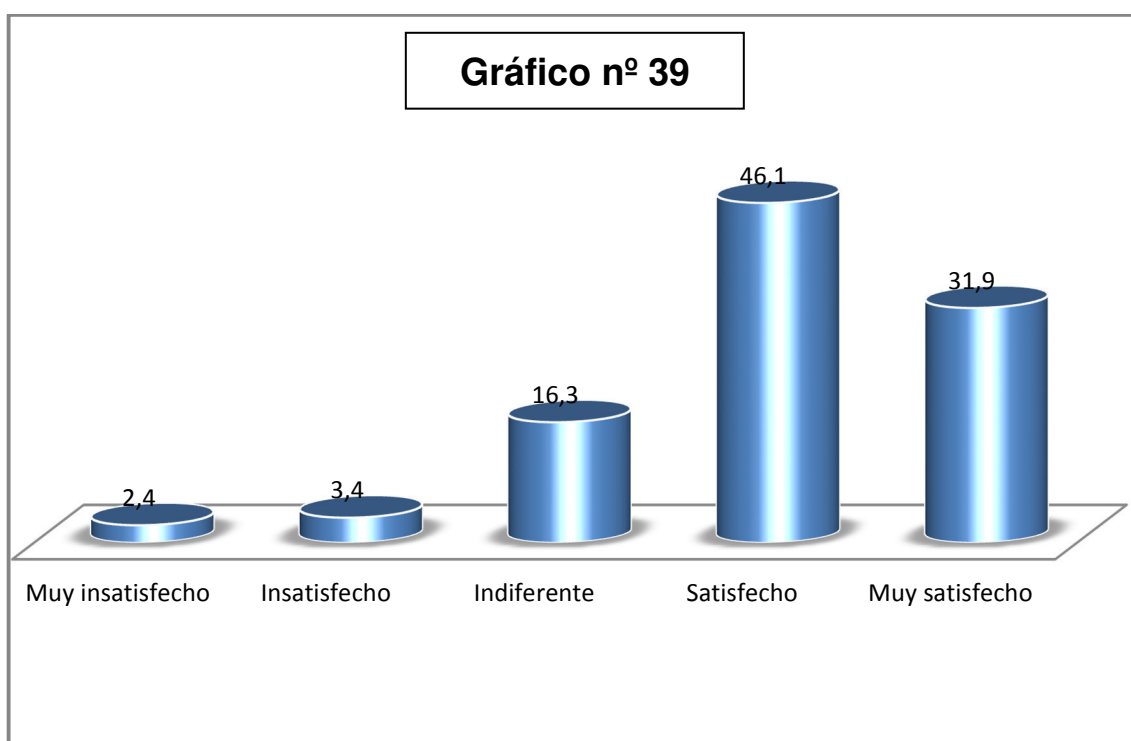


En la tabla y gráfico n° 38 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a los sistemas de promoción**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 60%; y el menor porcentaje, es decir, el 0,7% responden estar **insatisfechos**.

TABLA N° 39: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR LA AUTONOMÍA PARA LA AUTORREALIZACIÓN EN LA PROFESIÓN

| | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Muy insatisfecho | 7 | 2,4 |
| Insatisfecho | 10 | 3,4 |
| Indiferente | 48 | 16,3 |
| Satisfecho | 136 | 46,1 |
| Muy satisfecho | 94 | 31,9 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas

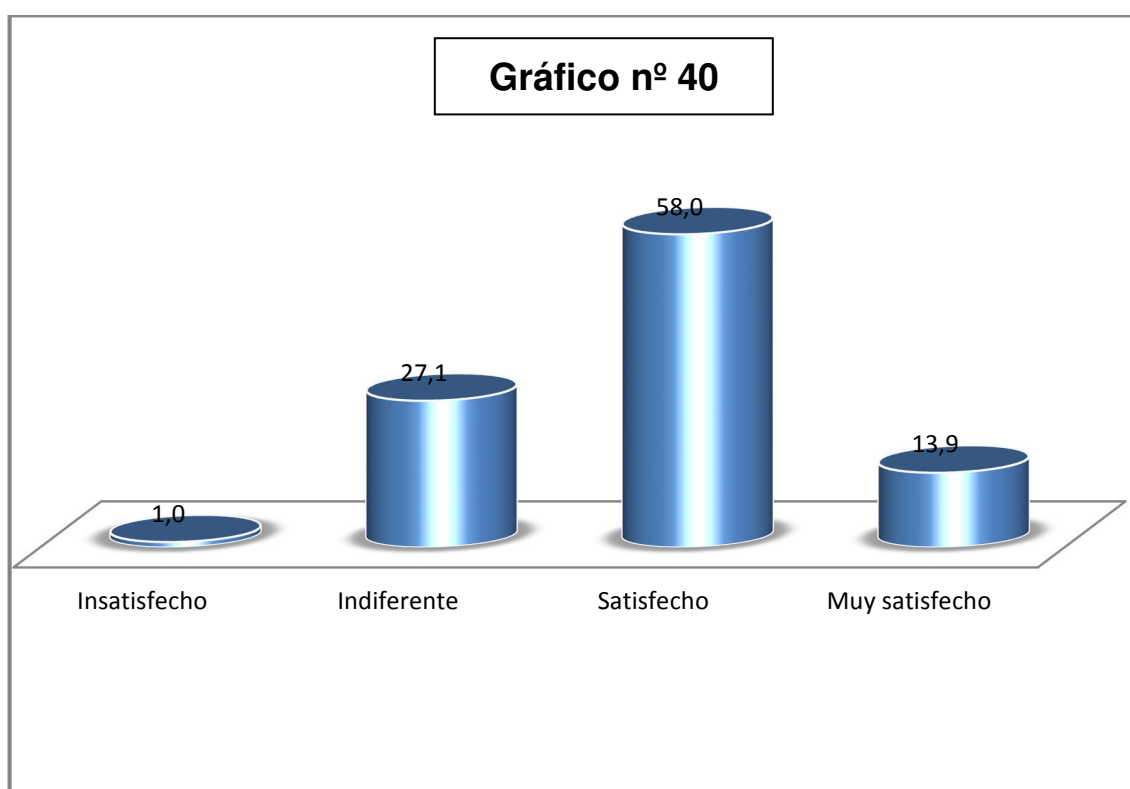


En la tabla y gráfico n° 39 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto a la autonomía para la autorrealización en la profesión**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 46,1%; y el menor porcentaje, es decir, el 2,4% responden estar **muy insatisfechos**.

TABLA N° 40: SATISFACCIÓN DE LOS DOCENTES POR EL PRESTIGIO PROFESIONAL

| | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|-------------------|-------------------|
| Insatisfecho | 3 | 1,0 |
| Indiferente | 80 | 27,1 |
| Satisfecho | 171 | 58,0 |
| Muy satisfecho | 41 | 13,9 |
| Total | 295 | 100 |

Fuente: Cuestionario aplicado al personal docente de las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas



En la tabla y gráfico n° 40 se aprecia que del total de docentes encuestados que laboraron en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas, durante el año 2009, **respecto al prestigio profesional**, el mayor porcentaje responden estar **satisfechos**, es decir el 58%; y el menor porcentaje, es decir, el 1% responden estar **insatisfechos**.

4.2. ANÁLISIS CORRELACIONAL

CUADRO Nº 01: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DEL DESEMPEÑO GERENCIAL CON LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| | SATISFACCIÓN DOCENTE |
|----------------------------------|----------------------|
| Representación | R=0,54 P=.000* |
| Liderazgo | R=0,59 P=.000* |
| Enlace | R=0,59 P=.000* |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | R=0,62 P=.000* |
| Monitor | R=0,56 P=.000* |
| Difusor | R=0,61 P=.000* |
| Portavoz | R=0,56 P=.000* |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | R=0,61 P=.000* |
| Emprendedor | R=0,58 P=.000* |
| Manejo de problemas | R=0,67 P=.000* |
| Distribución de recursos | R=0,60 P=.000* |
| Negociador | R=0,57 P=.000* |
| FUNCIONES DECISORIAS | R=0,64 P=.000* |

*P<0,005 significativo R: Coeficiente de correlación de Pearson

Fuente: Base de datos

En el cuadro nº 01 observamos que la satisfacción docente se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,62), informativas (0,61) y decisorias (0,64). También se observa que dentro de las funciones interpersonales, sobresale la función de liderazgo (0,59) y la función de enlace (0,59), en las funciones informativas resalta la función de difusor (0,61), y en las funciones decisorias hay mayor énfasis de la función manejo de problemas (0,67) y distribución de recursos (0,60).

CUADRO N° 02: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DEL DESEMPEÑO GERENCIAL CON LA SATISFACCIÓN POR LAS CONDICIONES MATERIALES

| | SATISFACCIÓN POR LAS CONDICIONES MATERIALES |
|----------------------------------|---|
| Representación | R=0,44 P=.000* |
| Liderazgo | R=0,40 P=.000* |
| Enlace | R=0,48 P=.000* |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | R=0,49 P=.000* |
| Monitor | R=0,43 P=.000* |
| Difusor | R=0,47 P=.000* |
| Portavoz | R=0,43 P=.000* |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | R=0,46 P=.000* |
| Emprendedor | R=0,42 P=.000* |
| Manejo de problemas | R=0,51 P=.000* |
| Distribución de recursos | R=0,47 P=.000* |
| Negociador | R=0,46 P=.000* |
| FUNCIONES DECISORIAS | R=0,49 P=.000* |

*P<0,005 significativo R: Coeficiente de correlación de Pearson

Fuente: Base de datos

Según el cuadro n° 02 se aprecia que la satisfacción por las condiciones materiales se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,49), informativas (0,46) y decisorias (0,49). Asimismo, dentro de las funciones decisorias sobresale la función manejo de problemas (0,51).

CUADRO N° 03: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DEL DESEMPEÑO GERENCIAL CON LA SATISFACCIÓN POR LA SEGURIDAD BÁSICA EN LA PROFESIÓN

| | SATISFACCIÓN POR LA SEGURIDAD BÁSICA EN LA PROFESIÓN |
|----------------------------------|--|
| Representación | R=0,50 P=.000* |
| Liderazgo | R=0,58 P=.000* |
| Enlace | R=0,58 P=.000* |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | R=0,62 P=.000* |
| Monitor | R=0,59 P=.000* |
| Difusor | R=0,60 P=.000* |
| Portavoz | R=0,57 P=.000* |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | R=0,60 P=.000* |
| Emprendedor | R=0,56 P=.000* |
| Manejo de problemas | R=0,59 P=.000* |
| Distribución de recursos | R=0,58 P=.000* |
| Negociador | R=0,53 P=.000* |
| FUNCIONES DECISORIAS | R=0,58 P=.000* |

*P<0,005 significativo R: Coeficiente de correlación de Pearson

Fuente: Base de datos

En el cuadro n° 03 se observa que la satisfacción por la seguridad básica en la profesión se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,62), informativas (0,60) y decisorias (0,58). Por otro lado, en las funciones informativas resalta la función de difusor (0,60) y dentro de las funciones decisorias, la función manejo de problemas (0,59).

CUADRO N° 04: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DEL DESEMPEÑO GERENCIAL CON LA SATISFACCIÓN POR LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

| | SATISFACCIÓN POR LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL |
|----------------------------------|--|
| Representación | R=0,52 P=.000* |
| Liderazgo | R=0,60 P=.000* |
| Enlace | R=0,58 P=.000* |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | R=0,63 P=.000* |
| Monitor | R=0,68 P=.000* |
| Difusor | R=0,69 P=.000* |
| Portavoz | R=0,64 P=.000* |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | R=0,70 P=.000* |
| Emprendedor | R=0,66 P=.000* |
| Manejo de problemas | R=0,71 P=.000* |
| Distribución de recursos | R=0,74 P=.000* |
| Negociador | R=0,69 P=.000* |
| FUNCIONES DECISORIAS | R=0,75 P=.000* |

*P<0,005 significativo R: Coeficiente de correlación de Pearson

Fuente: Base de datos

En el cuadro n° 04 se observa que la satisfacción por la estructura de funcionamiento institucional se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,63), informativas (0,70) y decisorias (0,75). Asimismo, dentro de las funciones interpersonales resalta la función de liderazgo (0,60), en las funciones informativas resalta la función de monitor (0,68) y la función de difusor (0,69); por otro lado, dentro de las funciones decisorias, sobresale la función manejo de problemas (0,71) y la función distribución de recursos (0,74).

CUADRO N° 05: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DEL DESEMPEÑO GERENCIAL CON LA SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS

| | SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS |
|----------------------------------|--|
| Representación | R=0,32 P=.000* |
| Liderazgo | R=0,46 P=.000* |
| Enlace | R=0,43 P=.000* |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | R=0,38 P=.000* |
| Monitor | R=0,33 P=.000* |
| Difusor | R=0,35 P=.000* |
| Portavoz | R=0,33 P=.000* |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | R=0,35 P=.000* |
| Emprendedor | R=0,37 P=.000* |
| Manejo de problemas | R=0,39 P=.000* |
| Distribución de recursos | R=0,34 P=.000* |
| Negociador | R=0,31 P=.000* |
| FUNCIONES DECISORIAS | R=0,39 P=.000* |

*P<0,005 significativo R: Coeficiente de correlación de Pearson

Fuente: Base de datos

En el cuadro n° 05 se observa que la satisfacción por los resultados alcanzados se correlaciona en forma débil, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,38), informativas (0,35) y decisorias (0,39). Asimismo, dentro de las funciones interpersonales resalta la función de liderazgo (0,46), en las funciones informativas resalta la función de difusor (0,35) y dentro de las funciones decisorias, sobresale la función manejo de problemas (0,39).

CUADRO N° 06: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE PEARSON DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DEL DESEMPEÑO GERENCIAL CON LA SATISFACCIÓN POR EL PRESTIGIO PROFESIONAL

| | SATISFACCIÓN POR EL PRESTIGIO PROFESIONAL |
|----------------------------------|---|
| Representación | R=0,55 P=.000* |
| Liderazgo | R=0,49 P=.000* |
| Enlace | R=0,46 P=.000* |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | R=0,53 P=.000* |
| Monitor | R=0,46 P=.000* |
| Difusor | R=0,45 P=.000* |
| Portavoz | R=0,41 P=.000* |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | R=0,47 P=.000* |
| Emprendedor | R=0,50 P=.000* |
| Manejo de problemas | R=0,55 P=.000* |
| Distribución de recursos | R=0,47 P=.000* |
| Negociador | R=0,43 P=.000* |
| FUNCIONES DECISORIAS | R=0,51 P=.000* |

*P<0,005 significativo R: Coeficiente de correlación de Pearson

Fuente: Base de datos

En el cuadro n° 06 se observa que la satisfacción por el prestigio profesional se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,53) y las funciones decisorias (0,51), y en forma débil, positiva y significativa con las funciones informativas (0,47). Asimismo, dentro de las funciones interpersonales resalta la función de representación (0,55) y en las funciones decisorias, sobresale la función manejo de problemas (0,55).

4.3. PROCESO DE PRUEBA DE HIPÓTESIS

4.3.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES INTERPERSONALES SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

Sea el modelo de regresión múltiple:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3$$

Donde:

Y_1 = Satisfacción Docente

X_1 : Representación

X_2 : Liderazgo

X_3 : Enlace

CUADRO Nº 7: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES INTERPERSONALES SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| Coeficiente de correlación | Coeficiente de determinación |
|----------------------------|------------------------------|
| R=0,64 | R ² =0,42 |

Variables predictoras: (Constante), Representación, Liderazgo y Enlace.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,64) entre las variables predictoras **Representación, Liderazgo y Enlace** y la variable dependiente **Satisfacción Docente**. Asimismo, se encontró que el 42% de la variación de la satisfacción docente es explicada por las variables predictoras.

ANOVA

1) Hipótesis:

H₀: Los indicadores de la dimensión funciones interpersonales no inciden en la satisfacción docente.

H_i: Por lo menos un indicador de la dimensión funciones interpersonales incide en la satisfacción docente.

2) Nivel de significación: 0,05

3) Estadístico de prueba:

CUADRO N° 8: ANOVA DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES INTERPERSONALES SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| Modelo | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|-----------|-------------------|-----|------------------|--------|---------|
| 1 | | | | | |
| Regresión | 56,911 | 3 | 18,970 | 68,324 | ,000(a) |
| Residual | 80,797 | 291 | ,278 | | |
| Total | 137,708 | 294 | | | |

a) **Variables predictoras:** (Constante), Representación, Liderazgo y Enlace.

b) **Variable dependiente:** SATISFACCIÓN DOCENTE

Regla de decisión:

Si $P < 0,05$; rechazar H_0

Si $P > 0,05$; aceptar H_0

Conclusión:

Dado que $P = 0,000 < 0,05$; entonces por lo menos un indicador de la dimensión funciones interpersonales incide en la satisfacción docente. Lo cual implica que a mayor cumplimiento de las funciones interpersonales por el director se tendrá una mayor satisfacción en el docente.

CUADRO N° 9: COEFICIENTES DEL MODELO DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES INTERPERSONALES SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| Modelo | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | t | Sig. |
|----------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------------|
| | B | Error típ. | Beta | B | Error típ. |
| 1 (Constante) | 1,714 | ,137 | | 12,504 | ,000 |
| Representación | ,143 | ,046 | ,198 | 3,116 | ,002* |
| Liderazgo | ,174 | ,044 | ,282 | 3,966 | ,000* |
| Enlace | ,165 | ,053 | ,239 | 3,106 | ,002* |

a) **Variable dependiente:** SATISFACCIÓN DOCENTE

*P<0,05 significativo

En el cuadro se aprecia que el indicador Representación (P=0,000 <0,05), Liderazgo (P=0,000<0,05) y Enlace (P=0,000<0,05) inciden significativamente en la Satisfacción Docente.

4.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES INFORMATIVAS SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

Sea el modelo de regresión múltiple:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3$$

Donde:

Y_1 = Satisfacción Docente

X_1 : Monitor

X_2 : Difusor

X_3 : Portavoz

CUADRO N° 10: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES INFORMATIVAS SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| Coefficiente de correlación | Coefficiente de determinación |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| R=0,61 | R ² =0,38 |

Variables predictoras: (Constante), Monitor, Difusor y Portavoz.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,61) entre las variables predictoras **Monitor, Difusor y Portavoz** y la variable dependiente **Satisfacción Docente**. También se encontró que el 38% de la variación de la satisfacción docente es explicada por las variables predictoras.

ANOVA

1) **Hipótesis:**

H₀: Los indicadores de la dimensión funciones informativas no inciden en la satisfacción docente.

H_i: Por lo menos un indicador de la dimensión funciones informativas incide en la satisfacción docente.

2) **Nivel de significación:** 0,05

3) **Estadístico de prueba:**

**CUADRO N° 11: ANOVA DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN
FUNCIONES INFORMATIVAS SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE**

| Modelo | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|--------|-------------------|---------|------------------|--------|-------------------|
| 1 | Regresión | 52,605 | 3 | 17,535 | 59,959 ,000(a) |
| | Residual | 85,103 | 291 | ,292 | |
| | Total | 137,708 | 294 | | |

a) **Variables predictoras:** (Constante), Monitor, Difusor y Portavoz.

b) **Variable dependiente:** SATISFACCIÓN DOCENTE

Regla de decisión:

Si $P < 0,05$; rechazar H_0 .

Si $P > 0,05$; aceptar H_0 .

Conclusión:

Dado que $P = 0,000 < 0,05$; entonces por lo menos uno de los indicadores de la dimensión funciones informativas incide en la satisfacción docente.

**CUADRO N° 12: COEFICIENTES DEL MODELO DE LOS INDICADORES DE LA
DIMENSIÓN FUNCIONES INFORMATIVAS SEGÚN LA SATISFACCIÓN
DOCENTE**

| Modelo | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | t | Sig. | |
|--------|--------------------------------|------------|-----------------------------|------|------------|-------|
| | B | Error típ. | Beta | B | Error típ. | |
| 1 | Constante) | 2,245 | ,102 | | 21,920 | ,000 |
| | Monitor | ,086 | ,050 | ,153 | 1,725 | ,086 |
| | Difusor | ,228 | ,059 | ,381 | 3,889 | ,000* |
| | Portavoz | ,070 | ,054 | ,117 | 1,291 | ,198 |

a) **Variable dependiente:** SATISFACCIÓN DOCENTE

* $P < 0,05$ significativo

En el cuadro se aprecia que solamente el indicador Difusor ($P = 0,000 < 0,05$) incide significativamente en la Satisfacción Docente.

4.3.3. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES DECISORIAS SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

Sea el modelo de regresión múltiple:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3 + a_4X_4$$

Donde:

Y_1 = Satisfacción Docente

X_1 : Emprendedor

X_2 : Manejo de problemas

X_3 : Distribución de recursos

X_4 : Negociador

CUADRO Nº 13: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES DECISORIAS SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| Coeficiente de correlación | Coeficiente de determinación |
|----------------------------|------------------------------|
| R=0,68 | R ² =0,46 |

Variables predictoras: (Constante), Emprendedor, Manejo de problemas, Distribución de recursos y Negociador.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,68) entre de las variables predictoras **Emprendedor, Manejo de problemas, Distribución de recursos y Negociador** y la variable dependiente **Satisfacción Docente**. Asimismo, se encontró que el 46% de la variación de la satisfacción docente es explicada por las variables predictoras.

ANOVA

1) Hipótesis:

H₀: Los indicadores de la dimensión funciones decisorias no inciden en la satisfacción docente.

H_i: Por lo menos un indicador de la dimensión funciones decisorias incide en la satisfacción docente.

2) Nivel de significación: 0,05

3) Estadístico de prueba:

CUADRO N° 14: ANOVA DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES DECISORIAS SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| | Modelo | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|---|-----------|-------------------|-----|------------------|--------|---------|
| 1 | Regresión | 63,152 | 4 | 15,788 | 61,410 | ,000(a) |
| | Residual | 74,556 | 290 | ,257 | | |
| | Total | 137,708 | 294 | | | |

a) **Variables predictoras:** (Constante), Emprendedor, Manejo de problemas, Distribución de recursos y Negociador.

b) **Variable dependiente:** SATISFACCIÓN DOCENTE

Regla de decisión:

Si $P < 0,05$; rechazar H_0

Si $P > 0,05$; aceptar H_0

Conclusión:

Dado que $P = 0,000 < 0,05$; entonces por lo menos un indicador de la dimensión funciones decisorias incide en la satisfacción docente.

CUADRO N° 15: COEFICIENTES DEL MODELO DE LOS INDICADORES DE LA DIMENSIÓN FUNCIONES DECISORIAS SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| Modelo | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | t | Sig. |
|--------------------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------------|
| | B | Error típ. | Beta | B | Error típ. |
| 1 (Constante) | 1,981 | ,106 | | 18,739 | ,000 |
| Emprendedor | ,042 | ,043 | ,078 | ,973 | ,331 |
| Manejo de problemas | ,296 | ,052 | ,473 | 5,672 | ,000* |
| Distribución de recursos | ,076 | ,053 | ,125 | 1,418 | ,157 |
| Negociador | ,024 | ,048 | ,041 | ,496 | ,621 |

a) **Variable dependiente:** SATISFACCIÓN DOCENTE

*P<0,05 significativo

En el cuadro se aprecia que el indicador Manejo de problemas (P=0.000<0,05) incide significativamente en la Satisfacción Docente.

4.3.4. HIPÓTESIS GENERAL

ANÁLISIS DE REGRESIÓN MÚLTIPLE DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE DESEMPEÑO GERENCIAL SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

Sea el modelo de regresión múltiple:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + a_3X_3$$

Donde:

Y₁= Satisfacción Docente

X₁: Funciones interpersonales

X₂: Funciones informativas

X₃: Funciones decisorias

CUADRO N° 16: ANÁLISIS DE CORRELACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE DESEMPEÑO GERENCIAL SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| Coeficiente de correlación | Coeficiente de determinación |
|----------------------------|------------------------------|
| R=0,67 | R ² =0,45 |

Variables predictoras: (constante), funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisorias.

Se observa que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,67) entre las variables predictoras funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisorias, y la variable dependiente Satisfacción Docente. Asimismo, se encontró que el 45% de la variación de la satisfacción docente es explicada por las variables predictoras.

ANOVA

1) Hipótesis:

H₀: Las dimensiones de la variable desempeño gerencial no inciden en la satisfacción docente.

H_i: Por lo menos una dimensión de la variable desempeño gerencial incide en la satisfacción docente.

2) Nivel de significación: 0,05

3) Estadístico de prueba:

CUADRO Nº 17: ANOVA DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE DESEMPEÑO GERENCIAL SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| Modelo | Suma de cuadrados | gl | Media cuadrática | F | Sig. |
|-------------|-------------------|-----|------------------|--------|---------|
| 1 Regresión | 62,222 | 3 | 20,741 | 79,955 | ,000(a) |
| Residual | 75,486 | 291 | ,259 | | |
| Total | 137,708 | 294 | | | |

a) **Variables predictoras:** (Constante), FUNCIONES DECISORIAS, FUNCIONES INTERPERSONALES y FUNCIONES INFORMATIVAS.

b) **Variable dependiente:** SATISFACCIÓN DOCENTE

Regla de decisión:

Si $P < 0,05$; rechazar H_0

Si $P > 0,05$; aceptar H_0

Conclusión:

Dado que $P = 0,000 < 0,05$; entonces por lo menos una dimensión de la variable desempeño gerencial incide significativamente en la satisfacción docente. Lo que implica que a mayor desempeño gerencial –cumplimiento de las funciones interpersonales, informativas y decisorias- del director se obtendrá mayor satisfacción de los docentes.

CUADRO N° 18: COEFICIENTES DEL MODELO DE LAS DIMENSIONES DE LA VARIABLE DESEMPEÑO GERENCIAL SEGÚN LA SATISFACCIÓN DOCENTE

| Modelo | Coeficientes no estandarizados | | Coeficientes estandarizados | t | Sig. |
|---------------------------|--------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------------|
| | B | Error típ. | Beta | B | Error típ. |
| 1 (Constante) | 1,839 | ,123 | | 14,919 | ,000 |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | ,213 | ,053 | ,291 | 4,049 | ,000* |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | ,074 | ,054 | ,124 | 1,362 | ,174 |
| FUNCIONES DECISORIAS | ,192 | ,057 | ,307 | 3,387 | ,001* |

a) **Variable dependiente:** SATISFACCIÓN DOCENTE

*P<0,05 significativo

En el cuadro se aprecia que las funciones interpersonales ($P=0.000<0,05$) y las funciones decisorias ($P=0,001<0,05$) inciden significativamente en la satisfacción docente. Lo que nos permite afirmar que a mayor desempeño de las funciones interpersonales y decisorias por el director se estará evidenciando una mayor satisfacción en el docente.

4.4. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Como parte de los resultados tenemos, el análisis correlacional, en el cual se aprecia que la satisfacción docente se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,62), informativas (0,61) y decisorias (0,64). Asimismo se llega a evidenciar que dentro de las funciones interpersonales, sobresale la función de liderazgo (0,59) y la función de enlace (0,59). En las funciones interpersonales, resalta la función de difusor (0,61) y en las funciones decisorias hay mayor énfasis de la función manejo de problemas (0,67) y distribución de recursos (0,60).

Por otro lado, cuando analizamos la asociación de las dimensiones e indicadores de la variable independiente desempeño gerencial con cada una de las dimensiones de la variable dependiente satisfacción docente observamos lo siguiente:

- ✘ Que la satisfacción por las condiciones materiales se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,49), informativas (0,46) y decisorias (0,49). Sobresaliendo dentro de las funciones decisorias, la función manejo de problemas (0,51).
- ✘ Que la satisfacción por la seguridad básica en la profesión se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,62), informativas (0,60) y decisorias (0,58). Resaltando dentro de las funciones informativas la función de difusor (0,60) y en las funciones decisorias, la función manejo de problemas (0,59).
- ✘ Que la satisfacción por la estructura de funcionamiento institucional se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,63), informativas (0,70) y decisorias

(0,75). Dentro de las funciones informativas resalta la función de liderazgo (0,60), en las funciones informativas resalta la función de monitor (0,68) y la función de difusor (0,69); por otro lado, dentro de las funciones decisorias, sobresale la función manejo de problemas (0,71) y la función distribución de recursos (0,74).

✎ Que la satisfacción por los resultados alcanzados se correlaciona en forma débil, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,38), informativas (0,35) y decisorias (0,39). Asimismo, dentro de las funciones informativas resalta la función de liderazgo (0,46), en las funciones informativas resalta la función de difusor (0,35) y dentro de las funciones decisorias, sobresale la función manejo de problemas (0,39).

✎ Que la satisfacción por el prestigio profesional se correlaciona en forma moderada, positiva y significativa con las funciones interpersonales (0,53) y las funciones decisorias (0,51), y en forma débil, positiva y significativa con las funciones informativas (0,47). También se aprecia que dentro de las funciones informativas resalta la función de representación (0,55) y dentro de las funciones decisorias, sobresale la función manejo de problemas (0,55).

Seguidamente como producto de la contrastación de las hipótesis, en la primera hipótesis específica, encontramos que existe una correlación moderada, positiva y significativa (0,64) entre las variables predictoras Representación, Liderazgo y Enlace y la variable dependiente Satisfacción Docente. Y se encontró que el 42% de la variación de la satisfacción docente es explicada por las variables predictoras. La prueba de hipótesis confirma: por lo menos uno de los indicadores (variables predictoras) de la dimensión funciones interpersonales incide en la satisfacción docente, debido a que $P=0,000 < 0,05$. Demostrándose en seguida que el indicador Representación

($P=0,000 < 0,05$), Liderazgo ($P=0,000 < 0,05$) y Enlace ($P=0,000 < 0,05$) inciden significativamente en la Satisfacción Docente.

Sobre la contrastación de la segunda hipótesis específica, encontramos que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,61) entre las variables predictoras Monitor, Difusor y Portavoz y la variable dependiente Satisfacción Docente. Se aprecia también que el 38% de la variación de la satisfacción docente es explicada por dichas variables predictoras. La prueba de la hipótesis confirma: por lo menos uno de los indicadores de la dimensión funciones informativas incide en la satisfacción docente, ya que $P=0,000 < 0,05$. Asimismo, se demuestra que solamente el indicador Difusor ($P=0,000 < 0,05$) incide significativamente en la Satisfacción Docente.

Respecto a los hallazgos de la contrastación de la tercera hipótesis específica, tenemos que existe correlación moderada, positiva y significativa (0,68) entre las variables predictoras Emprendedor, Manejo de problemas, Distribución de recursos y Negociador y la variable dependiente Satisfacción Docente. Asimismo, se encontró que el 46% de la variación de la satisfacción docente es explicada por las variables predictoras. La respectiva prueba confirma: por lo menos uno de los indicadores de la dimensión funciones decisorias incide en la satisfacción docente. Llegándose a demostrar que el indicador Manejo de problemas ($P=0,000 < 0,05$) incide significativamente en la Satisfacción Docente.

En relación a la contrastación de la hipótesis general, encontramos la existencia de una correlación moderada, positiva y significativa (0,67) entre las variables predictoras funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisorias, y la variable dependiente Satisfacción Docente. Por otro lado, se apreciamos que el 45% de la variación de la satisfacción docente es explicada por las variables predictoras. La prueba de hipótesis confirma: por lo menos una dimensión de la variable desempeño gerencial incide significativamente en la satisfacción docente, porque $P=0,000 < 0,05$.

Además, se demostró que las funciones interpersonales ($P=0.000<0,05$) y las funciones decisorias ($P=0,001<0,05$) son las que inciden significativamente en la satisfacción docente.

Estos hallazgos tienen relación con algunas de las conclusiones de aquellos investigadores citados en los antecedentes, como son: Morillo (2006): “El nivel de satisfacción en relación a las **relaciones interpersonales**, se percibió homogeneidad en las respuestas. La mayoría de los docentes están satisfechos”. En ese mismo orden de ideas, Ramos, Igor y Azucena (2005) afirman: “Cuando un **director adopta un estilo administrativo más participativo** que tradicional, influye directamente en la satisfacción de los profesores y su sentimiento de pertenencia hacia las decisiones, debido a que favorece la participación y el surgimiento de iniciativas por parte de los profesores”.

Asimismo, Tejeda (2007) concluye, que los factores determinantes y/o predictores de la satisfacción laboral de los docentes son los siguientes: de los factores intrínsecos, el **nivel de reconocimiento de logros** y de los extrínsecos, el **nivel de condiciones laborales**”. Por lo que, de acuerdo con el hallazgo de Morillo (2006): “El nivel de satisfacción del personal docente se encuentra satisfecho y muy satisfecho en **relación con el estilo de liderazgo** del jefe de departamento”.

Lo que implica que nuestro estudio corrobora relaciones causales encontradas por otros investigadores, respecto a la satisfacción docente, que enunciamos: las relaciones interpersonales, el estilo de la dirección, toma de decisiones, estilo de liderazgo, reconocimiento de logros y condiciones laborales.

4.5. ADOPCIÓN DE LAS DECISIONES

Como consecuencia del estudio en las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria del distrito de Comas se propone adoptar las siguientes decisiones:

- Enfatizar el desempeño de los directores en el marco del enfoque gerencial, ya que el estudio corrobora que hay una incidencia significativa en la satisfacción de los docentes.
- Dentro de las funciones gerenciales que deben priorizar los directores son las funciones interpersonales y decisorias, ya que inciden significativamente en la satisfacción de los docentes.
- Implementar estrategias de fortalecimiento de la profesión así como políticas de incentivos a los docentes, a fin de contribuir con el incremento o fortalecimiento del compromiso con la institución y por ende lograr una mayor satisfacción laboral.
- Implementar planes de mejora para fortalecer las capacidades gerenciales de los directores de las instituciones educativas públicas, especialmente de Educación Básica Regular.

CONCLUSIONES

Producto de la investigación arribamos a las siguientes conclusiones:

- ✎ Se confirma la hipótesis general: El desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria del distrito de Comas inciden significativamente en la satisfacción del personal docente. Debido a que la prueba de hipótesis concluye que $P=0,000 < 0,05$; entonces por lo menos una dimensión de la variable desempeño gerencial incide significativamente en la satisfacción docente. Siendo las funciones interpersonales ($P=0.000 < 0,05$) y las funciones decisorias ($P=0,001 < 0,05$) que inciden significativamente en la satisfacción docente.
- ✎ Se confirma la primera hipótesis específica: El desempeño de las funciones interpersonales de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente. Porque la prueba de hipótesis concluye $P=0,000 < 0,05$; entonces por lo menos uno de los indicadores de la dimensión funciones interpersonales incide en la satisfacción docente. Y son los indicadores Representación ($P=0,000 < 0,05$), Liderazgo ($P=0,000 < 0,05$) y Enlace ($P=0,000 < 0,05$) que inciden significativamente a la Satisfacción Docente.
- ✎ Se corrobora la segunda hipótesis específica: El desempeño de las funciones informativas de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente. Dado que $P=0,000 < 0,05$; entonces por lo menos uno de los indicadores de la dimensión funciones informativas incide en la satisfacción docente. Solamente el indicador Difusor ($P=0.000 < 0,05$) incide significativamente en la Satisfacción Docente.
- ✎ Se afirma la tercera hipótesis específica: El desempeño de las funciones decisorias de los directores inciden significativamente en la satisfacción del personal docente. Porque la prueba de hipótesis respectiva concluye que $P=0,000 < 0,05$; entonces uno de los indicadores de la dimensión funciones decisorias incide en la satisfacción docente. Solamente el indicador Manejo

de problemas ($P=0.000<0,05$) incide significativamente en la Satisfacción Docente.

- ✎ Existe mayor correlación moderada, positiva y significativa entre la satisfacción docente y las funciones decisorias (0,68), que con las funciones interpersonales (0,64) y las funciones informativas (0,61).
- ✎ También se concluye que el 45% de la variación de la satisfacción docente es explicada por las variables predictoras (funciones interpersonales, funciones informativas y funciones decisorias).
- ✎ De acuerdo a las dimensiones de la variable desempeño gerencial, los indicadores que inciden significativamente en la variable dependiente satisfacción docente, son: Representación ($P=0,000<0,05$), Liderazgo ($P=0,000<0,05$) y Enlace ($P=0,000<0,05$) de las funciones interpersonales; Difusor ($P=0.000<0,05$) de las funciones informativas y Manejo de problemas ($P=0.000<0,05$) de las funciones decisorias.

RECOMENDACIONES

- Que la investigación sea replicado en los Niveles de Inicial y Secundaria de Educación Básica Regular, a fin de verificar la consistencia de los resultados, así como, en otros contextos (distritos, regiones).
- Que la investigación sea replicada previa adecuación del instrumento en otras instituciones educativas, tanto públicas como privadas, de Educación Básica y Educación Superior, porque permite identificar y priorizar las funciones que deben tener en cuenta los directores –en el marco de un enfoque gerencial- para generar satisfacción en el personal docente y no docente y lograr mayor productividad .
- El objeto de investigación, debe seguir siendo materia de investigación por los investigadores, profesionales y estudiantes de educación acorde a las exigencias de la era del conocimiento y los avances del humanismo, a fin de plantear propuestas innovadoras de mejora de la calidad educativa.
- A los que dirigen instituciones públicas y privadas del campo educativo deben desempeñar sus funciones en el marco del enfoque gerencial para responder a las exigencias y demandas de los usuarios tanto internos como externos de las instituciones educativas.
- Al considerarse al Director como un factor clave para la mejora de la calidad educativa se debe priorizar su formación en capacidades gerenciales como de liderazgo, motivación, manejo de conflictos, entre otros.
- Los directores de las instituciones educativas deben identificar los indicadores de satisfacción del personal que labora con él para focalizar su atención y mejorar el desempeño y por ende la calidad del servicio.

- Debido a que la teoría de la calidad enfatiza en la satisfacción del usuario interno para lograr la satisfacción del usuario externo, los directores de las instituciones educativas, fundamentalmente públicas, deben implementar estrategias para lograr la satisfacción de los docentes para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.
- Conocedor que el desempeño docente es un factor imprescindible para mejorar la calidad educativa, los que gerencian las instituciones educativas deben poner en práctica el cumplimiento de las funciones interpersonales, informativas y decisorias para generar satisfacción en los docentes.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA REFERIDA AL TEMA

- ✂ AGUERRONDO, Inés (1996): *La escuela como organización inteligente*. Editorial TROQUEL, primera edición, Argentina, 191 pp.
- ✂ ANDER-EGG, Ezequiel (1996): *La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Editorial Magisterio del Río de la Plata, Argentina, 301 pp.
- ✂ AJA FERNÁNDEZ, José Manuel; et al. (1999): *Enciclopedia general de la educación* (Volumen 1). Océano Grupo Editorial, España, 528 pp.
- ✂ ANTUNEZ MARCOS, Serafín (2004): *La dirección escolar: justificación, naturaleza y características*. Artículo disponible en:
- ✂ ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999): *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Fondo de Desarrollo Editorial, Universidad de Lima, Perú, 217 pp.
- ✂ _____ (2003): *Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa*. Fondo editorial Universidad Alas Peruanas, Perú, 182 pp.
- ✂ ALVAREZ, Manuel (2001): *El liderazgo de la calidad total*. Editorial Praxis S. A., Barcelona, 160 pp.
- ✂ SHRIBERG, Arthur; SHRIBERG, David y LLOYD, Carol (2004): *Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones*. Compañía editorial Continental, primera edición en español, México, 310 pp.
- ✂ CABALLERO RODRÍGUEZ, Katia (2002): *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Artículo disponible en:
- ✂ CASTRESANA, José Ignacio y BLANCO, Adolfo (1992): *Dirección inteligente, dirección flexible*. Editorial ESIC, Madrid, 195 pp.
- ✂ CAVALCANTE SILVA, Jerónimo Jorge (2004): *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la Región de Jacobina*

(Bahía - Brasil). Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 570 pp. Disponible en:

- ✂ CHIAVENATO, Idalberto (2000): *Administración. Teoría, proceso y práctica*. Impreso por Quebecor Impreandes, Colombia, 403 pp.
- ✂ _____: *Administración de recursos humanos*. Impreso por editorial Nomos, Colombia, 699 pp.
- ✂ CONGRESO DE LA REPÚBLICA (2007): *Ley N° 29062. Ley que modifica la Ley del Profesorado en lo referido a la Carrera Pública Magisterial*. El Peruano del 12 de julio del 2007, pág. 348859 (normas legales). Disponible en: <http://www.elperuano.com.pe>
- ✂ CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN (2006): *Proyecto Educativo Nacional al 2021. La educación que queremos para el Perú*. Lima, 145 pp.
- ✂ DEL VALLE CHACÍN VALLEÉ, José (2007): *Aproximación a un modelo gerencial para la optimización de la administración de la función supervisora, en el contexto de la coordinación educativa del Municipio de Heres, estado Bolívar, año escolar 2006 – 2007*. Tesis de Maestría en Administración Educativa, Universidad de Oriente, Venezuela. Disponible en: <http://postgradoeducacionudobolivar.wordpress.com/>
- ✂ DRUCKER, Peter Ferdinand (1999): *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma, Colombia, 240 pp.
- ✂ DRUMMOND, Helga (2001): *La calidad total*. El movimiento de la calidad. Ediciones DEUSTO, España, 251, pp.
- ✂ ESCAMILLA TRISTÁN, Sergio Antonio (2006): *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Disponible en: http://www.tesisexarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0412107-125929//sact1de1.pdf
- ✂ ESPINOSA, Giuliana y CARO, Daniel (2002): *Gestión de la dirección en centros educativos polidocentes completos*. MED – UMC (Boletín n° 25), Perú, 15 pp.

- ✂ FARRO CUSTODIO, Francisco (1995): *Gerencia de centros educativos. Hacia la calidad total*. Impreso en el Centro de Proyección Cristiana, Perú, 267 pp.
- ✂ FARRO CUSTODIO, Francisco (2001): *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Editorial UDEGRAF S.A., Perú, 191. pp.
- ✂ FERNÁNDEZ DÍAZ, M.^a José; ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel y HERRERO TORANZO, Emiliano (2002): *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Editorial Síntesis, España, 396 pp.
- ✂ GENTO PALACIOS, Samuel (2002): *Instituciones educativas para la calidad total*. Editorial LA Muralla, Madrid, 271, pp.
- ✂ GRANDE, Bernardo y PEMOFF, Javier (2002): *Innovación educativa institucional*. Editorial Magisterio del Río de la Plata, Argentina, 262 pp.
- ✂ GUEVARA, Roraima (2006): *Propuesta para optimizar el desempeño gerencial del supervisor en las escuelas de la III Etapa de Educación Básica en el Municipio de Heres del Estado Bolívar*. Tesis de Maestría en Planificación Educativa, Universidad de Oriente, Venezuela. Disponible en: <http://postgradoeducacionudobolivar.wordpress.com/>
- ✂ HODGE, B. J.; ANTHONY, W. P. y GALES, L. M. (1998): *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. Prentice Hall, quinta edición, 467 pp.
- ✂ IVANCEVICH, John M.; et al. (1996): *Gestión, calidad y competitividad*. Impreso por Cargraphics S. A., Colombia, 800 pp.
- ✂ KOTTER, John P. (1997): *El líder del cambio*. Editorial MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, México, 207 pp.
- ✂ _____ (1999): *La verdadera labor de un líder*. Grupo editorial Norma, Colombia, 233 pp.
- ✂ LAZZATI, Santiago y SANGUINETI, Edgardo (2003): *Gerencia y Liderazgo*. Ediciones MACCHI, Argentina, 232 pp.
- ✂ LEPELEY, María Teresa (2001): *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Editorial MCGRAW-HILL INTERAMERICANA, Chile, 108 pp.

- ✎ LUQUE, Mónica (...): *Gestión educativa. Un camino para mejorar la calidad en nuestras escuelas*. <http://www.atzimba.crefal.edu.mx/>.
- ✎ LUSSIER, Robert N. y ACHUA, Christopher F. (2005): *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Internacional Thomson Editores, México, 498 pp.
- ✎ MARQUÉS GRAELLS, Pere (2002): *Calidad e innovación educativa en los centros*. Disponible en: <http://www.uab.es/>
- ✎ MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2005): *EDUCACIÓN: Calidad y equidad*. Lima, 184 pp.
- ✎ _____ (2005): *Plan Nacional de Educación para Todos 2005 – 2005, Perú. Hacia una educación de calidad con equidad*, primera edición, Lima, 232 pp.
- ✎ MINTZBERG, Henry; et al. (1999): *Liderazgo*. Ediciones Deusto, Colombia, 250 pp.
- ✎ MILLÁN, Antonio; RIVERA, Rubén y RAMÍREZ, María Soledad (2001): *Calidad y efectividad en instituciones educativas*. Editorial TRILLAS, México, 80, pp.
- ✎ MONCAYO GANZALES, Guillermo (2006): *Delimitando el concepto de gestión escolar*. Artículo de Revista de Educación: EDUCAR, México, 100 pp. Disponible en: <http://educacion.jalisco.gob.mx>
- ✎ MORALES SÁNCHEZ, Verónica y HERNÁNDEZ MENDO, Antonio (2004): *Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización*. Disponible en: <http://www.efdeportes.com>
- ✎ MURILLO TORDECILLA, F. Javier, BARRIO HERNÁNDEZ, Raquel y PÉREZ-ALBO, M.^a José (1999): *La dirección escolar. Análisis e investigación*. Ministerio de Educación y Cultura. Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE), España, 252 pp.
- ✎ PÉREZ JUSTE, Ramón; et al. (1999): *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Ediciones Narcea S. A., Madrid, 156, pp.

- ✂ PÉREZ, Horacio y Alonso Brá, Mariana (1997): *La actual reforma educativa argentina y la institucionalización del espacio escolar: ¿De la administración burocrática a la gerencia educativa?* Artículo disponible en: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/UNPAN003742.pdf>

- ✂ PÉREZ LUGO, Javier Eduardo (2002): *Importancia del liderazgo directivo en el desempeño docente en la I y II Etapa de Educación Básica*. Tesis Maestría en Administración Educativa, Caracas. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/lider/lider2.shtml>

- ✂ RIVAS, Luzmila (2004): *La planificación estratégica como herramienta clave para la gerencia del personal directivo en las Escuelas Básicas de la I y II Etapa que funcionan en la parroquia La Sabanita. Ciudad Bolívar. Estado Bolívar*. Tesis de Maestría en Planificación Educativa, Universidad de Oriente, Venezuela. Disponible en: <http://postgradoeducacionudobolivar.wordpress.com/>

- ✂ ROBBINS, STEPHEN P. (1999): *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México, 795 pp.

- ✂ ROJAS QUIÑONES, Juan Manuel (2006): *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Cooperativa Editorial Magisterio, primera edición, Colombia, 291 pp.

- ✂ SALLENAVE, Jean Paul (2002): *Gerencia integral*. Grupo editorial Norma, Colombia, 280 pp.

- ✂ SENGE, Peter M. (1998): *La quinta disciplina*. Ediciones Gránica, México, 490 pp.

- ✂ SENLLE, Andrés (1993): *Calidad total en los servicios y en la administración pública*. Ediciones Gestión 2000, S. A., España, 148 pp.

- ✂ STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward y GILBERT JR., Daniel R. (1999): *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., México, 774 pp.

- ✂ WHITAKER, Patrick (1998): *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*. Editorial Narcea, España, 205 pp.

BIBLIOGRAFÍA REFERIDA A LA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

- ✂ ARNAL, Julio; DEL RINCÓN, Delio y LA TORRE, Antonio (1994): *Investigación educativa. Fundamentos y metodología*. Editorial Labor, S. A., España, 278 pp.
- ✂ ARY, Donald; JACOBS, Lucy Cheser y RAZAVIEH, Asghar (1992): *Introducción a la investigación pedagógica*. MACGRAW-HILL INTERAMERICANA, México, 409 pp.
- ✂ BEST, John W. (1982): *Cómo investigar en educación*. Ediciones Morata, novena edición, España, 510 pp.
- ✂ BISQUERRA ALZINA, Rafael (2000): *Métodos de investigación educativa. Guía práctica*. Ediciones CEAC, España, 380 pp.
- ✂ COHEN, Louis y MANION, Lawrence (2002): *Métodos de investigación educativa*. Editorial La Muralla, segunda edición, Madrid, 502 pp.
- ✂ FLOREZ OCHOA, Rafael y TOBÓN RESTREPO, Alonso (2001): *Investigación educativa y pedagógica*. MACGRAW-HILL INTERAMERICANA, Colombia, 205 pp.
- ✂ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2003): *Metodología de la investigación*. MACGRAW-HILL INTERAMERICANA, tercera edición, México, 705 pp.
- ✂ KERLINGER, Fred N. (1981): *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Editorial Interamericana, primera edición en español, México, 335 pp.
- ✂ _____ (1988): *Investigación del comportamiento*. MACGRAW-HILL INTERAMERICANA, México, 748 pp.
- ✂ PISCOYA HERMOZA, Luis (1997): *El proceso de la investigación científica. Un caso y glosarios*. Fondo editorial Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima, 204 pp.
- ✂ SIERRA BRAVO, Restituto (1994): *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Editorial Paraninfo, tercera edición, España, 499 pp.

ANEXOS

- 1) Cuadro de consistencia
- 2) Matriz para elaborar el cuestionario
- 3) Instrumento de recolección de datos
- 4) Cuadro de validez de contenido: VARIABLE INDEPENDIENTE (Coeficiente de Correlación de Pearson).
- 5) Cuadro de validez de contenido: VARIABLE DEPENDIENTE (Coeficiente de Correlación de Pearson).
- 6) Cuadro de correlaciones de las dimensiones e indicadores de la variable independiente con las dimensiones de la variable dependiente.

ANEXO N° 01

CUADRO DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “DESEMPEÑO GERENCIAL DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE COMAS”

| PROBLEMAS | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | VARIABLES/ INDICADORES | TÉCN. DE COLECTA/INS- TRUMENTOS | FUENTE/ INFORMAN- TES |
|---|--|--|--|---------------------------------------|--|
| <p>GENERAL</p> <p>¿En qué medida el desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria del distrito de Comas inciden en la satisfacción del personal docente?</p> | <p>GENERAL</p> <p>Determinar la incidencia del desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria del distrito de Comas en la satisfacción del personal docente.</p> | <p>GENERAL</p> <p><i>Hi:</i> El desempeño gerencial de los directores de las instituciones educativas públicas del Nivel Primaria del distrito de Comas inciden significativamente en la satisfacción del personal docente.</p> | <p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>DESEMPEÑO GERENCIAL</p> <p>Dimensión 1: FUNCIONES INTERPERSONALES</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Representar a la institución educativa ante la comunidad ➔ Presidir las reuniones, comisiones y ceremonias en la institución. ➔ Fijar la orientación institucional. ➔ Coordinar con los docentes. ➔ Promover el trabajo en equipo. ➔ Motivar al personal docente. ➔ Establecer relaciones con los padres de familia. ➔ Establecer relaciones con otras personas e instituciones. <p>Dimensión 2: FUNCIONES INFORMATIVAS</p> | <p>Encuesta: Cuestionario</p> | <p>Personal docente del Nivel Primaria</p> |
| <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a. ¿En qué medida el desempeño de las funciones interpersonales de los directores inciden en la</p> | <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a. Determinar la incidencia del desempeño de las funciones interpersonales de los</p> | <p>ESPECÍFICAS</p> <p>a. El desempeño de las funciones interpersonales de los directores inciden significativamente en la</p> | | | |

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| <p>satisfacción personal docente?</p> <p>b. ¿En qué medida el desempeño de las funciones informativas de los directores inciden en la satisfacción personal docente?</p> <p>c. ¿En qué medida el desempeño de las funciones decisorias de los directores inciden en la satisfacción personal docente?</p> | <p>directores en la satisfacción personal docente.</p> <p>b. Determinar la incidencia del desempeño de las funciones informativas de los directores en la satisfacción personal docente.</p> <p>c. Determinar la incidencia del desempeño de las funciones decisorias de los directores en la satisfacción personal docente.</p> | <p>satisfacción personal docente.</p> <p>b. El desempeño de las funciones informativas de los directores inciden significativamente en la satisfacción personal docente.</p> <p>c. El desempeño de las funciones decisorias de los directores inciden significativamente en la satisfacción personal docente.</p> | <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar los logros de los estudiantes. ➤ Verificar el desempeño de los docentes en el aula. ➤ Informar oportunamente a los docentes sobre la gestión. ➤ Facilitar información relevante a los docentes. ➤ Informar sobre el proceso y resultados de la gestión a las instancias superiores. ➤ Informar a los padres de familia los logros escolares de sus hijos y el avance de los proyectos. <p>Dimensión 3: FUNCIONES DECISORIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar proyectos de innovación y mejora. ➤ Promover el cambio de actitud de los docentes. ➤ Solucionar los problemas internos de docentes, padres de familia y alumnos. ➤ Solucionar percances de los servicios, equipos e instalaciones. ➤ Determinar la carga docente. ➤ Optimizar los recursos materiales, financieros y tiempo. ➤ Negociar con proveedores de bienes y servicios. | | |
|---|--|---|---|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>SATISFACCIÓN DOCENTE</p> <p>Dimensión 1: SATISFACCIÓN POR LAS CONDICIONES MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguridad del local e instalaciones ➤ Higiene del local escolar y servicios. ➤ Adecuación del local escolar e instalaciones para un buen servicio educativo ➤ Adecuación y suficiencia de mobiliario para los alumnos. ➤ Disponibilidad de materiales didácticos y equipos. <p>Dimensión 2: SATISFACCIÓN POR LA SEGURIDAD BÁSICA EN LA PROFESIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Oportunidades para la formación en servicio. ➤ Estabilidad profesional: (ver operacionalización). <p>Dimensión 3: SATISFACCIÓN POR LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura de la institución educativa. ➤ Dirección de la institución educativa. ➤ Equipos y comisiones de trabajo. ➤ Documentos de gestión. | |
|--|--|--|--|--|

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | <p>➔ Clima de trabajo: (ver operacionalización).</p> <p><u>Dimensión 4: SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Logro de objetivos institucionales. ➔ Desarrollo y práctica de valores. ➔ Niveles de logro de aprendizaje alcanzado. ➔ Mejora del comportamiento de los alumnos. ➔ Apoyo de los padres de familia. <p><u>Dimensión 5: SATISFACCIÓN POR EL PRESTIGIO PROFESIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Reconocimiento social: (ver operacionalización). ➔ Mejora de la práctica pedagógica. ➔ Reconocimiento institucional. ➔ Sistemas de promoción (ver operacionalización). ➔ Autonomía para la autorrealización en la profesión: (ver operacionalización). | |
|--|--|--|---|--|

ANEXO Nº 02
MATRIZ PARA ELABORAR EL CUESTIONARIO

| VARIABLE INDEPENDIENTE: DESEMPEÑO GERENCIAL | | | Nº | |
|--|--------------------|---|---|--|
| DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMES | | |
| FUNCIONES INTERPERSONA-LES | Representación (R) | a. Representar a la institución educativa ante la comunidad. | 1) Representa a la institución educativa en acontecimientos sociales y culturales importantes. | |
| | | b. Presidir las reuniones, comisiones y ceremonias en la institución. | 2) Preside las comisiones y ceremonias en la institución educativa. 3) Convoca oportunamente y preside las reuniones de coordinación. | |
| | | c. Fijar la orientación institucional. | 4) Fija con claridad la visión de futuro de la institución educativa. 5) Establece y hace partícipe a la comunidad educativa las estrategias para lograr la visión de futuro. 6) Procura mantener un equilibrio entre los objetivos de la institución y las necesidades individuales del profesorado. | |
| | Liderazgo (L) | d. Coordinar con los docentes. | 7) Coordina permanentemente con los docentes la implementación de los cambios en la institución educativa. 8) Coordina con los docentes la elaboración y/o mejora del Proyecto Curricular Institucional. | |
| | | e. Promover el trabajo en equipo | 9) Promueve en los docentes, el trabajo en equipo. | |
| | | f. Motivar al personal docente. | 10) Motiva a los docentes para desempeñarse a un nivel óptimo. 11) Elogia los logros alcanzados por los docentes y estimula a los demás. | |
| | Enlace (E) | g. Establecer relaciones con los padres de familia. | 12) Mantiene una relación adecuada con los miembros de la Directiva de la APAFA. 13) Mantiene una relación adecuada con los padres de familia en general. | |
| | | h. Establecer relaciones con otras personas e instituciones. | 14) Mantiene una relación adecuada con las autoridades educativas y con los representantes de la comunidad. 15) Establece una amplia red de relaciones con otras personas e instituciones. | |
| | | SUB TOTAL | | |

| FUNCIONES INFORMATIVAS | | Monitor (M) | Difusor (D) | Portavoz (P) | 5 |
|-----------------------------------|--|---|--------------------|---|-----------|
| | | i. Verificar los logros de los estudiantes. | | 16) Detecta con participación de los docentes, las dificultades y necesidades de aprendizaje de los estudiantes. 17) Evalúa periódicamente, con participación de los docentes, a los estudiantes para conocer su nivel de aprendizaje en áreas básicas. 18) Verifica permanentemente, el nivel de logro de aprendizajes de los estudiantes. | |
| | | j. Verificar el desempeño de los docentes en el aula. | | 19) Monitorea periódicamente, el proceso de enseñanza-aprendizaje. 20) Analiza con los docentes, los logros y dificultades de la práctica pedagógica, proponiendo mejoras. | |
| | | k. Informar oportunamente a los docentes sobre la gestión. | | 21) Mantiene informados a los docentes de lo que sucede en la institución educativa. 22) Comunica oportunamente, a los docentes sobre el avance de la gestión en la institución educativa. | |
| | | l. Facilitar información relevante a los docentes. | | 23) Proporciona información relevante a los docentes para contribuir a su mejor desempeño. 24) Comunica oportunamente, a los docentes las sugerencias y recomendaciones para mejorar su desempeño. | 4 |
| | | m. Informar sobre el proceso y resultado de la gestión a las instancias superiores. | | 25) Informa periódicamente, sobre el proceso y resultados de la gestión a las instancias superiores (UGEL, DREL y MED). | |
| | | n. Informar a los padres de familia los logros escolares de sus hijos y el avance de los proyectos. | | 26) Informa periódicamente, a los padres de familia los logros escolares alcanzados por sus hijos. 27) Informa periódicamente, a los padres de familia el avance de los proyectos institucionales | 3 |
| SUB TOTAL | | | | | 12 |

| FUNCIONES DECISORIAS | | | | |
|--------------------------------------|---|--|---|--|
| Emprendedor (E) | o. Implementar proyectos de innovación y mejora. | 28) Es creativo, planteando proyectos de innovación para la mejora del servicio educativo. 29) Alienta la investigación y la innovación pedagógica en el profesorado. | 5 | |
| | p. Promover el cambio de actitud de los docentes | 30) Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario. 31) Ayuda activamente a los docentes que emprenden iniciativas de calidad. 32) Promueve el desafío pedagógico y cambio de actitud en el profesorado. | | |
| Manejo de problemas (MP) | q. Solucionar los problemas internos de docentes, padres de familia y alumnos | 33) Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en la institución educativa. 34) Afronta los posibles conflictos de padres y alumnos y de éstos con los docentes. 35) Involucra al profesorado de una forma adecuada cuando hay que resolver problemas que les atañen. | 4 | |
| | r. Solucionar percances de los servicios, equipos e instalaciones. | 36) Está pendiente para solucionar cualquier percance o avería de los servicios, equipos e instalaciones. | | |
| Distribución de recursos (DR) | s. Determinar la carga docente | 37) Distribuye los alumnos a cada sección y asigna el/los docente(s), considerando criterios pedagógicos. | 4 | |
| | t. Optimizar los recursos materiales, financieros y tiempo | 38) Facilita racionalmente, los recursos materiales a los docentes. 39) Distribuye óptimamente el tiempo, de acuerdo a los requerimientos para el logro de los objetivos institucionales. 40) Hace uso óptimo de los ingresos propios y genera otros. | | |
| Negociador (N) | u. Negociar con proveedores de bienes y servicios. | 41) Realiza contratos con proveedores de bienes y servicios a fin de garantizar la calidad del servicio. | 4 | |
| | v. Negociar con padres de familia y organizaciones. | 42) Compromete a los padres de familia para que colaboren con los docentes en la educación de sus hijos. 43) Realiza convenios con organizaciones públicas y/o privadas para ampliar o mejorar el servicio educativo. 44) Compromete a los padres de familia el apoyo para el desarrollo de los proyectos institucionales. | | |

| SUB TOTAL | | | 17 |
|---|--|---|-----------|
| VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN DOCENTE | | | |
| DIMENSIONES | INDICADORES | ÍTEMES | Nº |
| SATISFACCIÓN POR LAS CONDICIONES MATERIALES | a. Seguridad del local escolar e instalaciones. | 45) Las condiciones de seguridad del local escolar e instalaciones. | 1 |
| | b. Higiene del local escolar y servicios | 46) La higiene de los ambientes de trabajo. 47) El aseo permanente de los servicios higiénicos. | 2 |
| | c. Adecuación del local escolar e instalaciones para un buen servicio educativo. | 48) Las características de los ambientes e instalaciones para un buen servicio educativo. | 1 |
| | d. Adecuación y suficiencia de mobiliario para los alumnos | 49) Las características del mobiliario escolar de acuerdo al grado de estudios de los alumnos 50) La cantidad de mobiliario escolar existente para atender la demanda educativa. | 2 |
| | e. Disponibilidad de materiales didácticos y equipos. | 51) La disponibilidad del material didáctico existente. 52) La disponibilidad de los equipos de cómputo existentes. | 2 |
| SUB TOTAL | | | 8 |
| SATISFACCIÓN POR LA SEGURIDAD BÁSICA EN LA PROFESIÓN | f. Oportunidades para la formación en servicio | 53) Los procesos de formación y actualización docente que se promueve en la institución educativa. 54) Las reuniones de coordinación pedagógica por grado/ciclo/nivel. 55) Las facilidades por parte de la dirección para participar en programas y eventos que promueven mi formación en servicio. | 3 |
| | g. Estabilidad profesional | 56) La estabilidad profesional en el puesto de trabajo. 57) La estabilidad profesional en la institución educativa. | 3 |

| | | | | |
|---|---|--|--|----------|
| | | 58) La estabilidad profesional en el nivel educativo. | | |
| | | SUB TOTAL | | 6 |
| SATISFACCIÓN POR LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL | h. Estructura de la institución educativa | 59) La forma de organización y funcionamiento de la institución educativa para lograr la visión institucional. | | 1 |
| | i. Dirección de la institución educativa. | 60) Las políticas para el trabajo docente que establece la dirección. | | 4 |
| | | 61) El monitoreo de la práctica pedagógica por el/la directora/a. | | |
| | | 62) El estilo de dirección que se aplica para el logro de la visión de futuro. | | |
| | | 63) La participación de los docentes en la toma de decisiones. | | |
| | j. Equipos y comisiones de trabajo | 64) La coordinación entre los equipos y comisiones de trabajo. | | 2 |
| | | 65) La eficiencia de funciones de los equipos y comisiones de trabajo. | | |
| | k. Documentos de gestión | 66) La coordinación de la dirección con los equipos de docentes para la elaboración y/o mejora de los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RIN, PCI, otros). | | 2 |
| | | 67) La participación plena del profesorado en la aprobación de los instrumentos de gestión (PEI, PAT y RIN). | | |
| | | 68) La relación con los directivos. | | |
| | l. Clima de trabajo. | 69) La relación con los demás profesores. | | 5 |
| 70) La relación con el personal administrativo. | | | | |
| 71) La relación con los padres de familia. | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|-----------|---|
| | | 72) La relación con los alumnos. | | | |
| SUB TOTAL | | | | 14 | |
| SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS | m. Logro de objetivos institucionales | 73) El nivel de logro de los objetivos institucionales alcanzados. 74) La participación del profesorado en el logro de los objetivos institucionales. | | 2 | |
| | n. Desarrollo y práctica de valores | 75) El desarrollo y práctica de valores de los alumnos. 76) La práctica de valores del personal docente. 77) La práctica de valores del personal no docente. | | 3 | |
| | o. Niveles de logro de aprendizaje alcanzado | 78) Los niveles de logro de aprendizaje alcanzado por los alumnos en el área de comunicación. 79) Los niveles de logro de aprendizaje alcanzado por los alumnos en el área de matemática. | | 2 | |
| | p. Mejora del comportamiento de los alumnos | 80) La mejora del comportamiento de los alumnos. | | 1 | |
| | q. Apoyo de los padres de familia | 81) El apoyo de los padres de familia en las actividades institucionales. | | 1 | |
| | SUB TOTAL | | | 9 | |
| | SATISFACCIÓN POR EL PRESTIGIO PROFESIONAL | r. Reconocimiento social | 82) El sentimiento personal de utilidad social. 83) El aprecio de la comunidad educativa. | | 2 |
| | | s. Mejora de la práctica pedagógica | 84) La mejora de la práctica pedagógica a nivel de aula. 85) La mejora de la práctica pedagógica a nivel institucional. | | 2 |
| | | t. Reconocimiento institucional | 86) El reconocimiento de los directivos. 87) El reconocimiento de los responsables de los equipos y comisiones. | | 2 |
| | | u. Sistemas de promoción | 88) La posibilidad de acceder a cargos de mayor jerarquía en la institución educativa. | | 1 |
| v. Autonomía para la autorrealización en la profesión | | 89) La oportunidad para actuar en libertad y autonomía. 90) La oportunidad para la creatividad y enriquecimiento espiritual personal. | | 2 | |
| SUB TOTAL | | | 9 | | |

ANEXO Nº 03
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
 (Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE EDUCACIÓN - UNIDAD DE POST GRADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN:

“DESEMPEÑO GERENCIAL DEL DIRECTOR Y SU INCIDENCIA EN LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO DE COMAS”

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DEL NIVEL PRIMARIA

Estimado/a profesor/a:

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre el desempeño gerencial del director y la satisfacción de los docentes en las instituciones educativas públicas del nivel primaria del distrito de Comas. Sírvase contestar con sinceridad y objetividad. El cuestionario es anónimo. Marque una equis (X) en el paréntesis que corresponde.

| DATOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA | |
|---|---|
| INSTITUCIÓN EDUCATIVA: | |
| Niveles que atiende: | Primaria () Primaria y Secundaria () Inicial y Primaria () Inicial, Primaria y Secundaria () |
| UBICACIÓN: | |
| TIPO (por el número de docentes): Polidocente completa () Polidocente incompleta () | |

| DATOS DEL DOCENTE | |
|---|---------------------------------------|
| EDAD: | GRADO(S) QUE ATIENDE: |
| SEXO: Femenino () Masculino () | HORARIO: Mañana () Tarde () |
| CONDICIÓN: Nombrado () destacado () Contratado () | TIEMPO DE SERVICIOS: |
| FORMA QUE ACCEDIÓ AL PUESTO: Concurso Público () Directa por la UGEL () Otro (especifique)..... | |
| FORMACIÓN PROFESIONAL | PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL |
| TÍTULO | Grado de Doctor () |
| Pedagógico () | Estudios de Doctorado () |
| Universitario () | Grado de Maestría () |
| ESPECIALIDAD: | Estudios de Maestría () |
| | Título de Segunda Especialidad () |
| Otro (si no tiene título especifique el grupo): | Estudios de Segunda Especialidad () |
| | |

SECCIÓN I: DESEMPEÑO GERENCIAL

Instrucciones: En esta sección se presentan 44 enunciados sobre las funciones que cumple o debe cumplir el/la directora/a de la institución educativa donde Usted labora. Responda por favor, marcando con una equis (X) el recuadro que contiene el número de su respuesta de acuerdo con la siguiente escala.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| NUNCA | CASI NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |

1.1. FUNCIONES INTERPERSONALES

| El/la Director/a de su Institución Educativa: | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Representa a la institución educativa en acontecimientos sociales y culturales importantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Preside las comisiones y ceremonias en la institución educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Convoca oportunamente y preside las reuniones de coordinación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Fija con claridad la visión de futuro de la institución educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Establece y hace partícipe a la comunidad educativa las estrategias para lograr la visión de futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Procura mantener un equilibrio entre los objetivos de la institución y las necesidades individuales del profesorado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | Coordina permanentemente con los docentes la implementación de los cambios en la institución educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | Coordina con los docentes la elaboración y/o mejora del Proyecto Curricular Institucional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9 | Promueve en los docentes, el trabajo en equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Motiva a los docentes para desempeñarse a un nivel óptimo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Elogia los logros alcanzados por los docentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Mantiene una relación adecuada con los miembros de la Directiva de la APAFA. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | Mantiene una relación adecuada con los padres de familia en general. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Mantiene una relación adecuada con las autoridades educativas y con los representantes de la comunidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Establece una amplia red de relaciones con otras personas e instituciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1.2. FUNCIONES INFORMATIVAS

| El/la Director/a de su Institución Educativa: | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 16 | Detecta con participación de los docentes, las dificultades y necesidades de aprendizaje de los estudiantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Evalúa periódicamente, con participación de los docentes, a los estudiantes para conocer su nivel de aprendizaje en áreas básicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Verifica permanentemente, el nivel de logro de aprendizajes de los estudiantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Monitorea periódicamente, el proceso de enseñanza-aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Analiza con los docentes, los logros y dificultades de la práctica pedagógica, proponiendo mejoras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 21 | Mantiene informados a los docentes de lo que sucede en la institución educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Comunica oportunamente, a los docentes sobre el avance de la gestión en la institución educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Proporciona información relevante a los docentes para contribuir con su mejor desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Comunica oportunamente, a los docentes las sugerencias y recomendaciones para mejorar su desempeño. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Informa periódicamente, sobre el proceso y resultados de la gestión a las instancias superiores (UGEL, DREL y MED). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Informa periódicamente, a los padres de familia el avance del aprendizaje de sus hijos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Informa periódicamente, a los padres de familia el avance de los proyectos institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1.3. FUNCIONES DECISORIAS

| El/la Director/a de su Institución Educativa: | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | Es creativo(a), planteando proyectos de innovación para la mejora del servicio educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Alienta la investigación y la innovación pedagógica en el profesorado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Ayuda activamente a los docentes que emprenden iniciativas de calidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Promueve el desafío pedagógico y cambio de actitud en el profesorado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad en la institución educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Afronta los posibles conflictos de padres y alumnos y de éstos con los docentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | Involucra al profesorado de una forma adecuada cuando hay que resolver problemas que les atañen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | Está pendiente para solucionar cualquier percance o avería de los servicios, equipos e instalaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37 | Distribuye los alumnos a cada sección y asigna el/los docente(s), considerando criterios pedagógicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38 | Facilita racionalmente, los recursos materiales a los docentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39 | Distribuye óptimamente el tiempo, de acuerdo a los requerimientos para el logro de los objetivos institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40 | Hace uso óptimo de los ingresos propios y genera otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41 | Realiza contratos con proveedores de bienes y servicios a fin de garantizar la calidad del servicio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42 | Compromete a los padres de familia para que colaboren con los docentes en la educación de sus hijos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43 | Realiza convenios con organizaciones públicas y/o privadas para ampliar o mejorar el servicio educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44 | Compromete a los padres de familia el apoyo para el desarrollo de los proyectos institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

SECCIÓN II: SATISFACCIÓN DOCENTE

Instrucciones: En esta segunda sección se presentan 46 enunciados relacionados con su institución educativa. Para responder, marque con una equis (X) el recuadro del número que indique el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen las situaciones de acuerdo con la siguiente escala.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|
| INSATISFACCIÓN ALTA | INSATISFACCIÓN MODERADA | NI SATISFACCIÓN NI INSATISFACCIÓN | SATISFACCIÓN MODERADA | SATISFACCIÓN ALTA |

2.1. SATISFACCIÓN CON LAS CONDICIONES MATERIALES

| En qué medida está Ud. satisfecho/a con las condiciones materiales de su Institución Educativa: | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 45 | Las condiciones de seguridad del local escolar e instalaciones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 46 | La higiene de los ambientes de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 47 | El aseo permanente de los servicios higiénicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 48 | Las características de los ambientes e instalaciones para un buen servicio educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 49 | Las características del mobiliario escolar de acuerdo al grado de estudios de los alumnos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 50 | La cantidad de mobiliario escolar existente para atender la demanda educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 51 | La disponibilidad del material didáctico existente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 52 | La disponibilidad de los equipos de cómputo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2.2. SATISFACCIÓN CON LA SEGURIDAD BÁSICA EN LA PROFESIÓN

| En qué medida está Ud. satisfecho con la seguridad básica en su profesión: | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|
| 53 | Los procesos de formación y actualización docente que se promueve en la institución educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 54 | Las reuniones de coordinación pedagógica por grado/ciclo/nivel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55 | Las facilidades de la dirección para participar en programas y eventos de formación en servicio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56 | La estabilidad profesional en el puesto de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57 | La estabilidad profesional en la institución educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58 | La estabilidad profesional en el nivel educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2.3. SATISFACCIÓN CON LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

| En qué medida está Ud. satisfecho/a con la estructura de funcionamiento de su Institución Educativa: | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|---|
| 59 | La forma de organización y funcionamiento de la institución educativa para lograr la visión institucional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60 | Las políticas para el trabajo docente que establece la dirección. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 61 | El monitoreo de la práctica pedagógica por el/la directora/a. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 62 | El estilo de dirección que se aplica para el logro de la visión de futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 63 | La participación de los docentes en la toma de decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64 | La coordinación entre los equipos y comisiones de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 65 | La eficiencia de funciones de los equipos y comisiones de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 66 | La coordinación de la dirección con los equipos de docentes para la elaboración y/o mejora de los instrumentos de gestión (PEI, PAT, RIN, PCI, otros). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 67 | La participación plena del profesorado en la aprobación de los instrumentos de gestión (PEI, PAT y RIN). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 68 | La relación con los directivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 69 | La relación con los demás profesores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 70 | La relación con el personal administrativo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 71 | La relación con los padres de familia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 72 | La relación con los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2.4. SATISFACCIÓN CON LOS RESULTADOS ALCANZADOS

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| En qué medida está Ud. satisfecho/a con los resultados alcanzados en su Institución Educativa: | | | | | | |
| 73 | El nivel de logro de los objetivos institucionales alcanzados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 74 | La participación de los docentes en el logro de los objetivos institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 75 | El desarrollo y práctica de valores de los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 76 | La práctica de valores del personal docente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 77 | La práctica de valores del personal no docente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 78 | Los niveles de logro de aprendizaje alcanzado por los alumnos en el área de comunicación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 79 | Los niveles de logro de aprendizaje alcanzado por los alumnos en el área de matemática. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 80 | La mejora del comportamiento de los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 81 | El apoyo de los padres de familia en las actividades institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

2.5. SATISFACCIÓN CON EL PRESTIGIO PROFESIONAL

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| En qué medida está Ud. satisfecho/a con su prestigio profesional: | | | | | | |
| 82 | El sentimiento personal de utilidad social. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 83 | El aprecio de la comunidad educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 84 | La mejora de la práctica pedagógica a nivel de aula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 85 | La mejora de la práctica pedagógica a nivel institucional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 86 | El reconocimiento de los directivos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 87 | El reconocimiento de los responsables de los equipos y comisiones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 88 | La posibilidad de acceder a cargos de mayor jerarquía en la institución educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 89 | La oportunidad para actuar en libertad y autonomía. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 90 | La oportunidad para la creatividad y enriquecimiento espiritual personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¡Agradecemos su gentil colaboración!

Profesor Germán Ramírez Díaz

ANEXO N° 04:
VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE:
DESEMPEÑO GERENCIAL

| Ítems | | Correlación de Item -total | Ítems | | Correlación de Item -total |
|-------|------------------------|----------------------------|-------|------------------------|----------------------------|
| p1 | Correlación de Pearson | 0,726 | p13 | Correlación de Pearson | 0,675 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p2 | Correlación de Pearson | 0,604 | p14 | Correlación de Pearson | 0,629 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p3 | Correlación de Pearson | 0,658 | p15 | Correlación de Pearson | 0,801 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p4 | Correlación de Pearson | 0,664 | p16 | Correlación de Pearson | 0,864 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p5 | Correlación de Pearson | 0,663 | p17 | Correlación de Pearson | 0,750 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p6 | Correlación de Pearson | 0,533 | p18 | Correlación de Pearson | 0,544 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p7 | Correlación de Pearson | 0,764 | p19 | Correlación de Pearson | 0,674 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p8 | Correlación de Pearson | 0,776 | p20 | Correlación de Pearson | 0,807 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p9 | Correlación de Pearson | 0,698 | p21 | Correlación de Pearson | 0,834 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p10 | Correlación de Pearson | 0,756 | p22 | Correlación de Pearson | 0,770 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p11 | Correlación de Pearson | 0,714 | p23 | Correlación de Pearson | 0,726 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p12 | Correlación de Pearson | 0,487 | p24 | Correlación de Pearson | 0,797 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |

| | | | | | |
|-----|------------------------|-------|-----|------------------------|-------|
| p25 | Correlación de Pearson | 0,802 | p35 | Correlación de Pearson | 0,782 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p26 | Correlación de Pearson | 0,612 | p36 | Correlación de Pearson | 0,777 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p27 | Correlación de Pearson | 0,790 | p37 | Correlación de Pearson | 0,759 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p28 | Correlación de Pearson | 0,836 | p38 | Correlación de Pearson | 0,669 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p29 | Correlación de Pearson | 0,779 | p39 | Correlación de Pearson | 0,788 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p30 | Correlación de Pearson | 0,853 | p40 | Correlación de Pearson | 0,720 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p31 | Correlación de Pearson | 0,724 | p41 | Correlación de Pearson | 0,724 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p32 | Correlación de Pearson | 0,770 | p42 | Correlación de Pearson | 0,620 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p33 | Correlación de Pearson | 0,771 | p43 | Correlación de Pearson | 0,601 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p34 | Correlación de Pearson | 0,754 | p44 | Correlación de Pearson | 0,708 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |

ANEXO Nº 05
VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA VARIABLE DEPENDIENTE:
SATISFACCIÓN DOCENTE

| Ítems | | Correlación de ítem - total | Ítems | | Correlación de ítem - total |
|-------|------------------------|-----------------------------|-------|------------------------|-----------------------------|
| p45 | Correlación de Pearson | 0,449 | p57 | Correlación de Pearson | 0,451 |
| | Sig. (bilateral) | 0,001 | | Sig. (bilateral) | 0,001 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p46 | Correlación de Pearson | 0,537 | p58 | Correlación de Pearson | 0,473 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p47 | Correlación de Pearson | 0,575 | p59 | Correlación de Pearson | 0,726 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p48 | Correlación de Pearson | 0,487 | p60 | Correlación de Pearson | 0,614 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p49 | Correlación de Pearson | 0,227 | p61 | Correlación de Pearson | 0,572 |
| | Sig. (bilateral) | 0,109 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p50 | Correlación de Pearson | 0,111 | p62 | Correlación de Pearson | 0,564 |
| | Sig. (bilateral) | 0,436 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p51 | Correlación de Pearson | 0,353 | p63 | Correlación de Pearson | 0,644 |
| | Sig. (bilateral) | 0,011 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p52 | Correlación de Pearson | 0,126 | p64 | Correlación de Pearson | 0,720 |
| | Sig. (bilateral) | 0,379 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p53 | Correlación de Pearson | 0,644 | p65 | Correlación de Pearson | 0,713 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p54 | Correlación de Pearson | 0,596 | p66 | Correlación de Pearson | 0,545 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p55 | Correlación de Pearson | 0,547 | p67 | Correlación de Pearson | 0,759 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p56 | Correlación de Pearson | 0,497 | p68 | Correlación de Pearson | 0,633 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |

| | | | | | |
|-----|------------------------|-------|-----|------------------------|-------|
| p69 | Correlación de Pearson | 0,515 | p80 | Correlación de Pearson | 0,445 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,001 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p70 | Correlación de Pearson | 0,474 | p81 | Correlación de Pearson | 0,403 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,003 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p71 | Correlación de Pearson | 0,599 | p82 | Correlación de Pearson | 0,446 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,001 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p72 | Correlación de Pearson | 0,670 | p83 | Correlación de Pearson | 0,417 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,002 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p73 | Correlación de Pearson | 0,661 | p84 | Correlación de Pearson | 0,437 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,001 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p74 | Correlación de Pearson | 0,575 | p85 | Correlación de Pearson | 0,653 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p75 | Correlación de Pearson | 0,507 | p86 | Correlación de Pearson | 0,648 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p76 | Correlación de Pearson | 0,687 | p87 | Correlación de Pearson | 0,508 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p77 | Correlación de Pearson | 0,685 | p88 | Correlación de Pearson | 0,252 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,074 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p78 | Correlación de Pearson | 0,609 | p89 | Correlación de Pearson | 0,584 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |
| p79 | Correlación de Pearson | 0,615 | p90 | Correlación de Pearson | 0,595 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000 | | Sig. (bilateral) | 0,000 |
| | N | 51 | | N | 51 |

ANEXO Nº 06

CORRELACIONES DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE SEGÚN SATISFACCIÓN DOCENTE

| | | SATISFACCIÓN DOCENTE |
|----------------------------------|------------------------|----------------------|
| Representación | Correlación de Pearson | 0,54 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Liderazgo | Correlación de Pearson | 0,59 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Enlace | Correlación de Pearson | 0,59 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | Correlación de Pearson | 0,62 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Monitor | Correlación de Pearson | 0,56 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Difusor | Correlación de Pearson | 0,61 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Portavoz | Correlación de Pearson | 0,56 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | Correlación de Pearson | 0,61 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Emprendedor | Correlación de Pearson | 0,58 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Manejo de problemas | Correlación de Pearson | 0,67 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Distribución de recursos | Correlación de Pearson | 0,60 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Negociador | Correlación de Pearson | 0,57 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES DECISORIAS | Correlación de Pearson | 0,64 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |

*P<0,005 significativo

**CORRELACIONES DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE
INDEPENDIENTE SEGÚN SATISFACCIÓN POR LAS CONDICIONES
MATERIALES**

| | | SPCM |
|----------------------------------|------------------------|--------|
| Representación | Correlación de Pearson | 0,44 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Liderazgo | Correlación de Pearson | 0,40 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Enlace | Correlación de Pearson | 0,48 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | Correlación de Pearson | 0,49 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Monitor | Correlación de Pearson | 0,43 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Difusor | Correlación de Pearson | 0,47 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Portavoz | Correlación de Pearson | 0,43 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | Correlación de Pearson | 0,46 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Emprendedor | Correlación de Pearson | 0,42 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Manejo de problemas | Correlación de Pearson | 0,51 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Distribución de recursos | Correlación de Pearson | 0,47 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Negociador | Correlación de Pearson | 0,46 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES DECISORIAS | Correlación de Pearson | 0,49 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |

*P<0,005 significativo

CORRELACIONES DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE SEGÚN SATISFACCIÓN POR LA SEGURIDAD BÁSICA EN LA PROFESIÓN

| | | SPLSBP |
|----------------------------------|------------------------|--------|
| Representación | Correlación de Pearson | 0,50 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Liderazgo | Correlación de Pearson | 0,58 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Enlace | Correlación de Pearson | 0,58 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | Correlación de Pearson | 0,62 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Monitor | Correlación de Pearson | 0,59 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Difusor | Correlación de Pearson | 0,60 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Portavoz | Correlación de Pearson | 0,57 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | Correlación de Pearson | 0,60 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Emprendedor | Correlación de Pearson | 0,56 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Manejo de problemas | Correlación de Pearson | 0,59 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Distribución de recursos | Correlación de Pearson | 0,58 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| Negociador | Correlación de Pearson | 0,53 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES DECISORIAS | Correlación de Pearson | 0,58 |
| | P | 0,000* |
| | N | 295 |

*P<0,005 significativo

**CORRELACIONES DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE
INDEPENDIENTE SEGÚN SATISFACCIÓN POR LA ESTRUCTURA DE
FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL**

| | | SPLEFI |
|----------------------------------|------------------------|--------|
| Representación | Correlación de Pearson | 0,52 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| Liderazgo | Correlación de Pearson | 0,60 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| Enlace | Correlación de Pearson | 0,58 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | Correlación de Pearson | 0,63 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| Monitor | Correlación de Pearson | 0,68 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| Difusor | Correlación de Pearson | 0,69 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| Portavoz | Correlación de Pearson | 0,64 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | Correlación de Pearson | 0,70 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| Emprendedor | Correlación de Pearson | 0,66 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| Manejo de problemas | Correlación de Pearson | 0,71 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| Distribución de recursos | Correlación de Pearson | 0,74 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| Negociador | Correlación de Pearson | 0,69 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |
| FUNCIONES DECISORIAS | Correlación de Pearson | 0,75 |
| | Sig. (bilateral) | 0,00 |
| | N | 295 |

*P<0,005 significativo

**CORRELACIONES DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE
INDEPENDIENTE SATISFACCIÓN POR LOS RESULTADOS ALCANZADOS**

| | | SPLRA |
|----------------------------------|------------------------|--------|
| Representación | Correlación de Pearson | 0,32 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| Liderazgo | Correlación de Pearson | 0,46 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| Enlace | Correlación de Pearson | 0,43 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | Correlación de Pearson | 0,38 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| Monitor | Correlación de Pearson | 0,33 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295,00 |
| Difusor | Correlación de Pearson | 0,35 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| Portavoz | Correlación de Pearson | 0,33 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | Correlación de Pearson | 0,35 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| Emprendedor | Correlación de Pearson | 0,37 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| Manejo de problemas | Correlación de Pearson | 0,39 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| Distribución de recursos | Correlación de Pearson | 0,34 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| Negociador | Correlación de Pearson | 0,31 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |
| FUNCIONES DECISORIAS | Correlación de Pearson | 0,39 |
| | Sig. (bilateral) | 0,000* |
| | N | 295 |

*P<0,005 significativo

**CORRELACIONES DE LAS DIMENSIONES E INDICADORES DE LA VARIABLE
INDEPENDIENTE SATISFACCIÓN POR EL PRESTIGIO PROFESIONAL**

| | | SPPP |
|----------------------------------|------------------------|------|
| Representación | Correlación de Pearson | 0,55 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| Liderazgo | Correlación de Pearson | 0,49 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| Enlace | Correlación de Pearson | 0,46 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INTERPERSONALES | Correlación de Pearson | 0,53 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| Monitor | Correlación de Pearson | 0,46 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| Difusor | Correlación de Pearson | 0,45 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| Portavoz | Correlación de Pearson | 0,41 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| FUNCIONES INFORMATIVAS | Correlación de Pearson | 0,47 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| Emprendedor | Correlación de Pearson | 0,50 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| Manejo de problemas | Correlación de Pearson | 0,55 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| Distribución de recursos | Correlación de Pearson | 0,47 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| Negociador | Correlación de Pearson | 0,43 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |
| FUNCIONES DECISORIAS | Correlación de Pearson | 0,51 |
| | P | 0,00 |
| | N | 295 |