

LA SATISFACCION DE LOS DIRECTIVOS CON SU TRABAJO: SU AUTOESTIMA

JOSE LUIS BERNAL AGUDO

DEPARTAMENTO CIENCIAS DE LA EDUCACION

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

Publicado en *Organización y Gestión*. 1999

Abundan las investigaciones que se preocupan de la satisfacción en el trabajo de los profesores o del stress de éstos mismos, tanto en el ámbito español como en otros países. Sin embargo, es reconocido por todos que existen muy pocas investigaciones que traten específicamente el tema de la satisfacción en el trabajo de los directivos de los centros. Parece ser que por tener un cargo directivo implícitamente deben estar satisfechos en y de su trabajo profesional, así como no están expuestos a situaciones de stress, ansiedad o depresión. Así, son muy escasas las investigaciones o trabajos que traten aunque sea de soslayo este tema en nuestro país, y, asimismo, en el ámbito europeo o anglosajón. David Mercer¹ o Richard J. Riding², por hacer referencia a algunos autores del ámbito anglosajón que han trabajado estos temas a mi manera de ver de modo muy serio e interesante, insisten en sus artículos en esta idea, resaltando que es un área de investigación bastante abandonada.

Consideraciones iniciales

Por otra parte, en los resultados y metodologías de las investigaciones realizadas hasta este momento se observan confusiones y contradicciones. En muchas ocasiones se confunden cuestiones conceptuales, ya que la conceptualización del término stress, por ejemplo, no queda claro, utilizándose con una falta alarmante de uniformidad. se pueden ver también investigaciones en las que se confunden los niveles de stress con las fuentes de stress. la simplificación en temas tan complejos lleva a estas contradicciones. Por poner un ejemplo, Schonfeld³ realiza una seria crítica sobre la vulnerabilidad de estos conceptos analizando el Maslach Burnout Inventory (MBI), que es un instrumento muy utilizado y cuyos items son también usados en otros cuestionarios.

La metodología que se utiliza en la mayoría de los trabajos es predominantemente cuantitativa, con la respuesta a unos cuestionarios desde las percepciones personales e individuales de cada uno en su realidad, realizando las correspondientes correlaciones después de los tratamientos estadísticos, y llegando a

conclusiones generalizables a otras realidades. Ante esto, ya no se trata de una cuestión ideológica o de distintas maneras de acercarse a la realidad, sino que la propia validez de la mayoría de los cuestionarios es claramente cuestionable.⁴ De todos modos, mi posición personal es que esta realidad no se puede comprender adecuadamente desde las posiciones metodológicas que plantea la investigación cuantitativa.

A pesar de estos planteamientos, la mayoría de las investigaciones a las que hago referencia en este artículo se fundamentan en metodologías puramente cuantitativas y en algunas de ellas existen ciertas contradicciones conceptuales. No he tenido otra posibilidad, ya que no hay otras que sirvan de punto de referencia. De todos modos, no se entienda como una contradicción personal, en cuanto he tratado de encontrar aquellos factores comunes a ellas que nos puedan acercar a la realidad de este problema.

Delimitación de conceptos

En este artículo se hará referencia a conceptos como "satisfacción en el trabajo", "stress", "síndrome Burnout", "tensión", y otros que es conveniente delimitar brevemente para saber en el marco en el que nos movemos. Por **satisfacción o insatisfacción en el trabajo** voy a entender la propia percepción que los directores tienen de su trabajo como profesionales de la enseñanza en un centro en el que disponen de un status y de un rol diferente a los demás profesores. Lógicamente, se puede apreciar enseguida que es un factor íntimamente unido a la motivación, el stress, la tensión en el trabajo, las relaciones interpersonales, etc...Son realidades que no se pueden comprender disociadas una de otra y que un investigador debe acercarse a ellas globalmente.

El **stress** tiene diversas consideraciones o formas de entenderlo. Personalmente lo voy a considerar como una reacción del organismo ante la sobrecarga de estímulos. La diferencia entre tensión y stress reside en que la **tensión** es el sentimiento que nota una persona cuando le llega un elevado, pero todavía razonable, volumen de estímulos, y el stress se produce cuando esos estímulos se convierten en una sobrecarga, la persona se siente bombardeado simultáneamente por demasiados estímulos. Siguiendo a Hans Selye, la tensión sería el stress positivo o "eustrés", o sea el estado que cada persona considera adecuado para reaccionar ante los estímulos externos e internos en distintas situaciones de trabajo; y el stress sería lo Selye denomina "distrés" o stress negativo. En este artículo voy a utilizar el término stress para concretar lo que sería el "distrés" o situación negativa en la que se encuentra una persona cuando los estímulos o la realidad que le rodea le supera

totalmente.

El síndrome **Burnout** es una situación descrita por Maslach y Jackson (1981) - Maslach Burnout Inventory (MBI) - que lo concretaron en tres dimensiones: el cansancio emocional, las actitudes de despersonalización hacia profesores y alumnos, y la pérdida de realización personal en el trabajo. Aunque estoy de acuerdo con la crítica de Schonfeld antes ya mencionada hacia este cuestionario, lógicamente debo mencionarlo para concretar todos los conceptos que se ponen sobre la mesa en este artículo. Además voy a hacer mención a investigaciones sobre el Burnout.

Factores que intervienen en la satisfacción en el trabajo

No voy a entrar en la discusión de si los directores están más o menos satisfechos con su trabajo y en su trabajo en nuestros centros educativos, en parte porque no existe una investigación lo suficientemente amplia y específica sobre este tema en nuestro sistema educativo. Existen investigaciones y trabajos en los que se analiza esta situación de una manera más o menos explícita. En una investigación realizada por Jesús Jimenez y José Luis Bernal⁵ trabajamos este aspecto, aunque de modo solapado, llegando a resultados preocupantes en cuanto al nivel de satisfacción de los directores con su trabajo, ya que prácticamente la mitad de los directivos no encuentran satisfacción personal su trabajo. Estos resultados son similares con los de la investigación realizada por los profesores Gairín, Rincón y Romeu⁶, o la de Manuel Alvarez⁷ y otros (1989), así como con los de la Inspección Técnica de Educación de la Comunidad Autónoma Vasca⁸ (1990-91).

En este artículo describiré cuáles son los factores que en diversas investigaciones en España y en el ámbito anglosajón han ido surgiendo como determinantes de la satisfacción en el trabajo de los directivos, analizando aquellos que inciden especialmente en nuestro sistema educativo.

En dos investigaciones alrededor del síndrome de Burnout los resultados son bastante similares. James Sarros (1988)⁹ en un estudio llevado a cabo en Canadá con directores encontró los siguientes factores como elementos que inciden en el Burnout : el trabajo estresante, la sobrecarga en el trabajo, el **deterioro en el status** y insatisfacción personal en las relaciones interpersonales. David Friesen (1986)¹⁰ extendió su investigación también a profesores, de tal manera que trabajó con dos muestras, una de 1.191 profesores de la enseñanza pública y otra de 190 directores y vicedirectores. David Friesen analizó aquellos factores que consideraba predictores de tal síndrome, como son el stress global en el trabajo, la satisfacción en el trabajo,

así como la claridad y aceptación del propio rol en su trabajo. En sus resultados es curioso constatar que la **satisfacción con el status y con el propio trabajo** era un factor determinante del Burnout en sus tres dimensiones, tanto en el cansancio emocional como en las actitudes de despersonalización y la pérdida de realización personal en el trabajo. En esta última investigación ya se reconoce que aspectos como las características del sexo y los años de experiencia son elementos no determinantes en el Burnout, y, como comentaré más tarde, no inciden de modo muy importante en la satisfacción como director.

El mismo David Friesen y otros investigadores¹¹ ya en 1984 en un estudio sobre 410 directores de Alberta (Canadá) insistieron en sus conclusiones en la importancia de factores como el **reconocimiento del status**, la **relación con los profesores** y la responsabilidad y autonomía para la satisfacción de los directores con su trabajo.

Edward Holdaway y Neil Johnson (1990)¹² también encontraron como factores de satisfacción en el trabajo de los directores la **relación o afinidad con los profesores**, además de otros como el estado de ánimo del staff. Adrian Carr (1994) en una de las investigaciones más serias y fundamentadas sobre el tema, a mi manera de ver, ya que plantea una metodología diferente en el acercamiento a esta realidad, insiste en el factor de las relaciones personales como fuente de insatisfacción y stress en los directores.

Según una investigación realizada en Aragón por Emilio Palacián y Fernando Blanco¹³(1993), es curioso constatar que aquellos profesores, tanto de EGB como de Medias, que están satisfechos con su trabajo tienen una percepción más positiva del equipo directivo de su centro, así como plantean unas relaciones entre los distintos miembros de la comunidad escolar mucho más positivas. Asimismo, en enseñanzas medias también es interesante destacar que los profesores que desempeñan cargos directivos muestran una mayor satisfacción en el trabajo que el resto de profesores del mismo nivel.

En cualquier caso, queda claro que las relaciones entre los distintos miembros de una comunidad escolar en cualquier centro es un factor determinante del grado de satisfacción del equipo directivo.

Situaciones como que los **directores de Primaria suelen tener un mayor stress** que los de Secundaria - Savery, L y DetiuK, M (1986)¹⁴ ; Blanco, F. y Palacián, E. (1993) - o que las **actitudes positivas hacia la profesión** están asociadas a mejores resultados y a una mayor satisfacción en el trabajo - Avant, G.

y Miller, J (1992)¹⁵ - son factores que también la mayoría de las investigaciones aceptan y proponen.

Hasta aquí aquellos factores que la mayoría de las investigaciones determinan como esenciales en la satisfacción personal en el trabajo de los directores. Sin embargo, también nos encontramos con otros factores realmente contradictorios. Así, mientras que Heller, H.W y otros (1993)¹⁶ llegaron a la conclusión de que no existe una relación significativa entre el **liderazgo del director y la satisfacción en el trabajo** de los profesores, antes William Shreeve y otros en 1984 habían concluido que aquellos directores que favorecen sistemas de dirección participativos incrementan los niveles de satisfacción de los profesores y, además, mantienen con más facilidad una posición de liderazgo en el centro.

Según una investigación llevada a cabo por Roberto Pascual y otros¹⁷ (1993), aquellos directores que ejercen el liderazgo que ellos llaman transformacional consiguen, con mayor probabilidad que los directores que emplean otros estilos, una mayor satisfacción en el trabajo de los profesores, una mayor eficacia organizativa y una más elevada satisfacción, lo que, lógicamente, repercute en la satisfacción de los propios directores.

Ronald Sparkes y Walter McIntire (1988)¹⁸ investigaron la satisfacción en el trabajo entre 416 directores en escuelas del norte de EEUU y entre sus conclusiones sobresale la idea de que **los directores de pequeñas y medianas escuelas en comunidades de poca población tienen una satisfacción menor en su trabajo** que los de escuelas grandes en amplias comunidades. Sin embargo, en un informe de la Organización Internacional del Trabajo (1993) se destacaban los centros de enseñanza de gran tamaño como los que generaban un mayor stress y falta de satisfacción en el trabajo.

CUADRO 1: factores que favorecen la satisfacción en el trabajo

- | |
|--|
| 4 la relación o afinidad con los profesores, sus relaciones interpersonales satisfactorias |
| 4 un trabajo siempre dentro del dominio mental y físico del directivo. |
| 4 la satisfacción con el status |
| 4 el reconocimiento de su trabajo |
| 4 la responsabilidad y autonomía en su trabajo |

Análisis de los factores que favorecen la satisfacción

Si hacemos un breve análisis de estos factores en relación con la situación actual de los equipos directivos LODE, nos encontramos con unas reflexiones realmente preocupantes. Así, las actitudes positivas hacia el trabajo como directivo o la satisfacción con su status quedan ciertamente cuestionadas en todos aquellos centros en los que el equipo directivo es nombrado directamente por la Administración, ya que, en principio, es un cargo que no solamente no ha deseado, sino que, además, le obligan a desempeñarlo. La proporción de directores que son nombrados " a dedo " por la Administración en el ámbito del territorio MEC va en un ascenso ciertamente preocupante, como se puede apreciar en el cuadro 2°.

Así pues, nos podemos encontrar nada menos que en el 50% de los centros a equipos directivos que, en principio, están condenados a sufrir en su trabajo, a no encontrar una satisfacción que les impida llegar a un stress preocupante y les posibilite lograr un funcionamiento óptimo del centro que dirigen. Falta esa actitud positiva hacia el rol que van a desempeñar.

Cuadro 2°¹⁹. Elección de directores en los centros públicos. 1988-1993.

Nivel	Órgano	CURSO				
		1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93
EGB	C.E.	53'00%	25'97%	24'33%	45'71%	32'17%
	Admin.	47'00%	74'03%	75'67%	54'29%	67'83%
BUP	C.E.	62'00%	44'44%	43'56%	49'65%	47'35%
	Admin.	38'00%	53'56%	56'44%	50'35%	52'65%
F.P.	C.E.	68'00%	42'75%	38'01%	67'31%	52'00%
	Admin.	32'00%	57'25%	61'99%	32'69%	48'00%

Las relaciones interpersonales constituyen otro factor muy importante para llegar a obtener una satisfacción con su trabajo. En estos momentos nos encontramos en un momento crucial y difícil, en el que el pesimismo se adueña del profesorado por diversas razones, que no vamos a entrar ahora, tanto en Primaria como en Secundaria. Los equipos directivos encuentran grandes dificultades para que el profesorado se implique y participe de las diversas dinámicas que se generan en un centro. Esto ocasiona que las relaciones personales se deterioren con todas las implicaciones que eso lleva consigo, constituyendo otro factor que cuestiona la

posible satisfacción de los directivos con su trabajo.

El disponer de autonomía y responsabilidad en su trabajo es algo que la LODE le posibilita. Otra cuestión es la formación recibida para disponer de un dominio de su trabajo, para lo que necesita de unas estrategias y técnicas que necesita conocer suficientemente, y que actualmente en el ámbito del territorio MEC los cursos del propio Ministerio no le puede ofrecer por la propia estructura de estos cursos.

Finalmente, podemos afirmar que otros factores como los complementos económicos, sexo, antigüedad en el cargo, liderazgo, etc.. , que en muchas ocasiones se plantean como esenciales, no quedan suficientemente contrastados en las investigaciones como para poder afirmar que son factores determinantes en la consecución de un alto nivel de satisfacción en el trabajo para los directivos. Estos factores, que entrarían en los denominados higiénicos por Herzberg o existenciales por Alderfer, se consideran importantes en cuanto que su ausencia ocasiona problemas o desmotiva en relación al trabajo, pero no son los que producen realmente autoestima y satisfacción en el trabajo.

¹ MERCER, D. (1993) *Job satisfaction and the Headteacher : a nominal group approach*. En School Organisation, Vol. 13, nº 2. Pag. 153-164.

²RIDING, R. y BORG, M. (1993) *Occupational stress and job satisfaction among school administrators*. En Journal of Education Administration. Vol. 31, nº 1. Pag. 4-21

³SCHONFELD, I. (1990) *Psychological distress in a sample of teachers*. En Journal of Psychology, Vol 124, nº 3, pag. 321-328

⁴Es muy interesante para contrastar estas ideas el artículo de CAR,A. (1994) *Anxiety and depression among school principals - warning, principalship can be hazardous to your health*. En Journal of educational administration. Vol. 32, nº 3. Pag. 18-34.

⁵BERNAL, J. L. y JIMENEZ, J. (1992): *El equipo directivo en los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representante al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad*. Memoria de Investigación. Madrid. CIDE.

-
- ⁶GAIRÍN, RINCÓN Y ROMEU. (1991) En ACTAS del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Deoartamentos de Didáctica y organización Escolar de Cataluña. Barcelona. Pag. 76-80
- ⁷ ALVAREZ Y OTROS (1990) *Investigación del perfil y función directiva*. Documento policopiado. Pag. 28.
- ⁸INSPECCIÓN TÉCNICA DE EDUCACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA VASCA. (1991) *Evaluación de la función directiva. Informe*. Documento policopiado.
- ⁹SARROS, J.C. (1988) *Administrator Burnout : findings and future directions*. En Journal of Educational Administration, Vol. 26, nº 2. Pag. 184-196.
- ¹⁰FRIESEN, D. (1986) *Overall stress and job satisfaction as predictors of Burnout*. Artículo presentado a la reunión anual de la " American Educational Research Association". San Francisco. 16-10 abril.
- ¹¹FRIESEN, D. y otros (1984) *Factors contributing to the job satisfaction of school principals*. En Alberta Journal of Educational Research, Vol. 30, nº 3. Pag. 157-170
- ¹²HOLDAWAY, E. y JOHNSON, N. (1990). *Perceptions of overall job satisfaction and facet satisfaction of prinbcipals*. Artículo presentado a la " Annual meeting of the american educational research association " Boston. Abril. 1990.
- ¹³BLANCO, F. y PALACIAN, E. (1993) *Profesión docente, reforma y transferen cias: visión del profesorado*. ICE. Zaragoza.
- ¹⁴SAVERY, L. y DETIUK, M (1986) *The perceived swtress levels of primary and secondary principals*. En Journal of Educational Administration, Vol. 24, nº 2, Pag. 272-281.
- ¹⁵AVANT, G. y MILLER, J (1992). *Work Role esxpectations of public school pricipals and their judgments concerning the results of their work*. Artículo presentado a la Annual Meeting of the American Educational. (San Francisco, abril 1992)
- ¹⁶HELLER, H.W. (1993) *The relationship between teacher job satisfaction and principal leadership style*. En Journal of School Leadership , Vol. 3, nº 1. Pag. 74-86
- ¹⁷PASCUAL, R. y otros (1993). *El liderazgo transformacional en los centros docentes. Un estudio en las Comunidades autónomas del País Vasco y Castilla León*. Mensajero. Bilbao.
- ¹⁸SPARKES, R. Y MCINTIRE, W.(1988) *Community and school size as factors in the job satisfaction of principals in Newfounland and Labrador*. En Journal of Rural and Small Schools, Vol. 2, Pag. 11-15.
- ¹⁹CONSEJO ESCOLAR DE ESTADO. (1994) *Informe sobre el esatdo y situación del sistema educativo*. MEC. Madrid.