



## INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE UNA SECUNDARIA

**Blanca Eugenia Morales Mendoza**

blanca.morales@isceem.edu.mx

**Área temática:** Política y Gestión de la Educación.

**Línea temática:** Prácticas de Gestión Escolar.

**Porcentaje de avance:** 40%.

Trabajo de investigación educativa asociada a tesis de grado

**Programa de posgrado:** Maestría en Investigación de la Educación. Segundo semestre.

**Institución donde realiza los estudios de posgrado:** Instituto Superior de Ciencias de la Educación del Estado de México.



### Resumen:

La presente ponencia es un trabajo que busca comprender como influye la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes, ya que el hecho de que los docentes se sientan o no satisfechos laboralmente tiene repercusiones en su desempeño profesional, puesto que si un docente lejos de sentirse satisfecho se siente abrumado o inclusive intimidado por los directivos o por la falta de un ambiente laboral favorable, su rendimiento en su quehacer profesional puede verse afectado y esto, a su vez, puede repercutir en el aprovechamiento del alumno. Para lograr el cometido se están abordando algunos referentes teóricos que den la pauta para comprender lo que es la satisfacción laboral, qué factores determinan que haya o no satisfacción laboral y qué relación hay ante la actitud positiva o negativa del ser humano con la satisfacción laboral; también se está revisando la conceptualización de gestión directiva, los desafíos que ésta tiene en la administración educativa tales como el liderazgo, la comunicación, la conformación y consolidación de una cultura escolar, que permita un ambiente laboral favorable para mejorar o simplemente mantener la satisfacción laboral de los docentes. A la par de la revisión teórica, se recopilarán a través de la entrevista, los hallazgos de los docentes de una secundaria, lo cual permitirá contar con los elementos necesarios para comprender la influencia de la satisfacción laboral de los docentes.

**Palabras clave:** Gestión directiva, satisfacción laboral, docentes y cultura organizacional.

## Introducción

La interacción que se ha dado con diferentes compañeros docentes y directivos, en diferentes escuelas, ha permitido ver diferentes problemáticas entre los maestros, de las cuales llama más la atención de manera específica, el malestar docente que se manifiesta por parte de los mismos para con sus directivos, por diversidad de razones. En la investigación que dio como producto esta ponencia, el campo problemático que se desea comprender, es la influencia que tiene la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes, se habla de campo problemático y no de la clásica oposición sujeto – objeto, porque la presente problematización no es independiente de las condiciones socio-históricas ya que como menciona Fernández (1998), “El momento histórico incide en cómo, cuándo y en qué condiciones de posibilidad son contruidos o pensados los problemas” (p.68). En este sentido, a partir de esa interacción se ha descubierto la problemática, de la cual, surge el interés de esta investigación, dicha dificultad se describe en las siguientes líneas.

Se dice que los empleados satisfechos tienden a ajustarse más a su trabajo y a manejar la presión con mayor facilidad en momentos de frustración, descontento, desánimo, y enojo; en el caso de los docentes ya sea con los alumnos, los papás, los directivos y/o con los compañeros docentes, e incluso con la carga administrativa de su función.

Los empleados que no están satisfechos con su trabajo comúnmente encuentran problemas a cada paso que dan (QuestionPro, 2022). Partiendo de lo anterior, se considera que, si un docente no se encuentra satisfecho laboralmente, difícilmente va a sobrellevar los obstáculos que implica la docencia, ya que, un docente debe interactuar con sus alumnos, los directivos, los padres de familia y los cambios constantes de planes y programas que trae consigo cada reforma educativa.

Por lo que, las condiciones laborales en una escuela, deben ser vistas como parte esencial para generar un bienestar en todos y cada uno de los docentes, de tal manera que, puedan enfrentar los problemas que se suscitan al interior de la comunidad escolar, por lo que resulta de suma importancia que sean de cierta manera motivados por sus directivos, para que éstos tengan un buen desempeño frente a grupo pues es en los alumnos, en quienes recae la satisfacción o insatisfacción laboral de los docentes, ya que si éstos se encuentran satisfechos laboralmente su desempeño será mucho más eficiente y podrán motivar a sus alumnos en el proceso de enseñanza aprendizaje; puesto que nadie puede dar lo que no tiene; es de vital importancia que los docentes se sientan bien, con una buena actitud y energía que suele dar la satisfacción laboral, para que éstos, a su vez hagan que los alumnos se sientan bien, con una buena actitud ante el estudio y energía para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Dicho de otra manera, el problema es que los docentes no satisfechos laboralmente suelen tener un desempeño deficiente frente a grupo pues se enfocan en cumplir solo por cumplir y lo hacen específicamente en el cumplimiento de cuestiones administrativas como entrega de planeación, de calificaciones a tiempo, elaboración de proyectos para la mejora de los

aprendizajes, entre otras, dejando de lado la eficiencia en su desempeño frente a grupo, la cual es de mayor peso en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Vaillant (2005), por su parte, considera que muchas veces los docentes son vistos como objetos de exigencias profesionales incomprensibles y, de manera particular le atribuiría que son vistos como máquinas, pues se les exige habilidades, competencias y compromisos cada vez más complejos, sin otorgarles algo que contrarreste esa complejidad, como por ejemplo, apoyo para su profesionalización, motivación, salario, o simplemente un trato con calidad humana; lo que implica una paradoja que se simplifica en lo siguiente: a los maestros, se le exige cada vez más pero se les da cada vez menos.

En este sentido, la o las personas inmediatas a los docentes que pueden apoyarle para sobrellevar las problemáticas cotidianas propias de su labor, son los directivos, los cuales tienen un papel muy importante ya que son quienes pueden generar el ambiente propicio dentro de la escuela para que no sólo los maestros sino alumnos y administrativos se sientan en un ambiente cordial que les permita desempeñarse mejor en cada una de sus áreas.

Por lo que, si la gestión directiva logra aumentar o mantener la satisfacción laboral en los docentes, el desempeño de éstos podría ser mejor, si el desempeño docente mejora, se podría garantizar más fácilmente la calidad educativa anhelada, si la calidad educativa resulta óptima, repercutirá en la satisfacción del alumnado y con ello aumentará el rendimiento escolar, al obtener un rendimiento escolar elevado, se podrá garantizar la satisfacción de padres de familia, y de esta manera se podría también garantizar la satisfacción laboral directiva de la institución educativa.

En este proceso de clarificación del problema de investigación ya se puede ver que en la presente ponencia hay dos categorías relevantes a tratar: la influencia de la gestión directiva y satisfacción laboral; y también ya se tiene problematizada la pregunta de investigación: ¿Cómo influye la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes de una secundaria?

Para poder dar respuesta a la pregunta de investigación se deben abordar las categorías implicadas, lo cual va a permitir comprender la influencia que tiene la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes de una escuela secundaria, y a su vez se pretende reconocer las acciones de los directivos que incrementan y/o disminuyen la satisfacción laboral de los docentes.

### **Supuesto:**

La gestión directiva influye de manera determinante en la satisfacción laboral de los docentes, puesto que, los directivos a partir de cómo manejan sus habilidades para organizar y/o administrar los recursos tanto materiales como humanos, generan en el colectivo docente un bienestar que les permite sentirse satisfechos laboralmente o no; ya que la gestión directiva a partir de sus procesos de comunicación, el reconocimiento hacia el trabajo de cada docente, el apoyo, exigencia y orientación y/o acompañamiento en su trabajo entre otros factores pueden o no provocar satisfacción laboral en cada uno de los docentes de una escuela.

## Objetivos:

### General:

- Comprender la influencia de la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes de una secundaria.

### Específicos:

- Identificar qué acciones de la gestión directiva son causales para la satisfacción laboral de los docentes de una secundaria.
- Identificar qué acciones de la gestión directiva son causales para que los docentes no se sientan satisfechos laboralmente.

Al investigar qué estudios se han realizado sobre la influencia de la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes, para conocer cómo han abordado el tema, en qué teoría se han sustentado, qué metodología han aplicado y a qué conclusiones han llegado, se encontró que hay varias investigaciones que se ocupan de estudiar la relación entre satisfacción laboral y desempeño de los docentes, la relación de la gestión directiva con el clima laboral de una escuela, la relación de la gestión directiva y el desempeño de los docentes, la relación del clima laboral con la satisfacción laboral de los docentes, entre otros, pero no se han encontrado investigaciones que hablen de manera específica sobre la influencia de la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes; sin embargo, existen investigaciones sobre la relación que hay entre gestión directiva y satisfacción laboral pero en el ámbito industrial.

Por lo que, en el estado del conocimiento realizado se indagaron estudios a nivel internacional, nacional y estatal; de los cuales se mencionan a continuación los siguientes:

En el ámbito internacional, se encontró que en países como Ecuador y España se han realizado investigaciones que abordan la temática, no como tal investigando la influencia de la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes, pero si retoman la satisfacción laboral en docentes, como por ejemplo *Liderazgo Directivo y la Satisfacción Laboral docente* por Espinoza (2021) y *Estudio sobre satisfacción Laboral de los maestros* realizado por Güell (2014) respectivamente.

Continuando, con este proceso de búsqueda de estudios relacionados con el objeto de estudio se encontró que, a nivel nacional, en México, hay una investigación que habla muy específicamente del tema como tal, la cual se describe a continuación:

Gutiérrez (2017), realizó un estudio sobre: *La gestión directiva y su incidencia en la satisfacción Laboral*, en el cual el objetivo fue analizar la percepción docente de la gestión directiva en una institución educativa, con la finalidad de identificar los indicadores porcentuales de satisfacción laboral, y los factores que la causan, para proponer acciones propensas a elevarla; para lograr su objetivo propuesto se postuló realizar una investigación de carácter descriptivo, la conclusión a la que llegó fue que la percepción docente de la gestión directiva

de la institución educativa en la que se realizó el estudio es buena e incide de manera positiva en la satisfacción laboral docente.

Ahora bien, sobre los estudios realizados a nivel estatal, en el Estado de México, se describe la siguiente.

Vázquez (2005), mediante un estudio de tipo descriptivo ex post facto, tuvo como objetivo obtener el grado de satisfacción laboral en el personal académico de los Centro de Bachillerato Tecnológico del Estado de México (CBT); una de las conclusiones a las que llegó, fue que gran parte del personal docente que comprendió la muestra, se consideran satisfechos en un término medio al realizar las actividades académicas cotidianas.

El estado del conocimiento realizado hasta el momento, permitió concluir que en México no ha sido muy abordado el tema como tal, ya que hay investigaciones que se han ocupado de la gestión directiva y la satisfacción laboral por separado, haciendo correlación con alguna otra variable cada una.

Después de efectuar este estado del conocimiento, relacionado con la gestión directiva y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes, se corrobora la inquietud por llevar a cabo la investigación de la temática planteada, pues es un objeto de estudio que no ha sido muy abordado.

De manera general, al culminar la revisión se percibe una gran inquietud, pues después de revisar los estudios relacionados que se han hecho se reconoce que hay más investigaciones desde un corte cuantitativo que cualitativo, por lo que resulta motivante efectuar un estudio cualitativo.

## Desarrollo

El desarrollo de la investigación que busca comprender la influencia de la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes de una secundaria, retomará principalmente a Blejmar (2005) y Cassasus (1999), entre otros, para abordar la temática de gestión directiva, la cual para el primer autor mencionado “tiene que ver con diseñar, establecer y sostener pautas y reglas de juego que permitan que cada uno pueda hacer lo que le parece y que el producto sea bueno para todos” (p. 19).

Ahora bien, para abordar la satisfacción laboral de los docentes el presente trabajo se enfocará en la teoría dual de Herzber (1959), quien al preguntarse ¿cómo lograr que el trabajador realice su tarea por interés propio? Llegó a la conclusión de que hay factores que contribuyen a la motivación (lo que lleva a la acción) y por ende a la satisfacción (resultado de la tarea realizada) y también hay factores de higiene los cuales si no están presentes en el contexto del trabajo son potentes insatisfactores, pero si están presentes provocan un estado neutral en los trabajadores que en este caso son los docentes.

Hablar de satisfacción laboral implica tomar en cuenta las cuestiones actitudinales del ser humano por lo que se abordará la cuestión de actitudes positivas y/o negativas que tienen los seres humanos pues según Robbins y Timothy (2009), un trabajador cuya personalidad es de actitud positiva tiende a ser satisfecho laboralmente independientemente de las condiciones, en cambio un trabajador cuya actitud es negativa tiende a no estar satisfecho laboralmente aunque tenga todas las condiciones laborales pertinentes para desempeñarse.

En conclusión, las aportaciones de estos autores, son el referente teórico del presente estudio, los cuales permitirán la comprensión e interpretación del objeto de estudio.

## Metodología

### *Diseño de Investigación:*

Tomando en cuenta los objetivos del presente estudio, la pregunta de investigación y el supuesto planteado se ha determinado que se trabajará bajo un diseño no experimental de tipo transversal.

Es importante mencionar que se trabajará bajo un planteamiento metodológico de enfoque cualitativo.

Contexto del objeto de estudio: Los informantes para la presente investigación serán los docentes que laboran en una escuela secundaria ubicada en el poblado de Calixtlahuaca, en Toluca Estado de México; integrada por 30 docentes frente a grupo.

Postura Epistemológica: Para llevar a cabo el abordaje del objeto de estudio de la presente investigación es importante considerar la postura epistémica que permita abordar los elementos que procuraran la adquisición de conocimiento, los fundamentos y límites del objeto de estudio.

De Berrios y Briceño (2009), mencionan que “la orientación o expresión epistemológica de un trabajo científico, expresa el compromiso de dilucidar entre los caminos del tratamiento de la teoría y de la relación con la práctica” (p. 48). Esa relación entre teoría y práctica la encuadran en cuatro enfoques epistemológicos, de los cuales según el objeto de estudio y los objetivos de la presente investigación, ésta se realizará con un *enfoque epistemológico Racional-Idealista*; en el que se permite como fundamento “las expresiones vivenciales interpretativas, reflexivistas, las expresiones de la teoría crítica, [...] todo lo que se oriente bajo la concepción del constructivismo, es decir, el reforzamiento de constructos teóricos o conocimientos que ya se poseen” (pp.49-50).

Para finalizar, se reitera que, a partir de los planteamientos de De Berrios y Briseño, se concluye que la investigación se desarrolla desde una postura epistémica de la fenomenología (Briones, 2002), la cual es un posicionamiento que estudia al fenómeno como se presenta en su contexto.

Método: Para comprender la influencia de la gestión directiva en la satisfacción laboral de los docentes en su contexto y poder dar una interpretación de ésta, se emplearán los aportes metodológicos de la etnometodología, que según Harold Garfinkel citado por Briones (2002), se define a la etnometodología como “el estudio de los conocimientos del sentido común y de los métodos y procedimientos que las personas corrientes utilizan para darle sentido a las situaciones en las cuales se encuentran y hallan el camino que deben seguir en ellas y, en consecuencia, actúan”. En este sentido, se considera que la etnometodología podrá aportar la evidencia empírica, la cual permitirá comprender e interpretar el objeto de estudio, la evidencia empírica se va a obtener a partir de las entrevistas realizadas a los docentes que laboran en una secundaria.

### Consideraciones finales

Hasta el momento hay pocos resultados, puesto que la prioridad ha sido la revisión del fundamento teórico el cual permitirá que cuando se lleve a cabo el trabajo de campo se pueda hacer una interpretación con base a una postura teórica y no desde la subjetividad del investigador; más sin embargo, ya se tuvo un primer hallazgo en trabajo de campo, el cual se dio a partir de la entrevista que se realizó con el director de la escuela, en la que se llevará a cabo la investigación, dicha entrevista fue para solicitar el permiso para entrar a la escuela y realizar unas entrevistas con los docentes de la escuela, la respuesta fue favorable; al explicarle un poco sobre la investigación, él comentó que es interesante saber si los docentes están satisfechos laboralmente o no, pero sobre todo saber si él influye para que se genere satisfacción laboral en los mismos. También, mencionó que él si nota satisfacción laboral en los docentes puesto que llevan buena comunicación. Interesantes sus comentarios, sólo habrá que ver si su percepción es acertada o refutada.

### Referencias

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197. [http://www.spentamexico.org/v7-n2/7\(2\)187-197.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf)
- Blejmar, B., Cornu, L. y Correa, M. P. M. (2018). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. (2.ª ed.). Ediciones Novedades Educativas. <https://agmerparana.com.ar/wp-content/uploads/2017/09/BLEJMAR-Bernardo-GESTIONAR-ES-HACER-QUE-LAS-COSAS-SUCEDAN.pdf>
- Briones, G. (2002). Metodología de la investigación cuantitativa en Ciencias Sociales. Arfo Editores. <https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/metodologia-de-la-investigacion-guillermobriones.pdf>

- Casassus, Juan. (2000). *Problemas de la Gestión Educativa en América Latina. (La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Versión preliminar. UNESCO. Recuperado de: <https://docenciaiep.files.wordpress.com/2017/08/8.pdf>
- De Berríos, O.G. y Briceño de Gómez, M.Y. (2009). Enfoques epistemológicos que orientan la investigación de 4to. nivel. *Visión Gerencial*, ( ), 47-54. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545882009>
- Espinoza, J. y Roccagaliata, L. (2021). *Liderazgo directivo y la satisfacción laboral docente en la unidad educativa fiscal Alberto Perdomo Franco* [Tesis de Maestría Artículo de revisión teórica, Universidad Espíritu Santo]. Repositorio institucional de la Universidad Espíritu Santo [http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/3400/1/MGE\\_%20Art%3%adculo%20de%20Investigaci%3%b3n%20Aplicada%20de%20Luisa%20Gladys%20y%20Jessenia%20Espinosa.docx%20%281%29.pdf](http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/3400/1/MGE_%20Art%3%adculo%20de%20Investigaci%3%b3n%20Aplicada%20de%20Luisa%20Gladys%20y%20Jessenia%20Espinosa.docx%20%281%29.pdf)
- Fernández Rivas, L. (1998). Construyendo el problema de investigación. En *Encrucijadas metodológicas en Ciencias Sociales* (p.68). Universidad Autónoma Metropolitana.
- García, J. y Giacobbe, M. (2009). *Nuevos desafíos en investigación: teorías, métodos, técnicas e instrumentos*. Homo Sapiens Ediciones.
- Gómez, M., Galeano, C. y Jaramillo, A. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6(2), 423-442.
- Güell, Teresa. (2015). Estudio de la satisfacción laboral de los maestros [UIC]. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/293783/Tesi\\_Luisa\\_G%3%BCell\\_Malet.pdf](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/293783/Tesi_Luisa_G%3%BCell_Malet.pdf)
- Gutiérrez, M. V. F. (2017). La gestión directiva y su incidencia en la satisfacción Laboral. *Revista Electrónica sobre Tecnología, Educación y Sociedad*, 4(7). <https://www.ctes.org.mx/index.php/ctes/article/view/671>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. McGraw- Hill. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%3%ADa%20de%20la%20Investigaci%3%B3n%20SAMPIERI.pdf>
- Herzberg, F. (1968, enero-febrero). Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados? Sin incrementar las condiciones de trabajo, aumentar los salarios o evadir tareas. *Harvard Business Review*. Recuperado el 25 de febrero de 2008, de <http://www.excelencia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administración/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Nava, J. (septiembre 2009). La orientación epistemológica de la investigación educativa. Cartel presentado en el X Congreso Nacional de Investigación Educativa en Veracruz. COMIE <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10pdf/carteles/1613-F.pdf>
- QuestionPro (2022) Importancia de la satisfacción laboral para el éxito de una empresa. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-la-satisfaccion-laboral/#:~:text=Los%20empleados%20que%20est%3%A1n%20satisfechos,su%20organizaci%3%B3n%20es%20lo%20primero.>

Robbins, S. y Timothy, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.). Pearson Educación  
Recuperado de: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Vaillant, D. (2005). Reformas educativas y rol de docentes. *Revista PRELAC*, 1, pp. 38-51. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144711>

Vazquez, H. (2005). *Satisfacción laboral en docentes de los centros de bachillerato tecnológico del Estado de México*. [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de Méx.]