



Relaciones entre los estilos de dirección y la satisfacción laboral del profesional docente

Relationships between management styles and job satisfaction of the professional teacher

Pablo Andrés ERAZO Muñoz [1](#); Claudia Milena ÁLVAREZ Giraldo [2](#); Héctor Mauricio SERNA Gómez [3](#)

Recibido: 22/09/2018 • Aprobado: 30/11/2018 • Publicado 22/12/2018

Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

RESUMEN:

El presente estudio evalúa las relaciones entre los estilos de dirección y la satisfacción laboral, para esto se realizó una encuesta dirigida a 230 docentes ubicados en 18 instituciones educativas de la ciudad de Manizales, Colombia. Para el tratamiento de información se realizaron regresiones jerárquicas. Como principales hallazgos se evidencia la incidencia de los estilos de dirección en la satisfacción laboral, siendo más fuerte la incidencia en los componentes de promoción, remuneración y reconocimiento.

Palabras clave: Estilos de dirección, satisfacción laboral, instituciones educativas

ABSTRACT:

The present study evaluate the relations of the styles of direction in job satisfaction, for this purpose, it was developed a survey, which aimed 230 teachers located in 18 educational institutions of Manizales, Colombia. In this way, hierarchical regressions were performed in order to process the information. As main findings, the relations of the styles of direction has evidenced that the components of promotion, remuneration and recognition were recognized as the as strongest incidents in job satisfaction.

Keywords: Styles of direction, job satisfaction, educational institutions.

1. Introducción

Los estilos de dirección generan impactos en la realidad diaria de los docentes en aspectos como: relaciones interpersonales, asignación de trabajo y participación en la toma de decisiones, frente a esto es posible afirmar que los directores inciden en la satisfacción o insatisfacción de sus colaboradores por su labor.

En investigaciones recientes se ha demostrado que

...frente a las limitaciones que tienen algunos directivos de centros educativos para motivar a su gente, estos terminan realizando actividades propias de modelos paternalistas de dirección que, si bien pueden incidir en mantener un ambiente agradable, podría a su vez

desembocar en un clima facilista. (Castaño y Calderón 2013, p. 9)

Lo cual puede afectar la percepción de satisfacción. También se ha encontrado que “los directivos docentes de Manizales tienen baja formación en aspectos relacionados con la Dirección de las Instituciones Educativas (I.E), en tal sentido aplican lineamientos estatales, sin ser conscientes de las perspectivas administrativas que están presentes en dichas actuaciones” (Ramírez, 2012, p.155), esta carencia de formación conduce en muchos casos al desconocimiento de una mejor manera de gerenciar la institución educativa impidiendo así una dirección eficaz, la cual genera en muchos casos un impacto negativo en el logro del estudiante, y en la satisfacción laboral del docente (Cerit, 2009).

Frente a lo anterior, Hariri et al. (2012) demostraron que los estilos de dirección tienen una alta relación con la satisfacción laboral docente, sin embargo, existe poca evidencia empírica que relacione los estilos de dirección de directivos docentes y la satisfacción laboral docente en centros de educación media, lo cual reviste de novedad la presente investigación, que tiene como objetivo principal identificar las relaciones entre los estilos de dirección y la satisfacción laboral del profesional docente.

Para alcanzar el presente objetivo se validó un modelo de análisis de satisfacción laboral propuesto por Anaya y Suárez, (2006, 2007, 2010), y un modelo de análisis de estilos de dirección propuesto por Sánchez (2009). El muestreo de las instituciones educativas se realizó por conveniencia, de acuerdo con el interés manifiesto de estas por participar en el estudio, mientras que el muestreo de los docentes participantes se realizó de forma aleatoria simple. Posterior a la validación de las escalas, se realizó un modelo de regresión OLS con el fin de identificar el nivel de causalidad de los estilos de dirección en la satisfacción laboral. Como principal resultado se encuentra el impacto positivo y altamente significativo por parte de los estilos de dirección en la satisfacción laboral.

1.1. Descripción del problema objeto de estudio

En Colombia las estadísticas revelan que el 76% de los trabajadores no están satisfechos con su empleo, siendo la remuneración la categoría que genera el mayor nivel de insatisfacción (Larraz, 2014). A esta realidad comentada comúnmente en los diarios de circulación nacional, no escapan los docentes, quienes día a día se encuentran más insatisfechos con su trabajo (Díaz-Granados, 1999). Esta situación en el contexto de las instituciones educativas, se ha asociado generalmente a aspectos como políticas públicas en materia salarial, número de estudiantes por aula, entre otras, sin embargo, poco se ha estudiado sobre el papel positivo y/o negativo que juegan los directores de los centros educativos, que como se ha demostrado en diferentes investigaciones, en muchos casos carecen de formación y habilidades para dirigir adecuadamente dichos centros.

Teniendo en cuenta que las características de dirección, generan impactos en la realidad diaria de los docentes como en las relaciones interpersonales, la asignación de trabajo, abusos de autoridad y participación de éstos, se puede afirmar que los directores inciden en la satisfacción y/o insatisfacción por su labor. Esto se sustenta en otras investigaciones en las que se ha demostrado que

[...] frente a las limitaciones que tienen algunos rectores para motivar a su gente, estos terminan realizando actividades propias de modelos paternalistas de dirección que si bien puede incidir en mantener un ambiente agradable, podría a su vez desembocar en un clima facilista. (Castaño y Calderón, 2013, p. 9)

Lo cual genera insatisfacción en los docentes. Igualmente, en otro estudio se afirma que “en ocasiones los Directivos Docentes no tienen formación en aspectos relacionados con la Dirección de las Instituciones Educativas (I.E), en tal sentido aplican lineamientos estatales, sin ser conscientes de las perspectivas administrativas que están presentes en dichas actuaciones” (Ramírez, 2012, p.155), esta carencia de formación conduce en muchos casos al desconocimiento de una mejor manera de gerenciar la institución educativa impidiendo así una dirección eficaz, la cual genera un alto impacto en el logro del estudiante, y el éxito escolar, debido a que estos “involucran a los docentes en la toma de decisiones y generan satisfacción (Cerit 2009). Dado lo anterior, se evidencia necesidad de estudiar el fenómeno

directivo en este contexto.

1.2. La incidencia de los estilos de dirección en la satisfacción laboral

Para Venegas (2002, p. 125), "Un estilo de dirección en educación puede entenderse como una forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección". El estilo de dirección no es algo estático, ni definido unívocamente, sino por el contrario, varía en la medida de la madurez del directivo, quien no se casa con uno solo, sino que maneja una mezcla de varios según las necesidades de la organización, lo que refuerza Venegas (2002, p.126), "los estilos de dirección se han concebido de acuerdo con las distintas teorías o corrientes del pensamiento administrativo", bajo las cuales Sánchez (2008) realiza una breve revisión siguiendo los estudios de House, Wright & Aditya (1997), Castro y Fernández (2006), reconociendo cuatro perspectivas de estudio. La primera es la perspectiva de rasgos bajo la cual se determinan las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo (Kahn & Katz, 1953), la segunda es la perspectiva del comportamiento bajo el cual se explican los estilos directivos de los líderes (Bass & Avolio, 1994), la tercera perspectiva es la contingencial bajo la cual se definen modelos situacionales para comprender el desempeño del líder (Hersey & Blanchard, 1982), por último, la perspectiva relacional bajo la cual se explican las relaciones entre directivos y subordinados (Graen & Uhl-Bien, 1995). De acuerdo con lo anterior, el presente estudio seguirá la perspectiva teórica comportamental que explica los estilos directivos de los líderes, la cual es para Griffin, Neal & Parker (2007), una condición adaptativa del ambiente que puede variar hacia la eficiencia de la tarea o la proactividad.

Bajo esta perspectiva, el estudio se desarrolló analizando dos énfasis (tareas y personas) que enmarcan de acuerdo con distintos autores (tabla 1) cualquier estilo en particular: un estilo situado en las personas –condiciones de empoderamiento- y otro situado en las tareas –condiciones de dirección y subordinación-, el primero se caracteriza por compartir el poder con los empleados, proporcionando responsabilidad y autoridad para tomar decisiones (Hollander, 2009), este en el común de los casos se entiende como un proceso de delegación y facultamiento que permite al colaborador empoderarse de las tareas por dirigir a los empleados hacia el autocontrol, la autonomía y el empoderamiento (Hollander, 2009; Zhang & Bartol, 2010; Martin, Liao & Campbell, 2013), por lo cual se genera un estilo de dirección que propende por la autonomía. Mientras que el segundo se caracteriza por establecer un estilo hacia objetivos claros, define la forma como los subordinados seguirán las tareas, desarrolla continuamente procesos de retroalimentación y favorece la formalización de las tareas y funciones.

Para autores como Hersey et al. (1998) y Vroom & Jago (1988) este estilo directivo es el más común en las organizaciones, teniendo en cuenta que todo directivo debe buscar direccionar la organización hacia el alcance de los objetivos (Martin et al., 2013).

Tabla 1

Estilos de dirección según su énfasis en Tareas y Personas

	Tareas	Personas	Lewin y Lippitt (1938)	McGregor (1960)	Blake & Mouton (1962) Grid Gerencial	Rensis Likert (1969)	Sánchez (2009)
1	Alto	Bajo	Estilo autocrático	Estilo de dirección X	Estilo produzca o falezca	Estilo autoritario - explotador	Estilo tecnicista
2	Alto	Medio	X	X	X	Estilo autoritario benevolente	
3	Alto	Alto	Estilo democrático	Estilo de dirección Y	Estilo dirección en equipo	Estilo participativo	Estilo sinérgico
4	Bajo	Alto	X	X	Estilo club campestre	X	Estilo sociable
5	Bajo	Bajo	Estilo laissez faire	X	Estilo dirección empobrecida	X	Estilo indiferente
6	Bajo	Medio	X	X	X	X	
7	Medio	Alto	X	X	X	X	
8	Medio	Bajo	X	X	X	X	
9	Medio	Medio	X	X	Estilo dirección a mitad de camino	Estilo consultivo	

Fuente: Elaboración propia

Es de resaltar que ambos tipos de estilos de dirección pueden incidir en la satisfacción laboral, la cual es entendida como la comparación entre el trabajo real y las expectativas que el trabajador se había generado (Sánchez-Sellero et al., 2014) o como el grado de conformidad del colaborador frente al trabajo (George & Jones, 1999). Esto lleva a identificar diferentes aspectos que confluyen a estar satisfecho con la labor bien sean de tipo organizacional, funcional o individual (Sánchez-Sellero et al., 2014); en el presente estudio se definen cinco aspectos que condicionan la satisfacción laboral por parte del individuo e integran los tres aspectos anteriores.

El primero de estos se relaciona con la remuneración salarial que reciben los colaboradores, la cual diferentes autores la reconocen como una condición de alto grado satisfactor (Petrescu & Simmons, 2008; Singh & Loncar, 2010); el segundo se refiere a las condiciones de vida que otorga el empleo, entendiéndose esta como el goce y disfrute de condiciones de seguridad y afiliación; la tercera se refiere a la promoción en la organización, la cual se entiende como el proceso de desarrollo y autoformación laboral que permite alcanzar la autorrealización desde el trabajo; el cuarto aspecto es el reconocimiento por la labor desempeñada, el cual se entiende como la capacidad de los colaboradores por valorar y apreciar el trabajo del compañero; por último se encuentra el diseño del puesto de trabajo donde se asocian condiciones del contrato, la jornada laboral y tareas.

Frente a lo anterior, diferentes estudios permiten establecer la posibilidad de que exista influencia de los estilos de dirección en la satisfacción laboral, Pérez & Azzollini (2013) plantean que existe cierto problema en encontrar causalidad o relaciones entre el liderazgo y la satisfacción laboral debido a la dificultad de explicar y medir todas las variables intervinientes y agregan que no obstante, la influencia de los jefes sobre los resultados organizacionales como la satisfacción con el trabajo ha demostrado ser significativa, pero esta relación debe atender a necesidades temporales, lo cual lleva a que se evalúe constantemente qué estilo es el más eficaz para cada situación específica (Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2007, p.52), esto lleva a proponer el siguiente modelo de contrastación.

Figura 1
Modelo de contrastación



Fuente: Elaboración propia.

El modelo anterior refleja los postulados de Bono, Foldes & Muros (2007), quienes encontraron una asociación significativa entre liderazgo transformacional y satisfacción, lo cual corroboran Cuadra-Peralta & Veloso-Blesio (2010), quienes evidencian la existencia de una relación significativa entre la satisfacción laboral y el liderazgo, la cual aumenta cuando la supervisión es continua, y disminuye cuando la supervisión es esporádica. Otros autores encontraron que un estilo de empoderamiento genera una buena relación con los colaboradores, puede reducir el estrés y mejorar el bienestar de los empleados (Bass, 1990; Yukl, 1994).

A partir de los hallazgos de los autores mencionados se formulan la siguiente hipótesis de investigación:

H1: los estilos de dirección tienen una incidencia positiva y significativa en la satisfacción laboral docente.

2. Metodología

2.1. Población y muestra

El presente estudio se desarrolló en instituciones de educación media de la ciudad de Manizales, Colombia, donde se localiza una población de 42 instituciones educativas oficiales compuesta por 932 docentes de básica secundaria y media. A partir de esta población se obtuvo una muestra de 18 instituciones educativas compuesta por 230 docentes. El muestreo de las instituciones educativas se realizó por conveniencia, teniendo en cuenta que la selección de estas se dio bajo su interés manifiesto de participar, a partir de esto se obtuvo una cobertura del 43% de las organizaciones cifra que es acorde a nivel muestral con otros estudios (Valle et al., 1999; Huselid, 1995; Jerez, 2001; Calderón, 2006). Luego del interés manifiesto de las instituciones, se desarrolló un muestreo aleatorio simple bajo un nivel de confianza del 95%, con el cual se identificó una muestra de 230 docentes para el total de la población (N=932). En la tabla 2 se realiza descripción de la muestra de estudio.

Tabla 2
Caracterización de la muestra estudiada

CONDICIONES SOCIOLABORALES	Porcentaje (%)

EDAD	20 -35 años	18.7%
	36 – 50 años	33.9%
	Más de 50 años	47.4%
	Total	100%
GÉNERO	Masculino	43.0%
	Femenino	57.0%
	Total	100%
DECRETO CONTRATACIÓN	Decreto 2277	60.9%
	Decreto 1278	32.1%
	Provisionales	7.0%
	Total	100%
EXPERIENCIA DOCENTE	1 - 10 años	26.1%
	11 – 20 años	19.1%
	Más de 20 años	54.8%
	Total	100%
NIVEL DE ENSEÑANZA	Primaria	17.8%
	Secundaria	82.2%
	Total	100%

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación.

2.2. Instrumentos de recopilación de información.

Para el estudio se diseñaron dos cuestionarios, uno de estos identifica los estilos de dirección partiendo del modelo propuesto por Sánchez (2009) que reúne elementos de los estilos directivos planteados por Fayol (1986), McGregor (1994), Blake & Mouton (2003), Hersey et. al. (1998). El otro identifica los determinantes de la satisfacción laboral partiendo del modelo de Escala de Satisfacción Laboral - Versión para Profesores desarrollado por Anaya & Suárez (2006, 2007, 2010). Es de resaltar que cada uno de estos quedó compuesto por 25 ítems.

2.3. Confiabilidad de los instrumentos.

Aunque los instrumentos que se emplearon en la investigación fueron adaptados de estudios anteriores, se hizo necesario identificar la validez y confiabilidad del instrumento utilizado, inicialmente se identificó la consistencia interna a través del *alpha de cronbach* [3] (Nunally,

1978), por medio del cual se establece la estructuración de las dimensiones propuestas para analizar los estilos de dirección y la satisfacción laboral. Acto seguido, se identificó la validez, analizándose la validez convergente [5] y la validez discriminante [6], evidenciando una estructura discriminante y convergente en los constructos de ambas categorías de estudio.

Tabla 3
Dimensiones y atributos de los instrumentos de captura de información.

DOMINIO	DIMENSIONES	Alpha (α)	Correlación media (ρ)
ESTILOS DE DIRECCIÓN	Tareas	.861	.634
	Personas	.917	.720
SATISFACCIÓN LABORAL	Diseño del puesto de trabajo	.553	.384
	Condiciones de vida asociadas al trabajo	.836	.716
	Promoción	.784	.374
	Reconocimiento	.641	.679
	Remuneración	.778	.662

Fuente: Elaboración propia con base en Sánchez (2009) y Anaya & Suárez (2006, 2007, 2010).

2.4. Métodos de contrastación de la hipótesis.

Para el análisis de información se realizaron seis análisis de regresión jerárquica con el fin de identificar los cambios en las variables de cada una de las variables dependientes bajo la interacción de las variables independientes. Cada análisis de regresión presenta cuatro modelos de análisis, el primero presenta las variables de control, el segundo presenta la variable independiente tareas, el tercero presenta la variable independiente personas y el cuarto presenta la interacción de ambas variables independientes frente a las variables dependientes. Para su análisis se reportan los betas, el R², el ajuste del R², y el nivel de significancia para cada modelo.

Adicionalmente, se realizaron las pruebas de bondad de ajuste (Gujarati, 2004) con el fin de corroborar la existencia de normalidad de los términos del error (gráfico de probabilidad de normalidad, test Jarque Bera e Histograma de Residuos), la inexistencia de multicolinealidad de las variables predictoras (matriz de correlaciones de variables independientes) y la existencia de homocedasticidad de la varianza de las observaciones (test de White).

3. Resultados

Para determinar la influencia de los estilos de dirección de los rectores de las instituciones educativas oficiales de básica secundaria y media de la ciudad de Manizales en la satisfacción laboral de los docentes, se realizaron seis modelos de regresión lineal usando para la variable estilo de dirección, las dos dimensiones estudiadas (el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas) y para la variable satisfacción laboral las cinco dimensiones estudiadas (diseño del puesto de trabajo, condiciones de vida, promoción, salario, reconocimiento) más la dimensión integrada.

El primer análisis de regresión presenta el impacto de los estilos de dirección en el diseño del puesto de trabajo, específicamente se evidencia un impacto positivo y altamente significativo de los estilos de dirección centrados en las tareas y en las personas (p

value \leq ,001); adicionalmente, se evidencia un mayor nivel de determinación de los estilos de dirección sobre el diseño del puesto de trabajo cuando ambos interactúan en el modelo (ver tabla 4).

Tabla 4
Influencia de los estilos de dirección en el diseño del puesto de trabajo

VARIABLES	MODELO 1											
	β	Z	sig.	B	Z	sig.	B	Z	sig.	β	Z	sig.
<i>Var. Control</i>												
Experiencia docente	0,015	0,243		0,012	0,184		0,01	0,166		0,009	0,143	
Edad docente	-0,015	-0,206		-0,013	-0,171		-0,014	-0,192		-0,012	-0,17	
<i>Var. Independientes</i>												
Tareas				2,88	0,326	***				0,213	0,241	***
Personas							0,371	0,33	***	0,274	0,244	***
F	1,469			10,101			10,061			11,375		
R2	0,013			0,118	***		0,118	***		0,168	***	
R2 ajustado	0,004			0,107			0,106			0,153		

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación.

El segundo análisis de regresión presenta el impacto de los estilos de dirección en las condiciones de vida asociadas al trabajo, específicamente se evidencia un impacto positivo y altamente significativo de los estilos de dirección centrados en las tareas y en las personas (p value \leq ,01). Además, se evidencia un mayor nivel de determinación de los estilos de dirección sobre las condiciones de vida asociadas al trabajo cuando ambos interactúan en el modelo (ver tabla 5).

Tabla 5
Influencia de los estilos de dirección en las condiciones de vida asociadas al trabajo

VARIABLES	MODELO 2											
	β	Z	sig.	β	Z	sig.	B	Z	sig.	β	Z	sig.
<i>Var. Control</i>												
Experiencia docente	0,013	0,173		0,011	0,141		0,006	0,084		0,006	0,079	
Edad docente	-0,005	-0,061		-0,004	-0,042		-0,004	-0,045		-0,004	-0,04	

<i>Var. Independientes</i>												
Tareas				0,189	0,179	**				0,054	0,051	***
Personas							0,516	0,384	***	0,491	0,365	***
F	1,717			3,68			13,981			10,62		
R2	0,015			0,047		*	0,157		***	0,159		***
R2 ajustado	0,006			0,034			0,145			0,144		

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación.

El tercer análisis de regresión presenta el impacto de los estilos de dirección en la promoción, específicamente se evidencia un impacto positivo y altamente significativo de los estilos de dirección centrados en las tareas y en las personas ($p \text{ value} \leq ,01$), también se evidencia un mayor nivel de determinación de los estilos de dirección sobre la promoción cuando ambos interactúan en el modelo, adicionalmente se evidencia que los estilos de dirección presentan un mayor nivel de varianza explicada frente a esta categoría en comparación a las demás (ver tabla 6).

Tabla 6
Influencia de los estilos de dirección en la promoción

VARIABLES	MODELO 3											
	β	Z	sig.	B	Z	sig.	β	Z	sig.	β	Z	sig.
<i>Var. Control</i>												
Experiencia docente	0,024	0,312		0,015	0,19		0,015	0,196		0,011	0,141	
Edad docente	-0,02	-0,216		-0,013	-0,143		-0,018	-0,195		-0,013	-0,142	
<i>Var. Independientes</i>												
Tareas				0,738	0,677	**				0,627	0,575	***
Personas							0,691	0,498	***	0,404	0,292	***
F	2,872			69,046			26,977			68,715		
R2	0,025			0,478		***	0,264		***	0,55		***
R2 ajustado	0,016			0,471			0,254			0,542		

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación.

El cuarto análisis de regresión presenta el impacto de los estilos de dirección en el reconocimiento, específicamente se evidencia un impacto positivo y altamente significativo de los estilos de dirección centrados en las tareas y en las personas ($p \text{ value} \leq ,01$), también

Tareas				0,114	0,106					-0,215	-0,2	***
Personas							1,102	0,803	***	1,2	0,874	***
F	4,575			3,949			145,239			126,94		
R2	0,039	*		0,05	***		0,658	***		0,693	***	
R2 ajustado	0,03			0,037			0,654			0,687		

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación.

Por último, el sexto análisis de regresión presenta el impacto de los estilos de dirección en la satisfacción laboral, específicamente se evidencia un impacto positivo y altamente significativo de los estilos de dirección centrados en las tareas y en las personas ($p \text{ value} \leq 0,01$), también se evidencia un mayor nivel de determinación de los estilos de dirección sobre la satisfacción laboral cuando ambos interactúan en el modelo y adicionalmente se evidencia que los estilos de dirección presentan un mayor nivel de varianza explicada frente a esta categoría en comparación a las anteriores (ver tabla 9).

Tabla 9
Influencia de los estilos de dirección en la satisfacción laboral

VARIABLES	MODELO 6											
	β	Z	sig.	β	Z	sig.	β	Z	sig.	β	Z	sig.
<i>Var. Control</i>												
Experiencia docente	0,079	0,334		0,059	0,249		0,034	0,144		0,029	0,123	
Edad docente	-0,046	-0,167		-0,032	-0,116		-0,037	-0,132		-0,031	-0,113	
<i>Var. Independientes</i>												
Tareas				1,58	0,473					0,713	0,213	***
Personas							3,481	0,819	***	3,155	0,742	***
F	4,812			0,2672			164,506			148,56		
R2	0,041	**		0,262	***		0,686	***		0,725	***	
R2 ajustado	0,032			0,252			0,682			0,72		

Fuente: Elaboración propia, resultados de investigación.

Todo lo anterior permite confirmar la hipótesis propuesta los estilos de dirección tienen una incidencia positiva y significativa en la satisfacción laboral docente. Esto demuestra que los estilos de dirección impactan en las percepciones de los subordinados Jung & Avolio (2000), en cuanto a la satisfacción con su remuneración, tiempo libre, amor a la profesión, realización personal, atención adecuada a la familia, etc. Esto toma gran importancia cuando

se tiene en cuenta que

un profesor laboralmente satisfecho es un profesor más motivado hacia la consecución de los objetivos educativos con sus alumnos, más dispuesto a la innovación educativa y a la experimentación de metodologías y recursos didácticos más eficientes en pro de esos objetivos, más comprometido con su trabajo y más dispuesto a su propio perfeccionamiento. Todo ello, evidentemente, contribuye de una forma importante a la calidad de la educación. (Anaya & Suárez, 2010, p.2)

Es de resaltar que un maestro que no está satisfecho con su trabajo, no solo arruina al niño hoy, sino también su futuro. "Si los profesores son satisfechos con su trabajo, se puede iniciar un largo camino para elevar el nivel de la educación" (Ohri, 2013, p.1). Algunos autores señalan que la relación entre la "satisfacción laboral y el desempeño es clara y directa, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño" (Rodríguez et al., 2008, p.3).

3.1. Análisis y discusión de los hallazgos.

En este estudio se analizó la influencia de los estilos de dirección en la satisfacción laboral de una muestra de docentes oficiales del sector urbano de Manizales; en la revisión teórica se encontró que la literatura sobre los estilos de dirección a diferencia de la de estilos de liderazgo no es muy amplia y que en muchos casos los autores tienden a mezclar indiferentemente los unos con los otros, esta mezcla de conceptos es común en muchos términos de la administración y hace que se genere confusión en el planteamiento de teorías y en el desarrollo de estudios empíricos.

Lo anterior creó la necesidad de proponer un modelo para la medición de los estilos de dirección para los rectores del sector oficial, pues los pocos que se habían dedicado con claridad a hablar de estilos de dirección McGregor (1994) Likert y Lasierra (1969), Lewin & Lippitt (1938), Blake & Mouton (2003), lo hicieron hace varias décadas y en la actualidad no se ajustan a las características de los estilos de los directores, debido a que en la mayoría de los casos se limitan a dividir los estilos en los autocráticos, democráticos y laissez faire, como si un solo factor pudiera marcar el estilo de un director.

En el mejor de los casos, Blake & Mouton (2003) y Goleman (2000) proponen más estilos, especialmente los primeros con la Grid gerencial, según la cual, para plantear el estilo de dirección se debe tener en cuenta el énfasis en las tareas y el énfasis en las personas, presentando así cinco estilos más integrales. Tomando como base la grid gerencial, el colombiano Sánchez (2009), propone un modelo para medir los estilos de dirección y liderazgo. El cual fue la base para el modelo propuesto en esta investigación, por su claridad teórica, actualidad y adaptación al contexto colombiano.

En cuanto a la satisfacción laboral existen múltiples instrumentos para su medición, entre ellos Job in General Scale (Ironson & Smith, 1989), Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale (Camman, Fishman, Jenkins & Klesh, 1979), Job Satisfaction Survey (Spector, 1997), Minnesota Satisfaction Questionnaire (Belkelman, 2004), Job Diagnostic Survey (Balzer & Smith, 1990), Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham, 1974), sin embargo, para la investigación se adaptó La Escala de Satisfacción Laboral-Versión para Profesores (ESL-VP) de Anaya & Suárez (2007), dicha adaptación consistió en ajustes de términos que para el caso colombiano se expresan de manera diferente a los españoles.

De otra parte, el estudio demostró que los estilos de dirección influyen en la satisfacción laboral en un 72% confirmando lo planteado en el año 2001 por la consultora en recursos humanos "Hay Group" que encontró que este tiene un 70% de impacto en la satisfacción de los empleados (Martínez, 2007), siendo superior a lo también encontrado por Foong (2001) y McNeese-Smith (1997) citados por Cuadra-Peralta & Veloso-Belsio (2007, p.52) quienes encontraron que este explicaba el 29% de la satisfacción y posteriormente, Cuadra-Peralta & Veloso-Belsio (2010) que encontraron que el estilo explica el 46% de la varianza de la satisfacción.

Por otro lado, también se comprueba lo planteado por Ramos et al. (2002), quienes encontraron que los estilos con alto énfasis en las tareas que logran ser vistos por los

trabajadores de forma positiva (es decir de alto énfasis en las tareas y simultáneamente alto énfasis en las personas) elevan la satisfacción laboral, del mismo modo esto permite concluir que los estilos con bajo énfasis en las tareas y las personas generan menor satisfacción laboral comprobando lo encontrado por Chen & Baron (2006) y Cuadra-Peralta & Veloso-Besio (2007) que el estilo Laissez Faire estudiado por Blake & Mouton (2003), Likert & Lasierra (1969), Lewin & Lippitt (1938) como de bajo énfasis en las tareas y las personas, genera menor satisfacción.

4. Conclusiones

Identificar los determinantes de la satisfacción laboral en los colaboradores se ha convertido en un tema de gran importancia para la administración y la psicología organizacional, toda vez que las condiciones de los empleados determinan los rendimientos organizacionales. Específicamente, el estudio permitió identificar que los estilos de dirección influyen en la satisfacción laboral de los docentes, por lo cual se hace necesario que los dirigentes tengan presentes habilidades directivas y capacidades de liderazgo y gestión.

El análisis de los estilos de dirección se desarrolló desde planteamientos tradicionales que aún cobran vigencia, reconociéndose que la decisión de un director estará enfocada en fortalecer las relaciones con sus colaboradores y el ambiente de trabajo y/o incidir directamente en los resultados organizacionales desde la eficiencia. Ambas condiciones pueden desarrollarse en conjunto cuando la organización está en manos de un buen dirigente o por el contrario se puede originar un pésimo ambiente de trabajo y no alcanzar las metas cuando este no tiene habilidades.

Un aspecto que se evidencia de los análisis propuestos es que los estilos de dirección influyen en menor medida en satisfactores asociados al diseño del puesto de trabajo y condiciones de vida asociadas al trabajo, esto puede entenderse a que existen otros factores con mayor capacidad explicativa como el ambiente físico del trabajo y condiciones extra laborales.

De otra parte, se evidencia una alta influencia de los estilos de dirección en los satisfactores como remuneración, promoción y reconocimiento, aspectos que están estrechamente relacionados con las decisiones del director, esto lleva a plantear la necesidad de que todo rector desde su forma de dirigir promueva y reconozca las actividades desempeñadas por sus colaboradores.

En este sentido, los resultados ponen de manifiesto aspectos de suma importancia para la dirección de centros educativos de básica y media, teniendo en cuenta que las estrategias y la forma como se dirige puede mejorar la satisfacción laboral y, por ende, la productividad organizacional. Asimismo, poner en evidencia que un estilo de dirección orientado a las tareas no influye en general en la satisfacción laboral cuando este no interactúa con el estilo de dirección orientado a las personas, obliga a que hoy día los directivos tengan presente que la mejor forma de dirigir su organización es bajo una orientación centrada en las personas y en los resultados.

A partir de los hallazgos surge la necesidad de nuevos estudios, en especial aquéllos relacionados con los estilos de dirección en particular y no por énfasis en las tareas y en las personas, que si bien permiten comprobar la hipótesis contribuiría en la comprensión a mayor profundidad de dicha influencia con la satisfacción laboral.

Referencias bibliográficas

Anaya, D. y Suárez, J. M. (2006). La satisfacción laboral de los profesores en función de la etapa educativa, del género y de la antigüedad profesional. *Revista de investigación educativa*, 24(2), 541-556.

Anaya, D. y Suárez, J. M. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de educación infantil, primaria y secundaria: Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*, (344), 217-243.

Anaya, N. D. y Suárez, R. J. (2010). Evaluación de la satisfacción laboral del profesorado y

- aportaciones a su mejora en orden a calidad de la educación. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía* 21(2), 283-294.
- Balzer, W. K. & Smith, P. C. (1990). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*. Bowling Green, OH.: Bowling Green State University
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Belkelman, S. (2004). Job satisfaction. *CQ Weekly*, 62(40), 2420-2423.
- Blake, R. y Mouton, J. (2003). *La rejilla gerencial: La llave hacia la excelencia del liderazgo*. México D. F.: Trillas
- Bono, J.E., Foldes, H.J. & Muros, J.P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, (92), 1357-1367.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 31(19), 9 – 55.
- Camman, C. , Fishman, M. , Jenkins, D. , Klesh, J. (1979). The Michigan Organizational Assessment Questionnaire . University of Michigan, Ann Arbor.
- Castaño, D. G. A. y Calderón, H. G. (2013). Incidencia de la gestión humana en la calidad de la educación básica y media, caso Departamento de Caldas. *Revista Sotavento*, (20), 48 – 67.
- Castro, A. y Fernández, M. (2006). Teorías implícitas del liderazgo. Estructura factorial y generalizabilidad de una escala de atributos del líder en diferentes grupos. *Boletín de psicología*, (86), 85 – 107.
- Cerit, Y. 2009. The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership* 37, no. 5: 600-23.
- Chen, H. C. & Baron, M. (2006). Nursing directors' leadership styles and faculty members' job satisfaction in Taiwan. *The Journal of nursing education*, 45(10), 404-411.
- Cuadra, A. y Veloso, B. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum*, 22(2), 40-56.
- Cuadra-Peralta, A. y Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Díaz-Granados, F. I. (1999). La salud mental del docente como mediación del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Psicología desde el Caribe: revista del Programa de Psicología de la Universidad del Norte*, (2), 24-38.
- Fayol, H. (1986). *Administración industrial y general*. Barcelona: Ediciones Orbis.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison-Wesley.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-93.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent context. *Academy of management journal*, (50), 327 – 347.
- Gujarati, D. (2004) *Econometría*. Cuarta edición, México, McGraw-Hill.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Office of naval research manpower administration, Technical Report No. 4, Department of Administrative Sciences,

Yale University.

Hariri, H., Monypenny, R. & Prideaux, M. (2012). Principalship in an Indonesian school context: can principal decision-making styles significantly predict teacher job satisfaction? *School Leadership & Management*, 32(5), 453-471.

Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall.

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, S. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México: Prentice-Hall.

Hollander, E. P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York: Routledge.

House, R. J., Wright, N. S. & Aditya, R. N. (1997). Cross – cultural research on organizational leadership: a critical analysis and a proposed theory. In Earley, P. C. & Erez, M. (Eds.) *New perspectives in international industrial organizational psychology* (pp. 535 – 625). San Francisco: New Lexington.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Ironson, G. H. & Smith, P. C. (1989). Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 193-200.

Jerez, P. (2001). La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: Incidencia e implicaciones. (Tesis doctoral no publicada). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Almería, Almería (España).

Jung, D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.

Kahn, R.L. & Katz, D. (1953). Leadership practices in relation to productivity and morale. In Cartwright D. & Zander A. (Eds.) *Group dynamics*. New York: Harper & Row.

Larraz, I (12 de Octubre de 2014,). Informe sobre satisfacción laboral. El tiempo. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/informe-sobre-satisfaccion-laboral-/14674698>

Lewin, K. & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3/4), 292-300.

Likert, R. y Lasierra, A.G. (1969). *El factor humano en la empresa: su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto.

Martin, S., Liao, H. & Campbell, E. M. (2013). Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of management journal*, 56(5), 1372 – 1395.

Martínez, N. M. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (52), 75-101.

McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. México D. F.: McGraw-Hill.

Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Ohri, N. (2013). A study of teacher effectiveness and job satisfaction of secondary school teachers. *Indian Streams Research Journal*, 3(10), 1 - 4.

Pérez V, P. S. & Azzollini, S. (2013). Liderazgo, equipos y grupos de trabajo: su relación con la satisfacción laboral. *Revista de Psicología*, 31(1), 151-169.

Petrescu, A. I. & Simmons, R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International journal of manpower*, 29(7), 651 – 667.

Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 9(1), 3-33.

Ramírez, C. A. (2012). La gestión educativa en la educación básica y media oficial de

Manizales: un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales. (Tesis de maestría no publicada). Facultad de Administración de empresas, Universidad Nacional de Colombia-Sede Manizales.

Ramos S, L. & Esnil, E. (2002). Negative supervisory events: Effects on supervision and supervisory alliance. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33(2): 197-202.

Rodríguez, A. A., Retamal, M. P., Lizana, J. N. y Cornejo, F. A. (2008). *Clima y satisfacción como predictores del desempeño: evaluación en una empresa pública chilena (CEPA)*. Recuperado de: http://www.cepa.otalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf, 1 de marzo de 2016.

Sánchez, M. I. D. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Revista Pensamiento & Gestión*, (25), 1-39.

Sánchez, M. I. D. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo en las organizaciones: propuesta de un modelo para su caracterización y análisis*. Cali: Editorial Universidad del Valle.

Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M. y Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de satisfacción laboral en España. *Revista de administração de empresas*, 54(5), 537 – 547.

Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Industrial relations*, 65(3), 470 – 490.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: Sage.

Valle, R., Martin, F., Romero, P. & Dolan, S. (1999). ¿Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent? *Journal Organization Behavior*, 21(3), 283-287.

Venegas, P. (2002). *Los estilos de dirección en la administración educativa*. San José de Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.

Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The leadership: managing participation in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

1. Administrador de Empresas (Universidad Nacional de Colombia), Especialista en Gerencia Educativa (Universidad Católica de Manizales) Magister en Administración (Universidad de Nacional de Colombia) Miembro del grupo de investigación Educación y Formación de Educadores (EFE) Categoría A Colciencias, Universidad Católica de Manizales, docente de la Facultad de Educación de la Universidad Católica de Manizales, Colombia. Correo electrónico perazo@ucm.edu.co; paerazom@unal.edu.co

2. Candidata a doctor en Dirección de Empresas, Magister en Gerencia del Talento Humano, Administradora de empresas, Investigadora Senior Colciencias, profesora asociada, Coordinadora grupo de investigación Administración y Gerencia del Talento Humano Categoría A1 Colciencias, Universidad de Manizales, profesora asociada Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Orcid: 0000-0002-6366-4301. Índice H5: 10. Correo electrónico: calvarez@umanizales.edu.co; cmalvarezg@unal.edu.co

3. Administrador de Empresas (Universidad Nacional de Colombia), Magister en Economía (Universidad de Manizales. Investigador Asociado Colciencias. Actualmente es Líder del Grupo de Investigación en Economía Internacional, Investigador del Observatorio del Mercado de Trabajo de Caldas y docente de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de Manizales, Colombia. Correo electrónico: hserna@umanizales.edu.co

4. El *alpha cronbach* se utilizó para evaluar los instrumentos y las dimensiones propuestas para medir los estilos de dirección y la satisfacción laboral. Resultado que es acorde con el valor teórico ($\alpha > 0.7$) excepto en dos dimensiones propuestas.

5. Se identificaron las correlaciones entre las dimensiones para cada cuestionario (estilos de dirección y satisfacción laboral) obteniendo como resultado correlaciones significativas ($p \text{ value} < 0.05$) en ambos casos, lo que corrobora la convergencia de las dimensiones para evaluar un mismo constructo.

6. Se compararon las correlaciones entre los ítems de cada dimensión con las correlaciones entre los ítems de otras dimensiones para cada instrumento, lo cual identifica la estructuración de los cuestionarios en dimensiones ($p < 0.30$).